

WE CAN DO IT: o impacto das lideranças femininas no desenvolvimento de estratégias de relações públicas na cultura organizacional para os funcionários - uma análise por meio de entrevistas qualitativas com quatro líderes de agências de comunicação em São Paulo ¹

Bárbara MIANO²
Amanda Dias SILVA³
Mayara C. de OLIVEIRA⁴
Stephany LEE⁵

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 as entrevistas em profundidade com estratégia interpretativa qualitativa, realizadas com quatro mulheres líderes de agências de médio a grande porte de São Paulo, são elas: Edelman Brasil, Jeffrey Group, Cobogó Relações Públicas e Lew'lara.

Palavras-chave

liderança; mulheres; Relações Públicas; comunicação; cultura organizacional.

Introdução

O presente trabalho busca identificar e entender como mulheres que ocupam cargos de liderança influenciam na construção de estratégias de relações públicas voltadas à cultura organizacional, que são capazes de gerar maior conexão entre os funcionários e a empresa na qual eles prestam serviço. Essa problemática foi a questão central da pesquisa que tinha dois objetivos a serem alcançados. O primeiro é de origem teórica do campo epistemológico, e busca trazer validação do saber científico por meio de uma revisão teórica dos autores referências da área de Relações Públicas, no intuito de apresentar a conceitualização dos objetos de estudo, e entender o olhar da literatura das relações públicas perante o tema, para

¹ Trabalho apresentado (ao Curso de Relações Públicas do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo) atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Orientadora Doutora em Ciências da comunicação, FEBASP, e-mail: barbara.miano@belasartes.br

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

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

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

isso o grupo se utilizou de autores como: Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Simone Cristina Dantas Miranda, Luíz Farias, Fábio França, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Marlene Marchiori, Sheila Saraiva, Edgar Schein, Luiz Farias, 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, entre outros. Todos estes colaboraram para explicar e definir termos-chaves mencionados ao longo do trabalho como “identidade corporativa”, “reputação”, “employer branding”, “governança corporativa”, “cultura organizacional” e “comunicação interna”. Enquanto o segundo, de índole prática, tem a finalidade de entender como as lideranças colaboram no desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de promover maior conexão entre o funcionário e os valores da empresa. Para atender o objetivo prático da pesquisa, o grupo conduziu entrevistas junto às lideranças femininas de agências de comunicação de médio a grande porte em São Paulo, são elas: Débora Abe, coordenadora de comunicação da Cobogó Relações Públicas; Marcília Ursini, vice-presidente de Brand da Edelman Brasil, Raphaela Brumatti, supervisora de contas da JeffreyGroup e uma *Head* de Relações Públicas da Lew’lara que optou por manter o anonimato. A faixa etária dessas mulheres varia entre 25 a 50 anos, com diversidade entre mulheres brancas, pardas e pretas.

Para atender a essa proposta, o grupo estruturou a pesquisa de modo que a mesma respondesse a questão sobre como as líderes femininas colaboram para o desenvolvimento de estratégias de Relações Públicas que geram maior conexão entre os funcionários em relação à cultura organizacional em agências de comunicação de médio a grande porte na cidade de São Paulo.

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 (Jolivet, 1979). A primeira conjectura levantada diz respeito à afirmação de que empresas que possuem lideranças femininas possuem uma comunicação mais humanizada e participativa com os funcionários. Frase a qual é apoiada por autores como Marilyn Loden, que afirma que mulheres “encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos” (Loden, 1988). 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 empregadora⁶, e portanto, na reputação da empresa. Pressuposto que faz referência ao fato de que, de acordo com o relatório *Women in Business and Management: The business case for change* (Ilo, 2019), mais de 12 mil empresas em 70 países conseguiram identificar que iniciativas de diversidade de gênero contribuíram para aumentar a produtividade, atração e retenção de talentos, pontos esses que são de extrema importância no desenvolvimento do relacionamento com os funcionários. Como citado na Resolução Normativa nº 43 do CONFERP, um dos papéis do profissional de relações públicas é de gerir o relacionamento da organização com os seus funcionários por meio da comunicação, de modo que eles se sintam pertencentes à cultura organizacional da instituição. Por conseguinte, essa noção se interliga com a reputação da empresa, uma vez que o público interno tem um discurso capaz de defender ou atacar, criticar ou elogiar a organização que ele presta serviço, portanto, possui poder de influência na imagem e reputação das instituições.

