

---

## **WE CAN DO IT: as lideranças femininas no desenvolvimento de estratégias de RP na cultura organizacional - uma análise de entrevistas quantitativas com funcionários de agências de comunicação em SP<sup>1</sup>**

Bárbara Miano<sup>2</sup>  
Amanda Dias SILVA<sup>3</sup>  
Mayara C. de OLIVEIRA<sup>4</sup>  
Stephany LEE<sup>5</sup>

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

### **RESUMO**

O presente trabalho consiste em analisar os impactos positivos que uma liderança feminina pode proporcionar a uma organização no domínio das Relações Públicas. A problemática levantada busca entender como essas mulheres influenciam a cultura organizacional, gerando maior conexão entre os funcionários e os valores da organização. Para responder a questão, o grupo utilizou dois tipos de metodologias científicas: a primeira, de caráter teórico, trouxe uma revisão dos autores tradicionais do campo de Relações Públicas na busca de definir conceitos-chaves da área, e a segunda, que possui um objetivo prático empírico, apresenta uma pesquisa quantitativa, realizadas de forma anônima com três agências de relações públicas de médio a grande porte de São Paulo.

**PALAVRAS-CHAVE:** liderança; mulheres; Relações Públicas; comunicação.

### **TEXTO DO TRABALHO**

O estudo proposto tem como objetivo principal compreender o papel das mulheres em posições de liderança na formulação de estratégias de relações públicas direcionadas à cultura organizacional, visando fortalecer a afinidade entre os funcionários e a entidade empregadora. A pesquisa aborda duas vertentes essenciais. No primeiro momento, é apresentada uma fundamentação teórica no âmbito epistemológico, mediante uma revisão crítica dos principais teóricos no campo das Relações Públicas, como Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Simone Cristina Dantas Miranda, Luíz Farias, Fábio França, Cândido Teobaldo de Souza

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Comunicação, marcas e diversidade, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Orientador do trabalho. Doutora em Ciências da comunicação, FEBASP, e-mail: barbara.miano@belasartes.br

<sup>3</sup> Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: amandadiass.01@gmail.com

<sup>4</sup> Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: mayara.c.o11@hotmail.com

<sup>5</sup> Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: stephanyhl20@gmail.com

---

Andrade, Marlene Marchiori, Sheila Saraiva, Edgar Schein, Carolina Frazon Terra, Bárbara Miano, Vânia Penafieri, Viviane Regina Mansi, Cleuza G. Gimenes Cesca, Flávio Schmidt, João José Azevedo Curvello, Idalberto Chiavenato e Andrea Valéria Steil, dentre outros. Todos estes contribuíram significativamente para esclarecer e delinear os conceitos-chave abordados ao longo da pesquisa, tais como "identidade corporativa", "reputação", "employer branding", "governança corporativa", "cultura organizacional" e "comunicação interna". Em segundo lugar, de forma prática, buscou-se compreender a contribuição das lideranças no desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova maior identificação dos colaboradores com os valores da empresa.

Para atender ao objetivo prático, o grupo realizou uma pesquisa quantitativa de forma anônima com 82 funcionários de agências de comunicação de médio a grande porte de São Paulo para entender a perspectiva interna sobre os impactos de uma liderança feminina na cultura organizacional. Seguindo a proposta estabelecida pelo grupo, o questionário foi disponibilizado com perguntas fechadas por meio de um formulário dividido em três partes. A primeira seção abordava aspectos sobre o perfil do funcionário, como gênero, cargo na empresa, raça, faixa etária, grau de escolaridade e local de residência. Já a segunda parte procurou avaliar a percepção interna quanto às lideranças femininas e como se relacionam com elas. Por fim, a terceira fase investigou se a empresa possuía políticas ou comitês voltados à igualdade de gênero e solicitava, a partir de uma pergunta aberta, para que o funcionário citasse uma ou mais lideranças femininas em que se inspiravam e o porquê da escolha.

O estudo atraiu uma faixa etária diversificada, abrangendo indivíduos de 18 a 59 anos, com destaque para a faixa etária entre 30 e 36 anos, que representou a maior parte dos participantes. Mais de 90% dos entrevistados eram brancos e 87% das pessoas se identificavam como mulher cisgênero. É também importante ressaltar que essa pesquisa não contemplou respostas de pessoas transgêneras ou não binárias, fato que faz um recorte na área de comunicação no Brasil, e reforça a importância de estudos acerca da diversidade e inclusão nesse meio.

