

Desigualdades de gênero em trajetórias de mulheres profissionais de Relações Públicas

Gender inequalities in the career paths of women Public Relations professionals

Sandra Milena Ortega Restrepo¹ | [ORCID ID](#)

smorestrepo@gmail.com

Universidade de São Paulo, Brasil

Kalliandra Quevedo Conrad² | [ORCID ID](#)

kalliandraconrad@gmail.com

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil

Maria Aparecida Ferrari³ | [ORCID ID](#)

maferrar@usp.br

Universidade de São Paulo, Brasil

Recepción: 19/03/2025 Revisión: 14/05/2025 Aceptación: 28/07/2025 Publicación: 30/07/2025

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v15i29.885>

Resumo

Este artigo reflete sobre a desigualdade de gênero que ainda persiste em organizações no Brasil, destacando a participação de mulheres na área de Relações Públicas. As experiências de mulheres profissionais de Relações Públicas são muito semelhantes em diferentes partes do mundo, apesar de atuarem em países com características políticas, sociais e econômicas diferentes. Talvez isso ocorra dada a presença do patriarcado na cultura ocidental, que reorganiza as relações sociais de superioridade e inferioridade para cada um dos sexos, nas quais a dominação das mulheres se manifesta por meio das instituições sociais, discursos, criação de conhecimento e práticas de disciplina (Foucault, 1982). O referencial teórico traz a perspectiva crítica das Relações Públicas (L'Etang, 2009; Holtzhausen, 2012; Yeomans, 2020; Topić, M, 2020; Adi & Ayme-Yahil, 2020); Aktaş, M, 2020), a lente interseccional (Brah, 2006; González, 2019) e o feminismo decolonial (Carneiro, 2019; Lugones, 2020; Curiel, 2020). Nosso objetivo foi analisar como se articulam a prática da atividade de Relações Públicas e a desigualdade de gênero, com o apoio da metodologia das histórias de vida e da análise compreensiva de Bertaux (1999). Como principais resultados, observamos que relações interseccionais de poder impactaram as trajetórias das quatro mulheres participantes da pesquisa, de modo que elas foram obrigadas a desenvolver diferentes estratégias para sobreviver em um ambiente de trabalho marcado pelo sexismo e racismo. As conclusões

¹ Sandra Milena Ortega Restrepo é profissional de Relações Públicas com mestrado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da USP. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8425-4512>.

² Kalliandra Quevedo Conrad é docente do curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5513-3837>.

³ Maria Aparecida Ferrari é Professora Associada II dos programas de Pós-Graduação e Graduação de ECA/USP. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-6071>. Contato principal para correspondência editorial.

apontam que as profissionais de Relações Públicas enfrentam preconceito e discriminação nas organizações simplesmente por serem mulheres, independentemente de seu nível de formação acadêmica ou experiência. Esse contexto dificulta que as mulheres alcancem o equilíbrio entre a vida familiar e profissional e consigam ocupar cargos de gestão, em comparação com seus colegas homens.

Palavras-chave: relações públicas, mulheres, interseccionalidade, desigualdade, gênero.

Abstract

This article reflects on the gender inequality still present in Brazilian organizations and highlight the participation of women in Public Relations. The experiences of female PR professionals are very similar in different parts of the world, despite the fact that they work in countries with different political, social and economic characteristics. It is possible that this is due to the presence of patriarchy in Western culture, which reorganizes the superiority and inferiority of social relations for each sex. As a result, the domination of women is manifested through social institutions, discourse, knowledge creation and discipline (Foucault, 1982). The theoretical framework brings the critical perspective of Public Relations (L'Etang, 2009; Holtzhausen, 2012; Yeomans, 2020; Topić, M, 2020; Adi & Ayme-Yahil, 2020); Aktaş, M, 2020) the intersectional approach (Brah, 2006; González, 2019) and decolonial feminism (Carneiro, 2019; Lugones, 2020; Curiel, 2020). The results of the study revealed that in Brazil, gender is articulated differently with class and race markers (Brah, 2006) mainly due to "Brazilian-style" racism (Gonzalez, 2019). It is possible to allude that there is a very sophisticated racial democracy in the country that keeps blacks and indigenous people in the most exploited class, as revealed by the social indicators published by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE, 2024). This social reality is reflected in participant accounts, with different social markers that interrelate and generate specific conditions for access to education and work. The fact that Erin and Pina are black and brown and from lower social classes, resulted in the fact that access to education was more difficult, since both had to work after finishing high school in order to pay for their university studies. The economic condition of Maria and Vitória's families was reflected in the acquisition of cultural capital (Bourdieu, 2015). This is highly valued trait in the Brazilian job market and is reflected mainly through the extent that the person has (for example) a command of a second language and knowledge of other cultures. Using a qualitative approach, the study drew on the accounts of four professional women with different social markers. The corresponding life stories were categorized and analyzed using the biographical-narrative methodology with a comprehensive interpretation. According to Bertaux (1999), this is a methodology and not simply a tool or technique that allows us "to get to know" the social through the individual. This is why the life stories are based on the experience of the individual, who does not have to be a particular or special person, but simply a person from the community being studied. Key results enabled us to observe that intersectional power relations had an impact on the trajectories of the four women who took part in the research study, since they were forced to develop different strategies to survive in a work environment marked by sexism and racism. Practices in organizations reproduce the racist patriarchal system (Gonzalez, 1988) that excludes women from decision-making spaces. In order to reach management positions, women are often forced to choose between starting a family or giving up this option in order to occupy a senior management position. This is due to the fact that gender stereotypes influence the

construction of the image of women as incapable of taking on leadership responsibilities and maintaining a family. The difficulty in reconciling family and professional life persists due to the social belief that home care activities are exclusively for women, leaving women overburdened and having to cope alone with the obligations of both home and work. As Grunig, Toth and Hon (2001) point out, in order to overcome gender bias in society, it is necessary to raise the awareness of sexism, make room for women in private organizations, government or the third sector senior positions, promote legislation that supports working parents, combat sexual harassment and break down gender stereotypes. The findings of the study reveal that Public Relations professionals face prejudice and discrimination in organizations simply because they are women, regardless of their level of academic training or experience. This context, compared to their male colleagues, makes it difficult for women to achieve a balance between family and professional life and to occupy management positions.

Keywords: public relations, women, intersectionality, inequality, gender.

Sumário

1. Introdução 2. Referencial teórico 3. Metodologia 4. Análises e Discussão 5. Conclusões
6. Referências

Summary

1. Introduction 2. Theoretical framework 3. Methodology 4. Results 5. Discussion and Conclusions 6. References

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta parte dos resultados da pesquisa de Ortega (2022) sobre desigualdades enfrentadas por mulheres no exercício da profissão de Relações Públicas em organizações do Brasil à luz da literatura contemporânea. O estudo, de cunho qualitativo, utilizou a metodologia de narrativa biográfica com interpretação compreensiva de Bertaux (199) para analisar as histórias de vida de quatro mulheres com diferentes marcadores sociais.