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. Schein (2009, p. 16), explica que a cultura é “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. O autor também salienta que na cultura são percebidos os artefatos, a primeira percepção sendo ela algo visível, os valores e crenças, que representam a filosofia de uma gestão e, como um terceiro nível, os pressupostos ou suposições básicas que estão no nível mais profundo de uma organização e são imutáveis, o autor os considera como: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros” (Schein, 2009, p. 24).

O autor ainda destaca que cabe à liderança não somente fazer o gerenciamento da cultura organizacional, como também criá-la e moldá-la a fim de ser compartilhado e ensinado ao grupo (Schein, 2009 *apud* Machado Maranhão, Pereira, 2016, p. 83). Segundo essa linha de raciocínio, a maneira que as lideranças administram e se comunicam traz impacto no comportamento dos seus funcionários. A última hipótese do trabalho ganha força quando Aburdene e Naisbitt (*apud* Cosso; Júnior, 2012), afirma que “mulheres líderes

⁶ 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”.

estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho”.

No objetivo de trazer mais embasamento histórico e social sobre tais presunções, 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.

Na metade da primeira onda do feminismo, período que ocorreu no final do século XIX, intensificou-se a luta pelos direitos iguais da mulher nas esferas política, econômica e social, nessa vertente as mulheres conquistaram o sufrágio feminino, movimento marcado pela busca da igualdade de gênero e participação política, concedendo a elas o direito ao voto (Pérsigo; Athaydes, 2022, p. 164).

Tal luta pela igualdade de direitos também é refletida no contexto do mercado de trabalho, 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 quebrado⁷ e pay gap⁸ 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%. Entretanto, a participação feminina não se reflete de maneira equitativa na sociedade, especialmente quando se observa os níveis mais altos da hierarquia profissional. Ainda que as mulheres sejam maioria, a luta por um espaço verdadeiramente igualitário no mercado de trabalho é uma realidade persistente.

Exemplificando essa realidade, a pesquisa Mulheres no Local de Trabalho em 2023 da McKinsey & Company (Field, et. al., 2023) revelou que apenas 38% dos gerentes de primeira

⁷ Conceito que simboliza a dificuldade de progresso contínuo por falta de oportunidades justas nas organizações

⁸ O *pay gap* é assimilado como revelador das disparidades salariais entre gêneros

linha eram mulheres e somente 22% das mulheres entrevistadas acreditavam que suas organizações haviam feito progressos expressivos na promoção da diversidade de gênero. Ainda, com base nos dados obtidos via estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), em parceria com o Instituto FSB, 71% dos cargos de liderança são ocupados por homens e apenas 14% das empresas possuem áreas dedicadas à igualdade de gênero (Yamaguti, 2023).

Em vista do atual cenário, observa-se que questões como segregação ocupacional de gênero e discriminação salarial ainda estão presentes no mercado de trabalho brasileiro e especificamente paulista. Os desafios e as dificuldades enfrentados pelas mulheres todos os dias, as restringem em espaços hostis de representatividade, sejam nas empresas, no campo político ou ainda na área acadêmica (Pérsigo; Athaydes; Becker, 2021, p. 9).

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 Management⁹, 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.

Em outra entrevista concedida ao IG Queer¹⁰, Sales (2023) também ressalta que “O tema [diversidade e inclusão] deixou nos últimos anos de ser uma pauta acessória e assumiu o protagonismo de ser uma pauta estratégica, sem a qual as empresas devem até se perguntar se haverá futuro para elas”.