Com a finalidade de conduzir o trabalho por meio de apontamentos baseados em referenciais teóricos, e de coordenar os fatos, o grupo precisou definir as hipóteses da pesquisa, essas que dialogam diretamente com os dados resultantes do questionário. A primeira conjectura levantada diz respeito à afirmação de que empresas que possuem

lideranças femininas têm uma comunicação mais humanizada e participativa com os funcionários, apontamento que dialoga diretamente com o fato de que os funcionários foram indagados sobre os fatores entre os quais as lideranças femininas influenciam. Uma grande parcela, composta de 61 entrevistados de um conjunto de 82 pessoas, apontou que colabora com uma gestão mais flexível próxima com os colaboradores. Quando perguntados sobre os feedbacks que essas lideranças promovem, foram atribuídos sinônimos como assertivas (76,8%), empáticas (73,2%), transparentes (59,8%), comunicação não-violenta (52,4%), passivas (6,1%), passiva-agressivas (4,9%) e, por fim, agressivas com (2,4%). Já a segunda hipótese trata sobre a diversidade e a inclusão que essas líderes promovem, e se esse fator colabora no desenvolvimento de estratégias de comunicação voltadas para o fortalecimento da marca empregadora<sup>6</sup>, e portanto, na reputação da empresa, essa suposição também é reafirmada nas entrevistas realizadas com o grupo quando 78% dos entrevistados responderam que a diversidade e a inclusão de gênero que essas lideranças representam são valores organizacionais atrativos na hora de escolher uma empresa para trabalhar. A maioria não só considerou como um diferencial, mas também algo imprescindível, uma vez que 85,4% responderam afirmativamente quando perguntados se ter lideranças femininas na equipe é um fator determinante para eles. Por fim, a última hipótese aponta que as lideranças femininas colaboram para o desenvolvimento de estratégias de comunicação e Relações Públicas que reforçam os pressupostos de empresas e os valores humanistas, diversos e participativos, foi também afirmada pois de um total de 82 respondentes, 63 pessoas têm a percepção de que mulheres na liderança colaboram e influenciam no desenvolvimento de uma cultura humana e participativa; 66 concordam que mulheres em altos cargos idealizam ambientes mais diversos, promovendo maior senso de pertencimento; e 67 entrevistados reafirmam a importância de líderes femininas como um meio eficaz de promover os valores de diversidade e inclusão dentro das organizações.

No objetivo de trazer mais embasamento histórico e social sobre tais presunções, além de justificativas em relação à relevância e importância do trabalho, foram feitas análises contextuais sobre a situação da mulher no mercado de trabalho e dos obstáculos que ela enfrenta por conta da desigualdade de gênero.

---

<sup>6</sup> Conceito definido por Backhaus e Tikoo (2004, p. 17), como “uma ferramenta responsável por diferenciar a empresa como agente empregador, a qual busca destacar aos profissionais e colaboradores os atrativos da organização e o seu valor como marca que os emprega”.

---

Segunda Casaca (2018), o termo teto de vidro (*glass ceiling*) foi utilizado pela primeira vez em 1978, durante a segunda onda do movimento feminista, nos Estados Unidos, por Marilyn Loden, uma escritora norte-americana e consultora de gestão. Ao usar o conceito, Loden elucidou o teto de vidro como uma barreira sutil e invisível aos olhos daqueles que faziam questão de dificultar que as mulheres chegassem ao topo das organizações (Casaca, 2018). Tais questões ainda são refletidas nos dias atuais, e vem sendo cada vez mais aprofundadas por estudiosos do campo, para além do teto de vidro, teorias como degrau quebrado<sup>7</sup> e pay gap<sup>8</sup> também vem ganhando atenção, uma vez que a desigualdade de gênero tem sido uma pauta recorrente nas governanças corporativas das empresas.

Ao adentrar mais profundamente na discussão sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho do Brasil, fragmentos empíricos apontam que a busca incessante por direitos e pela legitimação na estrutura social pode ter sido uma constante na vida de uma mulher. Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2022, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representam 51,1% da população total brasileira, ao passo que os homens correspondem a 48,9%. Ainda que as mulheres sejam maioria, a luta por um espaço verdadeiramente igualitário no mercado de trabalho é uma realidade persistente.

As Relações Públicas, em seu modo mais amplo, orientam relacionamentos entre os públicos e as organizações, fundamentado na mutualidade a fim de atender aos interesses, por meio do diálogo e canais de escuta. Para tanto, os profissionais assumem a função de examinar os cenários externos e internos que circundam as corporações, além de elaborar políticas de diversidade e inclusão de gênero que garantam o princípio da equidade de oportunidades iguais (Ferrari; Miranda, 2019, p. 129-130).