O principal objetivo do artigo é refletir sobre como essas mulheres percebem as desigualdades de gênero em suas trajetórias profissionais na área de Relações Públicas. A persistência da condição desigual das mulheres no ambiente de trabalho no Brasil traz como consequência a baixa representatividade em cargos de gestão, marginalização laboral, assédio sexual e diferença salarial (IBGE, 2024)⁴. Essa realidade tem impedido as mulheres de ascender nas organizações com o objetivo de alcançar posições de liderança, fenômeno denominado de *glass ceiling* (teto de vidro), conceituado como “uma barreira invisível que impede o avanço além de determinado nível dentro da corporação para as mulheres” (Morrison; White; Velsor, 1987, p. 13, tradução nossa). Os autores consideram o teto de vidro como uma barreira que as impede de alcançar cargos de gestão, simplesmente pelo fato de serem mulheres.

⁴ Dados do relatório do IBGE “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, 3ª. edição (2024). Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html> Acesso 11 de junho de 2025.

Tal condição tem suscitado estudos em diferentes campos do conhecimento. No caso da área de Relações Públicas, o interesse pela situação das mulheres surgiu na década de 1980. As pesquisas *The Velvet Ghetto: The impact of the increasing percentage of women in public relations and business communication* (Cline et al., 1986) e *Women in Public Relations* (Grunig, Toth e Hon, 2001) são as mais representativas da área e deram origem a diversos artigos, além de abrirem o caminho para a pesquisa sobre as mulheres na área das Relações Públicas em outros países. Apesar do interesse que a dimensão de gênero tem suscitado desde a última década do século XX, “os estudos ainda se concentram predominantemente na comunicação de crises e riscos, mídia digital, comunicação estratégica e gestão estratégica e relações com a mídia, deixando assim a exploração das mulheres na profissão como uma questão marginal” (Topić e Lawson, 2019, p. 15). Escosteguy (2008) verificou que os estudos no campo da comunicação sobre mulher e gênero no Brasil se concentram nas subáreas de jornalismo e publicidade, com problemáticas como a representação da mulher na publicidade ou na comunicação pública. Com isso, é possível inferir que a quantidade de investigações que contemplam a atividade de Relações Públicas, em relação ao tema das mulheres nas organizações, ainda é escassa (Ortega, 2022).

Com base no exposto, o artigo está dividido em dois momentos principais. O primeiro, de cunho teórico, aborda a perspectiva crítica da atividade de Relações Públicas (L'Etang, 2009; Holtzhausen, 2012; Yeomans, 2020; Topić, M, 2020; Adi & Ayme-Yahil, 2020; Aktaş, M, 2020), a lente da interseccionalidade (Brah, 2006; González, 2019) e o feminismo decolonial (Carneiro, 2019; Lugones, 2020; Curiel, 2020). O segundo momento descreve as etapas do percurso metodológico e, em seguida, apresentamos a análise compreensiva de Bertaux (1999).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A perspectiva crítica das Relações Públicas

A perspectiva crítica das relações públicas emergiu na Europa e nos Estados Unidos a partir dos trabalhos de estudiosos como Verčič, L'Etang, Xifra, Pieczka e Holtzhausen (L'Etang, 2009). Sob essa ótica, as relações públicas são compreendidas como um instrumento de poder simbólico, ideológico e político, capaz de influenciar a opinião pública, as estruturas sociais e os processos democráticos. Essa abordagem surge como contraponto ao paradigma funcionalista hegemônico, questionando noções como simetria e excelência (L'Etang, 2009).

Embora a visão estratégica das relações públicas tenha consolidado seu valor organizacional, ela falha em abordar desafios complexos, como desigualdades socioeconômicas, principalmente em países em desenvolvimento e que contam com pouca pressão de grupos ativistas (Sriramesh & Verčič, 2018). No atual contexto surge a perspectiva pós-moderna como possivelmente a filosofia ocidental mais dominante no início do século XXI, capaz de lançar alguma luz sobre a prática das Relações Públicas. Holtzhausen (2012) argumenta que a prática das Relações Públicas pode ser mais ética se os profissionais assumirem uma postura ativista nas organizações para as quais trabalham. Ao atuar como ativistas eles serão agentes de

mudança, servirão como consciência da organização e darão voz àqueles sem poder em seus relacionamentos com a organização.

De acordo com as autoras Adi e Ayme-Yahi (2020) e Aktaş (2020), avanços consideráveis foram alcançados tanto na esfera acadêmica quanto nos círculos profissionais desde a década de 1980. No entanto, em muitos países, a sub-representação feminina em cargos de liderança tem sido perpetuada por culturas excludentes; neste cenário é necessário, uma "massa crítica" de mulheres em posições decisórias para transformações efetivas (Topić, 2020). Estudos como *The Missing Women* (Waddington et al., 2025) identificam barreiras persistentes na ascensão de mulheres nos cargos de liderança. A primeira barreira refere-se ao viés de gênero: a mentalidade de "clube de meninos" na liderança e a desvalorização das relações públicas como sendo um trabalho "suave". A segunda diz respeito às estruturas rígidas: limitações no desenvolvimento profissional, apoio inadequado à maternidade e jornadas inflexíveis. E, por fim, a terceira barreira é a sobrecarga de cuidados: as expectativas desproporcionais de parentalidade que impactam as trajetórias profissionais.

Diante dessas desigualdades no exercício da profissão, dificilmente as relações públicas conseguem ser neutras. Muitas vezes, elas atuam como mecanismos de manutenção do *status quo*, promovendo os interesses de grupos dominantes e silenciando vozes dissidentes, como por exemplo os movimentos feministas (Aktaş, 2020). As opiniões sobre a perspectiva crítica se encontram na maneira como profissionais de relações públicas podem ser usados para criar metanarrativas nas organizações e na sociedade em nome dos que estão no poder, uma vez que algumas teorias e as práticas de relações públicas são usadas para sustentar a ideologia do capitalismo (Sriramesh & Verčič, 2018).

Na Europa, propõe-se que as relações públicas cumpram funções reflexiva (análise de mudanças sociais para ajuste organizacional) e educacional (capacitação em comunicação para demandas sociais). Essas funções são centrais em países como Dinamarca e Alemanha, onde a área é vista como contribuição para a esfera pública (Verčič et al., 2001). Essa visão alinha-se à "Escola de Paris", fundada por Lucien Matrat, que tem três bases fundamentais: os fundamentos antropológicos das Relações Públicas; a dimensão corporativa ou empresarial, e o conceito de confiança como elemento central do modelo de Relações Públicas (Xifra, 2012).