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*)¹¹, sobretudo o que abarca o cunho

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

¹⁰ A entrevista pode ser conferida na íntegra no site do IG no [link](#).

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

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). Segundo o autor, temas voltados à igualdade de gênero são pautados nas práticas de diversidade e inclusão adotadas nas governanças corporativas das empresas. 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 corporativa¹², 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. Por fim, a pesquisa *Diversity Matters: América Latina*, publicada pela McKinsey & Company, sobre a diversidade corporativa, complementa ao afirmar que 63% dos funcionários estão mais felizes no trabalho em empresas comprometidas com a causa (Castilho, 2020).

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.

Procedimentos Metodológicos

À vista de responder a questão central sobre como as líderes femininas colaboram para o desenvolvimento de estratégias de Relações Públicas que geram maior conexão entre os funcionários em relação à cultura organizacional em agências de comunicação de médio a grande porte na cidade de São Paulo, o grupo seguiu duas vertentes a respeito dos procedimentos metodológicos.

¹² 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.

Primeiramente, foi feita uma revisão teórica de renomados profissionais da área sob a ótica das Relações Públicas, com o propósito de conceituar os objetos de estudo, atender ao objetivo de natureza teórica do campo epistemológico, apresentar a literatura das Relações Públicas diante do tema, e conectá-la em diálogo com pensamentos empíricos nas entrevistas efetuadas com as lideranças femininas das agências de comunicação de média a grande porte de São Paulo, para isso, o grupo utilizou entre eles: Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Simone Cristina Dantas Miranda, Luíz Farias, Fábio França, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Marlene Marchiori, Sheila Saraiva, Edgar Schein, Luiz Farias, 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, entre outros. Todos os cientistas e pesquisadores da área de Relações Públicas colaboraram para explicar, sustentar e definir os termos chaves oriundos ao longo do trabalho. Esses teóricos e profissionais da área foram cruciais para analisar e compreender os conceitos de identidade corporativa e reputação, *employer branding*, governança corporativa, cultura organizacional e comunicação interna.

Posteriormente neste estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com estratégia interpretativa qualitativa com as lideranças femininas da JeffreyGroup, Edelman Brasil, Cobogó Relações Públicas e Lew'lara, agências de comunicação de médio a grande porte da cidade de São Paulo. Dentre as lideranças, são elas: Débora Abe, coordenadora de comunicação da Cobogó Relações Públicas; Marcilia Ursini, vice-presidente de Brand da Edelman Brasil, Raphaela Brumatti, supervisora de contas da JeffreyGroup e a *Head* de Relações Públicas da Lew'lara que preferiu não se identificar. A finalidade desta metodologia buscou satisfazer o segundo objetivo do trabalho de caráter prático do campo empírico, a fim de compreender como as lideranças colaboram no desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de promover maior conexão entre o funcionário e os valores da empresa.

As entrevistas práticas se destinaram em coletar uma visão mais aprofundada sobre a concepção dessas lideranças entrevistadas pelo grupo quanto à igualdade de gênero, isto é, qual a perspectiva delas, enquanto mulheres, ao se sentirem engajadas nas empresas onde trabalham e se a agência ressaí ou não os valores humanistas. Por esse viés, identificar se esses valores sendo eles diversos e participativos estão contemplados nas estratégias de comunicação desenvolvidas por elas, além disso, as entrevistas em profundidade buscaram compreender como foi a trajetória profissional delas, se tiveram a oportunidade de serem lideradas por outras mulheres e, em caso afirmativo, qual foi a consequência disso para o desenvolvimento profissional.

Mulheres na liderança: uma tendência reputacional importante para as Relações Públicas

Um ponto de partida importante para a análise das entrevistas, foi a respeito da interligação entre essas lideranças com a reputação de marca empregadora aos profissionais do mercado. Para Schmidt (2011, p. 96), o conceito de reputação empresarial é formado “pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos”. O pesquisador também ressalta que esse processo só acontece de fato quando contém os princípios da comunicação de relações públicas.