Em uma entrevista realizada para a revista HSM Management<sup>9</sup>, Ricardo Sales (2023), CEO e cofundador da Mais Diversidade, explica o conceito de diversidade da seguinte forma:

Para constatar a diversidade na empresa, o gestor olha ao redor e se pergunta se sua equipe é ou não uma boa representação da nossa sociedade. Já a inclusão aparece quando ele se faz essa mesma pergunta, mas olhando todos os níveis hierárquicos da empresa. Lá no topo, será que eu tenho essa mesma representatividade? Porque isso acaba sendo um indicativo de que a empresa está dando condições para que todos desenvolvam suas carreiras e habilidades.

---

<sup>7</sup> Conceito que simboliza a dificuldade de progresso contínuo por falta de oportunidades justas nas organizações

<sup>8</sup> O *pay gap* é assimilado como revelador das disparidades salariais entre gêneros

<sup>9</sup> A reportagem pode ser conferida na íntegra no site do HSM no [link](#).

Um aspecto enfatizado pelo Pacto Social e pela Agenda 2030, é que as organizações precisam assumir compromissos que colaborem com questões de diversidade e inclusão. O ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*)<sup>10</sup>, sobretudo o que abarca o cunho social, visa garantir que as organizações pensem coletivamente e tragam impactos positivos para a sociedade como um todo, colocando seus esforços no combate contra a desigualdade e às injustiças sociais (Cruz, 2020, p. 11). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), a governança corporativa é “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas [...]”. Toda essa discussão repercute na identidade corporativa<sup>11</sup>, assim como na imagem e reputação, o que afeta o modo como as organizações são vistas por meio de suas comunicações com os públicos, inclusive, nas estratégias de Relações Públicas.

Diante dessa vertente, conforme dados obtidos no relatório *Approaching the Future*, a diversidade ocupa o terceiro lugar nas tendências mais relevantes para as organizações da América Latina (Global Alliance, 2021). Para complementar e ressaltar a relevância da pauta no mercado de trabalho, o estudo produzido pela Edelman Trust Barometer 2021 – Relatório Especial “O Empregado Motivado por Convicção”, também reafirma essas ideias ao mostrar que 58% dos brasileiros agora preferem, evitam ou consideram empregadores com base em seus valores e crenças. Assim, é possível dizer que a diversidade e inclusão dentro das empresas impactam diretamente no nível de satisfação e pertencimento dos funcionários, de modo que esse alinhamento de valores colabora com a reputação da marca empregadora, e o nível de pertencimento com a cultura organizacional da empresa, o que corrobora e influencia diretamente nas estratégias de Relações Públicas das empresas.

Baseados nesses apontamentos, o trabalho teve como enfoque entender a perspectiva organizacional dos empregados das agências estudadas, a fim de saber que tipo de impacto se dá na cultura organizacional quando se tem uma mulher na liderança e como isso é refletido nas relações públicas das organizações. Tais indagações foram analisadas e conceitualizadas ao longo de todos os capítulos, de modo que o objetivo geral do relatório e a sua problemática fossem devidamente atendidas e respondidas. E por fim, um dos apontamentos encontrados

---

<sup>10</sup> O termo ESG na tradução para o português significa: ambiental, social e governança corporativa (Cruz, 2020, p. 11).

<sup>11</sup> Conceito definido por Margarida Kunsch (2009, p. 172) como “os valores básicos e as características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos”, de modo que essa identidade corporativa é composta a partir do que a empresa diz, do que ela faz e a maneira pela qual seus públicos-alvo a percebem.

---

pelo grupo foi o de que mulheres na liderança colaboram com o desenvolvimento de estratégias de relações públicas voltadas ao colaborador interno em diferentes âmbitos da área da cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501-517. May. 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding)>. Acesso em: 7 ago. 2023.

CASACA, S. F. A metáfora *glass ceiling* tem 40 anos. Com quantos mais contará a sua relevância científica, social e política? **Público**, Lisboa, 8 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.publico.pt/2018/03/08/sociedade/opiniao/a-metafora-glass-ceiling-conta-com-40-anos-com-quantos-mais-contara-a-sua-relevancia-cientifica-social-e-politica-1805420>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CRUZ, A. **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa**. São Paulo: Scortecci 2022.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2021: o empregado motivado por convicção**. Dados brasileiros e globais. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021-o-empregado-motivado-por-conviccao>>. Acesso em: 11 out. 2023.

FERRARI, M. A.; MIRANDA, S. O silêncio feminino nas organizações: uma análise para dar voz às mulheres por meio das Relações Públicas. In: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (orgs.). *Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: <[https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1\\_abrapcorp\\_comunicacao\\_diversidades\\_organizacoes.pdf](https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1_abrapcorp_comunicacao_diversidades_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2023.

GLOBAL ALLIANCE. **Approaching the Future 2021: Trends in reputation and management of intangibles**. 2021. Disponível em: <<https://www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2021-report>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2022*. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004_informativo.pdf)>. Acesso em: 5 set. 2023.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.