A perspectiva crítica tem colocado especial atenção à ética das relações públicas, tanto no debate acadêmico como profissional, enquanto componente chave para aumentar o grau de profissionalismo. O fato de profissionais de Relações Públicas terem um enorme poder na construção da opinião pública é a razão, mais do que óbvia, para tornar estas questões pertinentes. O Código de Atenas realça que, "o RP deve agir, em todas as circunstâncias de modo a considerar os interesses das partes em presença: os da organização que utiliza os seus serviços, e também os dos públicos implicados" (Gonçalves, 2007, p. 19). Contudo, o conflito entre lealdade organizacional e ativismo ético ainda persiste (Holtzhausen, 2012).

Nos interessa esta abordagem na medida em que profissionais de Relações Públicas devem ter uma preocupação especial com as implicações do comportamento organizacional na esfera pública e na mudança dessas organizações segundo as demandas da sociedade. Dentre

estas, evidenciamos a busca por espaços de trabalho que valorizem a diversidade e promovam a equidade⁵, sob o olhar da interseccionalidade e do feminismo decolonial.

2.2. Interseccionalidade e o feminismo decolonial

Segundo Curiel (2020), a interseccionalidade trata de um movimento em pleno crescimento e maturação e que se apoia na teoria decolonial proposta por pensadoras latino-americanas, da teoria crítica contemporânea, estreitamente associada às tradições das ciências sociais e humanidades da América Latina e do Caribe. O olhar interseccional se propõe a ser um método de observação, um ponto de partida de um diálogo e um trampolim, por meio do qual se pode impulsionar uma política coletiva, ou seja, uma forma de olhar as desigualdades e discriminações de uma maneira inter relacionada (Rodó-Zárate, 2020).

Para as pensadoras decoloniais (Brah, 2006; Hollanda, 2019) a experiência colonial começou em 1492, quando se concretizou a relação modernidade-colonialidade que produziu a superioridade epistêmica e política do Ocidente sobre o resto do mundo. Esse padrão mundial se sustenta na ideia de raça, como imposição de uma classificação racial/étnica: indígenas, negros, marrons, amarelos; e uma geocultural: América, África, Oriente, Ásia e Europa. A modernidade eurocêntrica também promoveu a colonialidade do saber, entendida como “um tipo de racionalidade técnico-científica, epistemológica, que se coloca como o modelo válido de produção de conhecimento” (Curiel, 2020, p. 128), desconsiderando outras formas de conhecimentos ancestrais.

Autoras como Brah (2006) compreendem o conceito de interseccionalidade como a multiplicidade de diferenciações que, articulando-se ao gênero, permeiam o social. A autora se pergunta: “como a diferença racial se liga a diferenças e antagonismos organizados em torno a outros marcadores como gênero e classe?” (Brah, 2006, p. 331). Sua proposta é oferecer ferramentas analíticas para apreender a articulação de múltiplas diferenças e desigualdades. Assim, “estruturas de classe, racismo, gênero e sexualidade não podem ser tratadas como variáveis independentes porque a opressão de cada uma está inscrita dentro da outra” (Brah, 2006, p. 351). Esses eixos de diferença compõem o que, na teoria feminista, se conhece como interseccionalidade, ou seja, “o estudo de como a sobreposição ou intersecção de identidades sociais, particularmente das identidades minoritárias, são diretamente relacionadas aos sistemas e estruturas de dominação e discriminação” (Hollanda, 2019, p. 15).

Nesse contexto, o racismo latino-americano é bastante sofisticado para manter negros e indígenas em segmentos subordinados no interior das classes mais exploradas graças à sua forma ideológica mais eficaz: a ideologia do branqueamento (Bento, 2002). Essa ideologia vem sendo veiculada pelos meios de comunicação de massa e pelos aparelhos ideológicos tradicionais, como o governo e a Igreja. Segundo Gonzalez (2019, p. 346),

⁵ O conceito de equidade refere-se “à promoção da justiça por meio da adaptação de regras, processos e distribuição de recursos em organizações e na sociedade. A partir de uma lente equitativa, reconhece-se que existem privilégios e barreiras sociais que fazem com que as pessoas não partam do mesmo lugar social” (Vojvodic et al., 2022, p. 48).

uma vez estabelecido, o mito da superioridade branca demonstra sua eficácia pelos efeitos de estilhaçamento, de fragmentação da identidade racial que ele produz: o desejo de embranquecer é internalizado, com a simultânea negação da própria raça, da própria cultura.

Para Lugones (2019, p. 56), “a invenção da ‘raça’, é uma guinada profunda, um giro, uma vez que reorganiza as relações de superioridade e inferioridade estabelecidas por meio da dominação. A humanidade e as relações humanas são reconhecidas por uma ficção em termos biológicos”. O processo de colonização também inventou o colonizado, bem como engendrou a tentativa de reduzi-lo por completo a algo inferior aos humanos primitivos, desconhecendo suas organizações culturais, políticas, econômicas e religiosas. Isso pode ser considerado em sua historicidade como reminiscência do período colonial, o qual permanece vivo no imaginário e adquire novos contornos e funções em uma ordem social supostamente democrática, que mantém intactas as relações de gênero segundo a cor ou a raça instituída no período da escravidão. Nesse sentido, Carneiro (2019) afirma:

Quando falamos em garantir as mesmas oportunidades para homens e mulheres no mercado de trabalho, estamos garantindo emprego para que tipo de mulher? Fazemos parte de um contingente de mulheres para as quais os anúncios de emprego destacam a frase: ‘Exige-se boa aparência’ (p. 314 - grifos no original).

A autora questiona sobre qual tipo de mulher se está falando, pois quando as feministas - brancas e de classe média - disseram que as mulheres deveriam ganhar as ruas e trabalhar, as mulheres negras já trabalhavam escravizadas durante vários séculos.