Para que esse processo se desenrole, Kunsch (2003, p. 122) ressalta que é responsabilidade das Relações Públicas “identificar os públicos, suas reações, percepções e pensar em estratégias comunicacionais e de relacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional”. Em uma perspectiva institucional, para que os valores da empresa estejam alinhados aos dos seus funcionários, é necessário que o profissional da área esteja atento às demandas e pautas relevantes a esses *stakeholders*. Esse processo é fundamental para engajar o funcionário com a cultura organizacional, para que este se sinta pertencente à cultura, além de colaborar com a percepção da imagem que ele tem da empresa. Ou seja, essas indagações colaboram com a questão da marca empregadora, e, por conseguinte, refletem positivamente na reputação da empresa, uma vez que quando a comunicação com o empregado é bem-feita, a empresa ganha um defensor de sua marca (Carremanha; Cappellano; Mansi, 2013, p. 18).

Muito se tem falado sobre a importância das empresas em adotarem políticas que busquem diminuir as disparidades entre homens e mulheres na sua governança corporativa. Esses dados são reafirmados na fala de Ursini, vice-presidente de Brand na Edelman Brasil, que, em entrevista exclusiva, ressalta a importância da pauta de diversidade na sociedade atual, explicando como isso se reflete nas organizações.

Qualquer estratégia reputacional está muito ligada ao processo de olhar os movimentos e comportamentos da sociedade que a gente está inserida. Pensando no hoje, fazendo esse recorte mais estendido, percebe-se uma necessidade premente de estar atento a esses temas de interesse público, sabendo que a diversidade é um pilar extremamente importante. Empresas mais diversas e que têm mais equidade e políticas mais inclusivas realmente têm uma reputação melhor porque elas conseguem abraçar essa característica social que a gente vive atualmente (Ursini, 2023).

Todos esses esforços dentro da governança corporativa são refletidos na imagem que a corporação passa para os seus públicos internos. A partir do momento que os valores entre empresa e funcionário estão alinhados, as chances desse último se sentir incorporado no

ambiente de trabalho aumentam e, por consequência, o processo de *employer branding* se torna efetivo. Portanto, fazendo um paralelo entre as referências bibliográficas e as falas produzidas nas entrevistas com lideranças femininas de agências de comunicação de São Paulo, é possível concluir que de fato equipes que possuem mulheres em cargos de liderança são afetadas pela maneira na qual a empresa é percebida pelos profissionais do mercado. Mais do que isso, podemos afirmar que no contexto atual, onde a diversidade e a inclusão são pautas relevantes de sustentabilidade, produzindo discussões na opinião pública, a absorção de mulheres líderes nas organizações pode ter impacto direto na reputação das empresas.

Um olhar sobre a governança nas relações empresariais

Segundo Edson Silva (2012), a governança corporativa pode ser conceituada como “um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”. Em profunda análise dos princípios que regem a boa governança corporativa, a ênfase recai sobre a diversidade, inclusão e direitos humanos. Nesse contexto, a busca se direciona para o estabelecimento de políticas de remuneração e plano de carreira sem acepção de pessoas, com especial destaque para a igualdade de gênero, elemento central no escopo do presente artigo.

Dialogando com dados da pesquisa publicada pela McKinsey & Company (Field, et. al., 2023), a coordenadora da Cobogó Relações Públicas, complementa dizendo que isso impacta diretamente na reputação da marca empregadora ao transmitir valores que estão em total sinergia com seus funcionários, gerando maior satisfação e senso de pertencimento a eles.

Do meu ponto de vista, empresas com maior diversidade proporcionam um maior senso de pertencimento entre seus colaboradores. O impacto disso no relacionamento da marca é gigantesco, pois transmite aos colaboradores segurança e aumenta sua confiança na empresa (Abe, 2023).

Ao analisar o princípio da diversidade e inclusão como marca da boa governança, logo entende-se que nesse movimento existe uma humanização que parte de um valor organizacional que remete à empatia, respeito e compreensão daquilo que é diferente no ambiente de trabalho (Castilho, 2020).

Para além da representatividade de gênero e do senso de pertencimento dos funcionários, é possível observar uma crescente na valorização das relações humanizadas - uma tendência corporativa que, segundo os dados do relatório Great Place To Work - Tendências de Gestão de Pessoas 2023, é a característica mais valorizada nas lideranças dos

dias atuais. Neste cenário, apontamos que as lideranças femininas colaboram para o desenvolvimento de estratégias de comunicação e Relações Públicas que reforçam os pressupostos de empresas e os seus valores diversos e participativos.

Lideranças femininas e a transformação de culturas organizacionais: um caminho para a diversidade e inclusão

A cultura organizacional emergiu como um campo de estudo proeminente na segunda metade do século XX, quando teóricos procuraram integrar os conceitos da antropologia cultural ao contexto empresarial. A transposição desses conceitos tinha como propósito compreender as ações e reações dos funcionários diante das questões que surgem em seu dia a dia de trabalho (Carramenha; Cappellano; Mansi, 2013, p. 237). Apesar de ser uma estrutura de significados estabelecida socialmente, a cultura é um processo vivo e em constante evolução que se transforma nas interações, relações e experiências (Assis; Nepomuceno, 2008). Isso implica que a cultura organizacional não é estática e se adapta à medida em que a sociedade se modifica. A cultura, portanto, representa um processo variável de um sistema contínuo construído pelas pessoas em suas interações (Marchiori, 2008).

Segundo Carreira, Menchu e Moreira no livro *Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21* (2001), as mulheres que ocupam altos cargos hierárquicos tendem a demonstrar maior interesse pelas opiniões da equipe e atenção aos funcionários. Débora Abre entra em consonância quando diz que, apesar das boas experiências com líderes homens – por uma questão sociocultural e pelo olhar feminino, mais cuidadoso e detalhista – ela acredita que as mulheres na liderança promovem maior conexão entre os funcionários e fortalecem crenças e valores humanistas. Segundo a profissional, “as mulheres são mais incentivadas a se conectar com seu mundo interno, suas aflições, anseios e também são encorajadas a participar mais ativa e socialmente em diálogos. Portanto, acredito que a liderança feminina é capaz de ter uma visão mais estratégica e abrangente da comunicação” (Abe, 2023).

Ao recorrer aos pensamentos de Schein (2009) sobre cultura organizacional, o grupo tem por compreensão que é papel da própria liderança criar, gerenciar e moldar a cultura, a fim de ser compartilhada, ensinada e vivida com a equipe. É necessário que a cultura organizacional saiba lidar com diferentes vivências para abrir espaço e acolher os seus funcionários da melhor maneira.

Por fim, é indispensável que as empresas e organizações estejam cada vez mais atentas em abraçar a pluralidade de visões e perspectivas que colaboram para o seu próprio

crescimento. Ao promover um ambiente descontraído e saudável propício a interações mais robustas, trocas enriquecedoras e feedback construtivo, as diversas perspectivas e novas ideias propiciam o desenvolvimento de soluções mais inovadoras, inteligentes e eficientes. Essa abordagem, além de contribuir para a reputação empresarial, aprimora e fortalece a sua imagem em uma cultura crucial para o engajamento dos funcionários.

Liderar com empatia: mulheres que despertam diálogos na comunicação interna

Ao analisar as entrevistas realizadas, percebe-se a conexão dialógica do tema com a área que compreende a comunicação interna. Esta é responsável por todo o relacionamento entre a organização e o empregado. Para Kunsch (2003, p. 154), verifica-se o exercício pleno da comunicação interna quando existem fluxos comunicacionais que transcorrem pelos setores, assim, pode-se dizer que a comunicação interna ocorre à medida que há uma circulação de informações que percorre os departamentos da empresa. Desse modo, essa vertente presente na comunicação integrada, corrobora para conduzir os diálogos entre gestores e funcionários, a fim de atingir os objetivos da corporação, por isso deve ser bastante efetiva e bem planejada.