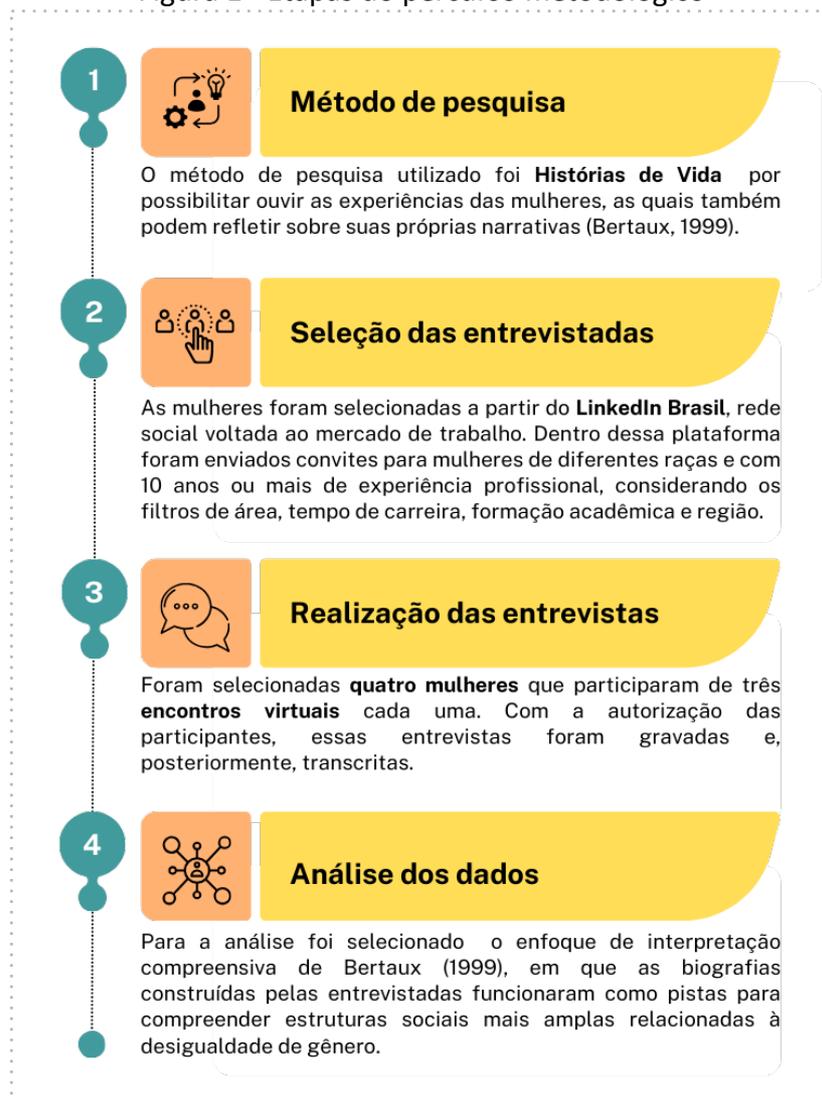
Diante disso, a perspectiva do feminismo decolonial é importante no desenvolvimento das pesquisas sobre gênero na América Latina porque permite compreender como se articulam os sistemas de poder e de controle sobre as populações que foram colonizadas e como esse sistema se mantém vigente no capitalismo global. Também oferece um olhar crítico para entender o impacto da colonização na representação das mulheres negras, indígenas e latinas, partindo de paradigmas não dominantes que mostram a relação entre modernidade ocidental, colonialismo e capitalismo (Curiel, 2020). Assim, ao nos aproximarmos das problemáticas que enfrentam as mulheres profissionais de relações públicas é preciso ter a mente aberta às diferentes narrativas, experiências e modos de ver a realidade, além de ter presente o gênero como uma construção social e sua interseccionalidade com outros marcadores sociais.

Portanto, o feminismo decolonial e a perspectiva interseccional são relevantes para o objetivo deste artigo por darem suporte teórico na análise da condição desigual que as mulheres ocupam na sociedade brasileira e, em específico, nas organizações. Por isso, nos apoiamos nas teorias feministas latino-americanas, nas quais o gênero é visto como uma variável teórica inseparável de outros eixos de opressão. A seguir, apresentamos as etapas do percurso metodológico que nortearam a realização da análise aqui empreendida.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho configura-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que “lida com o universo da subjetividade, das motivações e elementos pessoais de alguém que, naquele momento, participa da pesquisa” (Martino, 2018, p. 99). Para lograr o objetivo deste artigo, que é refletir sobre a desigualdade de gênero a partir da trajetória de mulheres profissionais de Relações Públicas brasileiras, o percurso metodológico foi estruturado em quatro etapas: 1) definição do método de pesquisa; 2) seleção das entrevistadas; 3) realização das entrevistas; e 4) análise dos relatos (Figura 1).

Figura 1 - Etapas do percurso metodológico



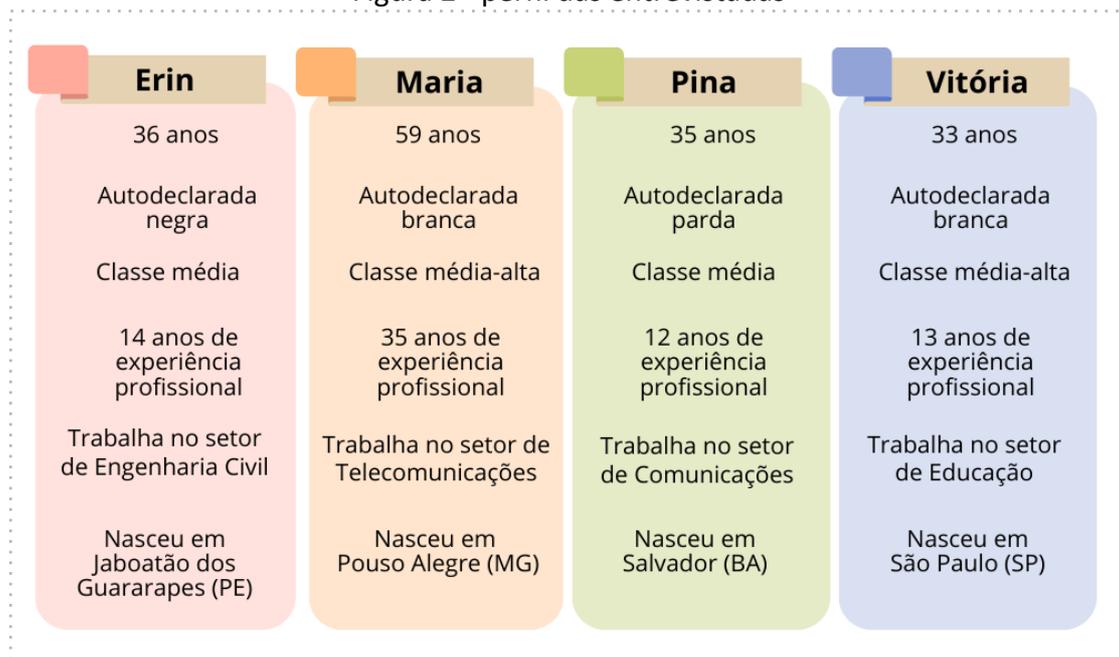
Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A etapa 1 descreve o método de coleta de dados, as histórias de vida, cujo caráter biográfico narrativo identificamos como adequado para identificar os percalços e desafios que enfrentam as mulheres no exercício da profissão de relações públicas no Brasil. Segundo Hodgkin (2008), as histórias de vida possibilitam dar escuta às experiências das mulheres e

trazem à tona evocações profundas de emoção, memória e identidade; camadas que as entrevistas mais estruturadas e fontes documentais formais podem não conseguir descobrir.

Na etapa 2, para a seleção das mulheres, foi utilizado o LinkedIn como base de busca visto que essa plataforma tem finalidade profissional e reúne cerca de 75 milhões de usuários brasileiros (Oréfice, 2024). A plataforma também permite filtrar por área, tempo de carreira, formação acadêmica e região. A partir desses filtros, foi enviado o convite para as mulheres com conta no LinkedIn considerando três critérios: i) diversidade de raça e classe; ii) contar com 10 anos ou mais de experiência profissional; e iii) formação em Relações Públicas. Inicialmente, a busca foi realizada somente no estado de São Paulo; porém, frente à dificuldade de se encontrar profissionais negras e com experiência (a busca no LinkedIn considerando este perfil obteve poucos resultados) foi necessário ampliar para outros estados no país. Ao final quatro mulheres concordaram em participar da pesquisa. Elas foram identificadas por meio de um nome fictício – Maria, Erin, Pina e Vitória. O perfil das participantes (Figura 2), conforme autodeclaração de raça e classe social foi: Maria e Vitória, mulheres brancas de classe média-alta; Erin, mulher negra de classe baixa e Pina, mulher parda de classe média.

Figura 2 - perfil das entrevistadas



Fonte: Ferrari, Conrad e Ortega (2023, p. 91).

Na etapa 3 foram realizadas entrevistas de profundidade de modo a construir a “matéria-prima” (Martino, 2018, p. 146) do método de histórias de vida. Foram realizadas três entrevistas com cada participante, totalizando 12 contatos. Os encontros ocorreram no formato virtual, entre agosto e outubro de 2020, devido à pandemia do COVID-19 e foram conduzidos à luz de critérios como escuta calorosa e compreensão empática (Santamarina; Marinas, 1995) a fim de construir um ambiente de confiança. Cada encontro teve a duração entre 60 a 90 minutos; durante as entrevistas as participantes construíram livremente a história de suas vidas sem ordem cronológica. As intervenções serviram para aprofundar determinados aspectos relacionados com os objetivos da pesquisa.

Na etapa 4, para a realização da análise, primeiramente foi feita a transcrição de cada encontro com cada uma das quatro mulheres. Após, amparadas na análise compreensiva de Bertaux (1999), realizamos a leitura das quatro histórias de vida a fim de identificar os temas em comum e os aspectos mais relevantes relacionados a gênero e Relações Públicas. Foram elencadas 14 categorias, distribuídas entre as três etapas de vida, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Categorização temática das histórias de vida



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Neste trabalho, optamos por realizar um recorte, selecionando as categorias de *visão da mulher relações-públicas* e *desigualdade e diversidade* para desenvolver o foco de análise⁶, a ser apresentado na próxima seção.

4. ANÁLISES E DISCUSSÃO

4.1. Mulheres relações-públicas e desigualdade de gênero

Um dos pontos destacados durante os relatos sobre a experiência profissional foi o entendimento de que a condição de “**ser mulher**” pressupõe a capacidade de gerenciar diferentes papéis. Esses papéis se relacionam ao trabalho do cuidado⁷ no espaço do lar e,

⁶ A análise de outras categorias pode ser encontrada no trabalho de Ferrari, M. A., Conrad, K. Q., & Ortega, S. M. R. (2023). Reflexões sobre relações interseccionais de poder nas trajetórias de mulheres relações-públicas no Brasil. *Organicom*, 20(1), 84–104. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.207469>

⁷ Entendemos o conceito de trabalho do cuidado sob a perspectiva da desigualdade de gênero. De acordo com Díaz (2022, p. 327), “O trabalho do cuidado é realizado geralmente gratuitamente, dado que se naturalizou este tipo de tarefa como uma obrigação das mulheres e, portanto, não conta com o prestígio e poder que cabe ao trabalho remunerado”.

também, fora dele, no mercado de trabalho. Os trechos a seguir foram selecionados e negritados para exemplificar as reflexões das entrevistadas.

[ERIN] Eu acredito que a questão do **equilíbrio emocional**, que é a inteligência emocional, é um fator muito importante para a mulher, qualquer profissional, né, mas a mulher em si. Porque assim, hoje em dia, como **a mulher faz tudo: cuida de casa, cuida do marido...** [...] acho que termina que ela tem mais obrigações [...] estar presente, dar atenção aos filhos, **porém ela também tem que ser ela, tem que ser mulher**, enfim... É **gerenciar esses vários papéis** aí, acho que quem consegue, já tem um **bom diferencial competitivo** aí, para avançar na carreira. [...] E eu vi uma oportunidade de pegar o dinheiro e **abrir meu próprio negócio**, porque eu estava em um projeto que tinha início meio e fim e já se falava que em pouco tempo o projeto iria encerrar. Então de uma forma ou outra eu iria sair da empresa, eu quis antecipar isso para aproveitar e ficar com minha filha porque já estava se acabando a licença e **naquela época minha mãe e minha sogra trabalhavam**.

[MARIA] [...] O fato de eu ter uma pessoa dentro de casa de muita confiança, me deixou mais segura, né? Então **eu podia trabalhar**. [...] O fato é que, para você conciliar, você precisa de **ter apoio de** uma creche, ou ter apoio das pessoas que estão ao seu lado, mesmo não seja família, **se não realmente é quase impossível**.

Observamos que as entrevistadas se filiam a uma posição que naturaliza a sobrecarga feminina frente aos diferentes e múltiplos papéis que exercem, desconsiderando que o imbricamento entre as esferas pública e privada implica em oportunidades desiguais para os indivíduos (Miguel; Biroli, 2014) e, sobretudo, para mulheres negras como Erin. Os dados do IBGE (2024) mostram como a população negra é a menos favorecida na ocupação de cargos executivos, por exemplo.

Além do sentido de responsabilização, que individualiza o trabalho das mulheres para com a/o parceira/a, filhos, casa e profissão, há uma outra camada, ligada ao gênero, que é evidenciada pelo excerto “**porém ela também tem que ser ela, tem que ser mulher**”. Isso nos leva a pensar em como as relações de poder se manifestam na construção de “padrões estéticos pautados pela hierarquização das raças ou do gênero”, produzindo “o que é aceito e o que não é aceito e, portanto, deve ser excluído para garantir a prevalência do que é socialmente desejado” (Berth, 2019, p. 113).

Inferimos que, para Erin, “ser mulher” se relaciona com a construção de um conjunto de valores, comportamentos e crenças que correspondem a um ideal de feminilidade hegemônico. Outro ponto diz respeito às estratégias mencionadas pelas entrevistadas para lidar com a gestão desses múltiplos papéis, como ter inteligência emocional, empreender e contar com uma rede de apoio. Tal situação evidencia que os recursos à disposição das mulheres para cumprir com os papéis de mãe e trabalhadora precisam ser discutidos de forma interseccional.