Como aponta Kunsch (2003, p. 157 -158), em épocas passadas quando o individualismo era hegemônico na sociedade brasileira, não se pensava no coletivo, o funcionário era um espectador passivo que trabalhava sem entender o que ocorria nos negócios da empresa, sem ser comunicado adequadamente sobre as mudanças ou informações importantes que acontecia internamente. Entretanto, o público interno é, primeiro de tudo, um ser humano, que precisa ser valorizado. Logo, o processo comunicativo interno deve ser um facilitador no dia a dia da organização, capaz de engajar o empregado e passar credibilidade e confiança (Kunsch, 2003, p. 159). A autora ainda ressalta que a comunicação interna deve incentivar sobretudo o diálogo nos relacionamentos, porque é fundamental que os líderes saibam ouvir os desejos e as necessidades da base operária para colocá-los em prática. Essa troca de informações deve ocorrer no âmbito interno, sendo considerável para que a gestão engaje e motive os funcionários, para que se sintam satisfeitos e pertencentes ao ambiente organizacional e que reverbere para a companhia uma imagem mais positiva, com destaque competitivo.

João Curvello (2002, p. 84), afirma que os valores e as crenças são refletidos na comunicação interna e está atrelada a toda uma cultura organizacional, que perpassa por valores, princípios, hábitos e visões de mundo que abarcam todo o universo organizacional. Nesse sentido, a cultura organizacional se faz indispensável para a eficácia na comunicação interna, isso porque os princípios corporativos são internalizados pelos públicos para nortear

suas atividades. O conceito é reafirmado na fala da *head* de PR da Lew'lara\TBWA, quando traz à tona, na entrevista em profundidade, que cabe aos líderes serem o exemplo e conduzirem os valores organizacionais para os demais funcionários.

A liderança é responsável por refletir os valores da empresa, chamamos isso de *walk the talk*, você tem que falar e fazer. Não adianta você só falar, as lideranças têm um papel importantíssimo na hora de vivenciar/transmitir esses valores para baixo (Head Lew'lara, 2023).

A *head* ainda enfatiza que, por mais que haja poucas mulheres na liderança, a comunicação é tomada por elas, já que para ela existe uma preocupação das mulheres em direcionar a mensagem para cada público com muito cuidado, atenção e de forma bem pensada, compreendendo de que maneira a pessoa receberá o conteúdo e como essa informação irá atingi-la. Em síntese, o que se verificou diante dessa análise foi que os dados coletados na investigação vão ao encontro com as implicações trazidas e os referenciais teóricos de autores tratados do assunto.

Considerações finais

O propósito central deste artigo foi contribuir para estudos que elucidam e analisam os impactos positivos que uma liderança feminina pode proporcionar a uma organização no domínio das Relações Públicas. Dentro de uma problemática que busca entender “como as mulheres na liderança colaboram para o desenvolvimento de estratégias de Relações Públicas que promovem a maior conexão entre os funcionários internos em relação à cultura organizacional em agências de comunicação de grande e médio porte na cidade de São Paulo”.

Dentro desse escopo, apresentamos uma visão abrangente dos desafios enfrentados por essas mulheres no mercado, como elas são capazes de influenciar nas estratégias de comunicação, bem como os insights e análises decorrentes das entrevistas realizadas. Na busca em comprovar essas conjecturas, o grupo inicialmente explorou esses temas sob a perspectiva das Relações Públicas, embasando toda a análise com estudos de profissionais renomados da área, no intuito de apresentar a conceitualização dos objetos de estudo, além de conectá-los, de modo a atender a proposta do tema. Enquanto a segunda metodologia de pesquisa aplicada consistiu em realizar pesquisa de opinião de cunho quantitativo e entrevistas em profundidade com estratégia interpretativa qualitativa com as próprias lideranças, que ajudou a entender o modo como elas interpretam a questão e correlacionam com os diferentes pontos de vista.

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 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

ABE, D. Entrevista. [22 set. 2022]. Cobogó Relações Públicas, 2023. Entrevista concedida à Amanda Dias Silva, Mayara C. de Oliveira e Stephany Lee pela plataforma do Google Meet.

ABURDENE, P. NAISBITT, J. Mega-tendências para as mulheres. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

ASSIS, C. L.; NEPOMUCENO, C. M. Estudos contemporâneos de cultura. Campina Grande: UEPB/UFRN, 2008.

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>. Acesso em: 7 ago. 2023.

CARRAMENHA, B. CAPPELLANO, T.; MANSI, V. R. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. São Paulo: In House, 2015.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

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.

CASTILHO, P. McKinsey & Company: Diversity Matters: América Latina. 2 jul. 2020. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>. Acesso em: 12 mai. 2023.](https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/)

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

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

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.

FARIAS, L. A. de; PENAFIERI, V.; MIANO, B. O storytelling como estratégia das relações públicas para a promoção da humanização. 2015. *In: Congresso Internacional de Comunicação - Ibercom. 14., 2015. São Paulo. Anais [...]* São Paulo: ECA-USP, 2015. Disponível em: <<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002759384.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 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>. Acesso em: 23 set. 2023.

FIELD, E.; KRIVKOVICH, A.; KÜGELE, S.; ROBINSON, N.; YEE, L. Mulheres no Local de Trabalho em 2023. McKinsey & Company. 5 out. 2023. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>>. Acesso em: 7 ago. 2023.

GLOBAL ALLIANCE. **Approaching the Future 2021:** Trends in reputation and management of intangibles. 2021, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles. Disponível em: <<https://www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2021-report>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

GLOBAL ALLIANCE. **Trends in reputation and intangible asset management, 2022.** Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles. Disponível em: <<https://www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2022-report>>. Acesso em: 10 de out 2023.

GPTW – Great Place To Work. Relatório. Tendências de gestão de pessoas 2023. Mercado de Trabalho. Disponível em: . Acesso em: 8 ago. 2023.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. O que é governança corporativa. Quem Somos. 2023. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 3 abr. 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>. Acesso em: 5 set. 2023.

JOLIVET, Régis. Curso de losoa. 13. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1979.

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

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Difusão, 2008.

NASCIMENTO, Rafael. 'Diversidade deixou de ser acessório e passou a ter protagonismo'. IG Queer, 14 fev. 2023. Disponível em: <<https://queer.ig.com.br/2023-02-13/diversidade-acessorio-protagonismo-ricardo-sales-ceo-mais-diversidade.html>>. Acesso em: 19 maio 2023.

NOGUEIRA, C. As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. Enquadramento teórico. A transversalidade do gênero na intervenção educativa. Guia de educação, gênero e cidadania: 3º ciclo do ensino básico. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero, 2009. p. 103-114. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/64403/2/87215.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PÉRSIGO, P. M.; ATHAYDES, A. S.; BECKER, G. E. H. Questão de gênero: o teto de vidro no mercado da comunicação. In: XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. 15., 2021, São Paulo. Anais eletrônicos [...] São Paulo: Abrapcorp, 2021. Disponível em: <<https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-129.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

HSM MANAGEMENT. Dossiê: Entrevista com Ricardo Sales. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/dossie-entrevista-com-ricardo-sales>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, F. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, L. A. (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011

SILVA, E. C. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

URSINI, M. **Entrevista**. [28 set. 2022]. Edelman Brasil, 2023. Entrevista concedida à Amanda Dias Silva, Mayara C. de Oliveira e Stephany Lee pela plataforma do Google Meet.

YAMAGUTI, B. Mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, diz pesquisa. G1-DF. 8 mar. 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2023/03/08/mulheres-ocupam-apenas-29percent-dos-cargos-de-lideranca-na-industria-brasileira-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 5 set. 2023.