O posicionamento das profissionais de Relações Públicas no ambiente de trabalho foi outro aspecto citado pelas entrevistadas Maria e Pina. Segundo elas, para ganhar um espaço de poder na organização, as mulheres devem aprender a se posicionar, no sentido de ter argumentos e saber quando falar e/ou se calar. Essa questão, no entanto, não representa uma preocupação para seus colegas homens de outras áreas profissionais.

[MARIA] [...] então você tem **que aprender a se posicionar**, não só porque seja mulher, mas todos têm que aprender a se comunicar e se posicionar, e você tem que aprender a se comportar, a se vestir adequadamente em cada ambiente. Se você se posicionar bem, se **você se dá o respeito profissional, você vai ser muito respeitada**. É todo um trabalho saber se posicionar em diversas situações, em qualquer situação, **isso é muito importante para as mulheres**.

[PINA] Se você tiver **argumentos** para poder mostrar que não é por aquele caminho, dizer: ‘eu respeito essa posição, mas se for desta forma por estes motivos’, e comprovar aquilo, acho que acaba trazendo essa segurança para quem está de fora **e não consegue enxergar a profissional feminina naquele cargo**. Então a questão do posicionamento é muito importante.

Percebemos que para as entrevistadas ocupar espaços de poder se deve à capacidade individual de aprendizados relacionados à comunicação interpessoal, negociação, vestimenta, comportamentos. Há um apagamento das opressões de gênero experienciadas pelas mulheres em detrimento de um conjunto de habilidades que se constrói com base no sexismo. A exemplo dessa disputa pelo posicionamento citamos os termos *maninterrupting* e *mansplaining*⁸ criados para sinalizar o machismo nas relações e qualificar o comportamento masculino em relação a uma mulher em diferentes situações. Em atos de *mansplaining*, um homem acha que sabe mais sobre um tópico do que uma mulher. Muitas vezes essa expressão está ligada ao *maninterrupting* – nesses casos, o homem interrompe a mulher para mostrar que sabe mais que ela.

Outras estratégias de posicionamento citadas pelas entrevistadas foram a mentoria profissional e a inspiração em outras mulheres. A mentoria é um processo no qual uma pessoa compartilha e dá suporte a outra que deseja desenvolver suas habilidades. As mentorias para mulheres seguem em tendência de crescimento, uma vez que permitem gerar uma rede sólida de *networking* com outras mulheres. Esses programas devem identificar líderes bem-sucedidas para servir como mentoras, de modo a aumentar as aspirações das mulheres e identificar objetivos e caminhos que podem impulsionar as suas carreiras (Johns, 2013; Thomas et al. 2021). A seguir, destacamos essas questões na fala das entrevistadas.

[VITÓRIA] Eu fiz o programa de **empoderamento feminino**, a empresa tinha um programa onde eles davam *mentoring* para quem eles falavam que era *high*

⁸ *Maninterrupting*, junção de “*man*” (homem) e “*interrupting*” (interrupção), em tradução livre, quer dizer “homens que interrompem”. *Mansplaining* é a junção de “*man*” (homem) e “*explaining*” (explicar) quando um homem explica coisas óbvias à mulher, muitas vezes com tom paternalista, como se ela não fosse intelectualmente capaz de entender algo (Movimento Mulher 360).

potencial dentro da empresa, quem eles acham que...**era gerente e ia virar diretor**, mulher.

[MARIA] Eu acho que a gente tem que se mirar em alguns exemplos. Eu tive um exemplo no início da minha carreira de **mulheres fortes**. Eu acho que eu já citei a Maya. Ela era uma **mulher muito forte de posicionamento**, ela conhecia, era **muito** culta, se vestia **muito** bem, se posicionava **muito** bem, então para mim foi um exemplo [...].

[ERIN] Eu conheci uma Diretora de Comunicação... inclusive, ela tem formação em Relações Públicas. [...] Então, **se ela consegue ser diretora, eu posso conseguir ser diretora também**. [...] Então assim, quando eu vi, inclusive **ela é preta também**, achei muito bacana, porque eu disse “Poxa vida, me identifiquei”, ela é relações-públicas também. Eu acho que **tudo é questão de esforço**, você realmente faz um bom trabalho. E assim, eu continuo acreditando que nada é impossível e vivemos no mundo de infinitas possibilidades. Tudo é possível.

Pode-se inferir que há um reforço da cultura meritocrática nos fragmentos destacados nos quais as oportunidades são oferecidas a depender do esforço individual e do desenvolvimento de habilidades e competências. Para Bento (2022, p. 22), “a racionalidade que explica o suposto sistema meritocrático não considera [...] o impacto de histórias e heranças diferentes na vida contemporânea dos grupos”, representadas, por exemplo, pelo acesso ou não à educação, saúde, moradia e lazer. Acrescenta-se a isso o mito “da supermulher” questionado em 1988 por Toth e Cline (1998), a partir de suas pesquisas (a primeira pesquisa com executivos da Califórnia e a segunda com executivas no Texas) de que a ascensão das mulheres ao topo pode ser fácil, desde que elas apenas “se tornem mais trabalhadoras” (Toth; Cline, 1998, p. 42).

Os resultados de nossa análise mostraram que chegar ao topo da organização envolve mais sacrifícios pessoais para as mulheres do que para os homens. Outro ponto a ressaltar nas análises foi o destaque dado pelas mulheres entrevistadas aos marcadores sociais, como machismo, misoginia, desigualdades de gênero, raça e classe social. Enquanto Maria e Vitória, mulheres brancas e de classe média-alta tiveram mais oportunidades de alcançar postos executivos em diferentes organizações, Erin, mulher negra de classe média, e Pina, mulher parda de classe média, passaram por situações de preconceitos e não lograram chegar aos mesmos cargos de suas colegas. Observamos, portanto, que a lente da interseccionalidade nos permitiu verificar as desigualdades e as discriminações vividas pelas quatro mulheres.

Assim, os relatos das histórias de vida das profissionais de Relações Públicas demonstram que as mulheres se sentem pressionadas entre equilibrar o trabalho e a vida pessoal e que essas escolhas estão relacionadas aos marcadores sociais da interseccionalidade. As mulheres, conforme Yeomans (2020), percebem a profissão como mais difícil quando se trata de alcançar promoções. Além disso, como as responsabilidades familiares são consideradas uma questão feminina, a dificuldade de conciliar família e trabalho é vista como um problema pessoal ao invés de ser um problema social (Grunig; Toth; Hon, 2001). Em tal sentido, “é essencial o surgimento gradual de uma massa crítica de mulheres que ocupam cargos de alta

direção e que atuem como modelo de referência para outras mulheres, com o objetivo de facilitar mudanças na cultura organizacional e romper com velhas crenças” (Ramos; Barberá; Sarrió, 2003, p. 277).

A análise das histórias de vida como metodologia proposta partiu das compreensões teóricas da atividade de Relações Públicas Críticas (Holtzhausen, 2012), da noção de interseccionalidade (Brah, 2006; González, 2019) e da perspectiva feminista decolonial (Carneiro, 2019; Lugones, 2020; Curiel, 2020), como visto na primeira parte deste artigo. Com a base teórica mencionada buscamos tecer reflexões sobre como se apresentam as desigualdades de gênero na trajetória de vida das entrevistadas. Isso se deu pelo modo como as quatro mulheres reconstruíram suas identidades a partir da dimensão de gênero sob a lente interseccional e o impacto desse marcador no exercício da atividade de Relações Públicas. Com isso, sintetizamos os principais sentidos apreendidos com base na análise compreensiva de Bertaux (1999), os quais foram ilustrados na Figura 3.

Figura 3 – Síntese analítica



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A reflexão sobre esses quatro temas aponta para um ponto em comum: a predominância de um conjunto de práticas de gênero que naturaliza as desigualdades estruturais. As entrevistadas entendem que “ser” mulher pressupõe o desempenho de diferentes tipos de trabalho (tanto o remunerado quanto o trabalho do cuidado de si, do entorno e da família). O acúmulo desses papéis requer a criação de estratégias, dentre elas, uma rede de apoio para o cuidado dos filhos ou empreender. No âmbito profissional, as relações-públicas mencionaram a necessidade de se posicionar perante as relações de trabalho. Para elas, isso implica a adoção de determinados comportamentos que inspirem respeito e confiança; comportamentos esses, bastante alinhados com uma visão hegemônica de masculinidade. Por fim, as outras estratégias mencionadas referem-se à realização de mentorias e a inspiração em outras mulheres, demonstrando a importância da representatividade nas organizações.

5. CONCLUSÕES

Conhecer as histórias de vida de quatro mulheres profissionais de Relações Públicas foi um importante exercício de escuta que oportunizou a reflexão sobre como os marcadores de gênero, entrelaçados aos de classe e raça, interferem e impactam suas carreiras.

Foi interessante observar que algumas das estratégias mencionadas pelas participantes brasileiras também foram apontadas por mulheres nos Estados Unidos (Grunig, Toth e Hon, 2001), na Alemanha (Boughey, 2017) e na Inglaterra (Topić, 2020). Inferimos, a partir disso, que profissionais de diferentes países têm internalizado certas atitudes e comportamentos que lhes permitem resistir ao ambiente organizacional machista e racista, sem perceber muitas vezes que, ao assumi-las, estão aceitando e naturalizando desigualdades de gênero. Talvez isso ocorra dada a presença da dominação masculina na cultura ocidental que reorganiza as relações sociais de superioridade e inferioridade entre gêneros de forma interseccional, nas quais a dominação das mulheres se manifesta nas instituições sociais, discursos, criação de conhecimento e práticas de disciplina (Foucault, 1980).

Também vale destacar a importância do pensamento crítico das Relações Públicas de Holtzhausen (2012) em contraponto com as falas das mulheres entrevistadas. A proposta da autora de que profissionais de Relações Públicas sejam ativistas nos incentiva a contribuir para a mudança nas organizações e por espaços de trabalho que valorizem a diversidade e promovam equidade e inclusão, especialmente para as mulheres.

Os relatos foram atravessados por marcadores de diferença que, sob a lente interseccional, nos ofereceram uma leitura crítica sobre os modos pelos quais as mulheres experimentam suas posições de gênero, raça e classe na sociedade contemporânea. Por outro lado, as entrevistadas não reconheceram os impedimentos estruturais que moldam o acesso às oportunidades e à ascensão na carreira, sobretudo, em relação à maternidade (Ferrari, Conrad, Ortega, 2023).

Ao longo dos doze encontros *online* com as participantes foi possível notar que as quatro mulheres vivenciaram algum tipo de preconceito e/ou discriminação pelo simples fato de serem mulheres, seja no contexto familiar, durante a formação educacional e no ambiente de trabalho. Algumas delas não perceberam essa discriminação no momento das primeiras entrevistas. Entretanto, notaram situações de discriminação ao relembrares suas histórias e as resignificarem.

Nesse sentido, as reflexões aqui suscitadas indicam que ainda precisamos fomentar o feminismo decolonial e a lente interseccional como uma importante chave interpretativa para compreender e desconstruir as relações de poder desiguais que as mulheres ocupam na sociedade brasileira. É imperativo, sobretudo, lançar mão de um olhar crítico sobre a trajetória de mulheres profissionais de Relações Públicas a fim de questionar o sistema meritocrático que silencia, violenta, oprime e invisibiliza as

opressões. Por conseguinte, esperamos que profissionais de Relações Públicas percebam as desigualdades ao seu redor como uma construção política e cultural capaz de ser transformada.

Por fim, esperamos que este trabalho, ao lançar luz sobre as questões de gênero e feminismos nas Relações Públicas, abra espaço para a ampliação das reflexões aqui iniciadas. Sobretudo, que possamos avançar no campo científico com pesquisas que incluam mulheres de outras classes sociais, de diferentes raças, etnias, idades, sexualidades, deficiências, entre outros marcadores. Assim, entendemos que (re)conhecer, de forma decolonial, as barreiras e desigualdades que as mulheres relações-públicas têm enfrentado é o primeiro passo problematizar e propor formas de enfrentamento e mudança social.

Apoio de Financiamento

A pesquisa em questão foi financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do Ministério da Educação do Brasil (MEC).

6. REFERÊNCIAS

Adi, A., & Ayme-Yahil, E. (2020). Beyond feminization: Women in PR can be the key to a more diverse, ethical and inclusive PR. In A. Adi & E. Ayme-Yahil (Eds.), *Women in PR: Research and opinions about the status, challenges and future of women working in PR/Communications* (pp. 4–6). Quadriga University of Applied Sciences.

https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_Women-in-PR_Adi-Ayme-Yahil_0.pdf

Aktaş, M. (2020). Women in public relations: Reflections from academic research. In A. Adi & E. Ayme-Yahil (Eds.), *Women in PR: Research and opinions about the status, challenges and future of women working in PR/Communications* (pp. 9–18). Quadriga University of Applied Sciences.

https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_Women-in-PR_Adi-Ayme-Yahil_0.pdf

Bertaux, D. (1999). El enfoque biográfico: Su validez metodológica, sus potencialidades. *Proposiciones*, 29. (Trabajo original publicado en *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 1980, LXIX, 197–225).

Bento, M. A. S. (2002). *Psicologia social do racismo*. Vozes.

Bento, C. (2022). *Pacto da branquitude*. Companhia das Letras.

Berth, J. (2019). *Empoderamento*. Pólen.

Bougey, J. (2020). Mind the gap: Female perceptions and narratives of women's journeys in communications/PR. In A. Adi & E. Ayme-Yahil (Eds.), *Women in PR: Research*

and opinions about the status, challenges and future of women working in PR/Communications (pp. 19–28). Quadriga University of Applied Sciences.

https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_Women-in-PR_Adi-Ayme-Yahil_O.pdf

Brah, A. (2006). *Diferença, diversidade, diferenciação*. Cadernos Pagu, 26, 329–376.

<https://doi.org/10.1590/0104-83332006000200014>

Carneiro, S. (2019). Enegrecer o feminismo: A situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. In H. B. Hollanda (Org.), *Pensamento feminista: Conceitos fundamentais* (pp. 312–321). Bazar do Tempo.

Cline, C. (1986). *The velvet ghetto: The impact of the increasing number of women in public relations and business communication*. IABC Foundation.

Curiel, O. (2020). Construindo metodologias feministas a partir do feminismo decolonial. In H. B. Hollanda (Org.), *Pensamento feminista hoje: Perspectivas decoloniais* (pp. 120–139). Bazar do Tempo.

Diaz, N. Q., & Wosniak, H. (2022). Economia do Cuidado: Reflexões para um Feminismo Decolonial. *Revista X*, 17(1), 322-340.

<https://revistas.ufpr.br/revistax/article/download/84402/45910>

Escosteguy, A. C. (Org.). (2008). *Comunicação e gênero: A aventura da pesquisa*. EDIPUCRS.

Ferrari, M. A., Conrad, K. Q., & Ortega, S. M. R. (2023). Reflexões sobre relações interseccionais de poder nas trajetórias de mulheres relações-públicas no Brasil. *Organicom*, 20(1), 84–104. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.207469>

Foucault, M. (1980). *The history of sexuality: An introduction*. Vintage Books.

Gonçalves, G. (2007). *Ética das relações públicas: A falta de responsabilidade social nos códigos éticos de relações públicas*. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 1–29. <https://doi.org/10.13140/2.1.2848.3840>

Gonzalez, L. (2019). A categoria político-cultural da amefricanidade. In H. B. Hollanda (Org.), *Pensamento feminista: Conceitos fundamentais* (pp. 340–352). Bazar do Tempo.

Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon, L. C. (2000). Feminist values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 49–68.

https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_4

Grunig, L. A., Toth, E. L., & Hon, L. C. (2001). *Women in public relations: How gender influences practice*. Guilford Press.

Hodgkin, S. (2008). Telling it all: A story of women's social capital using a mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*, 2(4), 296–316.

<https://doi.org/10.1177/1558689808321641>

Hollanda, H. B. (Org.). (2019). *Pensamento feminista: Conceitos fundamentais*. Bazar do Tempo.

Holtzhausen, D. R. (2012). *Public relations as activism: Postmodern approaches to theory and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203819098>

Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401_3

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*.

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Síntese de indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*.

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo demográfico 2022*.

<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil* (3a ed.).

Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, 10(1), 1–11.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>

Kuhn, T. (2007). *A estrutura das revoluções científicas* (9a ed.). Perspectiva.

L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC.

Lugones, M. (2019). Rumo a um feminismo decolonial. In H. B. Hollanda (Org.), *Pensamento feminista: Conceitos fundamentais* (pp. 357–378). Bazar do Tempo.

Lugones, M. (2020). Colonialidade e gênero. In H. B. Hollanda (Org.), *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais* (pp.52-83). Bazar do Tempo.

Martino, L. M. S. (2018). *Métodos de Pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas*. Vozes.

Miguel, L. F., & Biroli, F. (2014). *Feminismo e política: Uma introdução*. Boitempo.

Morrison, A. M., White, R. P., & Velsor, E. V. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.

Movimento Mulher 360. (2016). *MM360 explica os termos gaslighting, mansplaining, manterrupting e bropropriating*.

<https://movimentomulher360.com.br/artigos/mm360-explica-os-termos-gaslighting-mansplaining-manterrupting-e-bropropriating/>

Oréfica, Giovana (2024). LinkedIn no Brasil: 75 milhões de usuários e novas soluções. In *Meio e Mensagem*. Recuperado em

<https://www.meioemensagem.com.br/midia/linkedin-no-brasil>

Ortega, S. M. R. (2022). *Desafios e percalços de mulheres no exercício profissional de relações públicas: Análise de histórias de vida para entender a desigualdade na profissão* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo].

<https://doi.org/10.11606/D.27.2022.tde-09062022-142949>

Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267–278.

<https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8751>

Santamarina, C., & Marinas, J. M. (1995). Historias de vida e historia oral. In J. M. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 257–285). Síntesis.

Sriramesh, K., & Verčič, D. (2018). La relación entre cultura y relaciones públicas. In K. Sriramesh & D. Verčič (Eds.), *Relaciones públicas globales: Teoría, investigación y práctica*. Editorial UOC.

Teixeira, D. V. (2017). *Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: Discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/156785>

Thomas, R., Cooper, M., Cardazone, G., Urban, K., Bohrer, A., & Yee, L. (2021). *Women in the workplace 2021*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Topić, M. (2020). *Women in public relations in England* (Vol. 2, No. 1). EUPRERA.

Topić, M., & Lawson, D. A. (2019). *Women in public relations: A literature review (1982–2019)* (Vol. 1, No. 1). EUPRERA.

Toth, E. L., & Cline, C. G. (Eds.). (1989). *Beyond the velvet ghetto*. IABC Research Foundation.

Verčič, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2001). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373–387.
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00094-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00094-1)

Vojvodic, A; Del Monde, I; Camargo, M; Yaredy, T. (2022). *Diversidade e inclusão em empresas, governos e organizações (Série Universitária)* (Portuguese Edition). Editora Senac.

Waddington, S. (2025). *The missing women report*. Chartered Institute of Public Relations. https://cipr.co.uk/CIPR/Our_work/Policy/Research_fund_reports.aspx

World Economic Forum. (2020). *Global gender gap report 2020*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Xifra, J. (2012). Public relations anthropologies: French theory, anthropology of morality and ethnographic practices. *Public Relations Review*, 38(4), 565–573.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.005>

Yeomans, L. (2020). The ‘acceptable face of feminism’ in the UK public relations industry: Senior women’s discourse and performativity within the neoliberal PR firm. In A. Adi & E. Ayme-Yahil (Eds.), *Women in PR: Research and opinions about the status, challenges and future of women working in PR/Communications* (pp. 39–47). Quadriga University of Applied Sciences.