

Liderança que comunica

O papel da mulher
como porta-voz

E-book
Junho 2025

ALTER



01

6 | Realidade dura: os números contra nós

10 | Um topo masculino, branco — e silencioso

12 | As que chegam, falam menos

02

14 | Por que a mulher deve ter papel de destaque como porta-voz da organização

17 | Quando são mulheres, o impacto é ainda maior

03

18 | As barreiras que precisamos derrubar

19 | Medo de exposição e julgamento desproporcional

20 | Dificuldade em traduzir temas técnicos para diferentes públicos

20 | Falta de preparo específico para lidar com a imprensa e as redes sociais

21 | Ausência de treino para comunicar sob pressão

04

24 | Como formar uma porta-voz: estrutura, método e prática

25 | Comunicação estratégica é método

26 | A metodologia da Alter

28 | Boas práticas na formação de lideranças comunicadoras

05

30 | Dicas técnicas para mulheres em posição de liderança

33 | Para colar na parede do escritório

06

34 | Conclusão

35 | Voz é permanência

Sumário

PORQUE VOZ TAMBÉM É PODER

L **Ainda somos minoria.** Mulheres em cargos de CEO representam menos de 10% das lideranças globais, e menos de 1% delas são negras. Esses números nos dizem muito sobre o sistema, mas também sinalizam a urgência de mudá-lo. Lideranças femininas não apenas entregam resultados comprovados, como também ampliam o potencial de inovação, diversidade e impacto social das organizações.

Mas é mais que isso.

Quando uma mulher assume o microfone, ela não está apenas falando — ela está ocupando um espaço historicamente negado. Está quebrando silêncios, reconstruindo narrativas e ativando redes de transformação.

Em um mundo em que os estereótipos de liderança ainda se moldam em vozes masculinas, a presença pública de mulheres em cargos de decisão é um gesto de coragem, estratégia e impacto coletivo.

Este e-book nasce do compromisso com uma comunicação mais justa, mais diversa e mais potente. Porque voz também é poder — e quando mulheres lideram com voz ativa, o mundo escuta, aprende e se move. Nesta publicação, propomos um olhar direto e prático sobre como preparar mulheres para ocuparem com protagonismo o papel de porta-vozes. Vamos mostrar que ser CEO hoje exige mais do que liderar internamente: é preciso ser voz ativa na sociedade, influenciar

debates, posicionar valores, enfrentar crises. E que isso se aprende, se treina, se fortalece.

Na Alter, vivemos isso todos os dias. Somos uma agência majoritariamente formada por mulheres — 76% da equipe, espalhadas por vários cantos do Brasil, com mais da metade das posições de liderança ocupadas por elas. Isso se reflete não só em quem somos, mas no jeito que escolhemos fazer comunicação: com escuta, coragem e propósito.

Nosso trabalho é comunicar causas, estratégias e visões de futuro. Mas também é impulsionar vozes que historicamente foram caladas ou ignoradas — e isso inclui, com urgência, as vozes femininas em

espaços de decisão. Sabemos que não basta estar no topo. É preciso estar preparada para falar, representar, influenciar. E mais: estar pronta para puxar outras com você.

Este e-book é um ponto de partida. Uma conversa aberta sobre o poder da fala quando ela vem da experiência, da escuta e da liderança de uma mulher. Que ele sirva de inspiração — e também de ferramenta prática — para todas que estão prontas para assumir esse papel.

Fabíola Ditomaso
VP de Operações
Alter Conteúdo



Realidade dura: os números contra nós

Capítulo 01



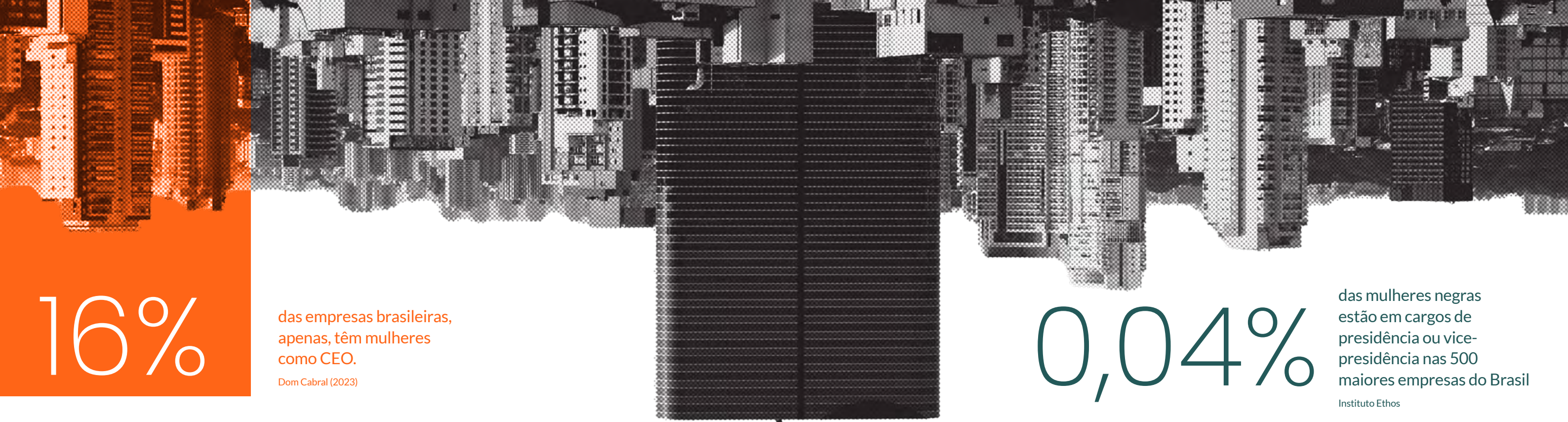
As mulheres negras são a base da pirâmide social e continuam invisíveis nas decisões de alto impacto.

Instituto Ethos, 2022

Apesar dos avanços na equidade de gênero e das inúmeras provas do valor da diversidade na liderança, o topo ainda é um lugar solitário para a maioria das mulheres. Especialmente para mulheres negras. Especialmente para aquelas que desejam não apenas ocupar a cadeira da presidência, mas também se posicionar publicamente como porta-vozes das decisões.

Apenas 16% das empresas brasileiras têm mulheres como CEO, segundo a Fundação Dom Cabral (2023). Embora esse número represente um avanço em relação à década anterior, ele ainda escancara um abismo de representação em espaços de maior poder.

E quando olhamos para o recorte racial, o cenário é ainda mais alarmante: apenas 0,4% das mulheres negras estão em cargos de presidência ou vice-presidência nas 500 maiores empresas do Brasil, de acordo com o Instituto Ethos. A maioria sequer chega aos níveis gerenciais, sendo bloqueada por barreiras estruturais como preconceito, falta de acesso a redes de influência e ausência de políticas afirmativas eficazes.



16%

das empresas brasileiras,
apenas, têm mulheres
como CEO.

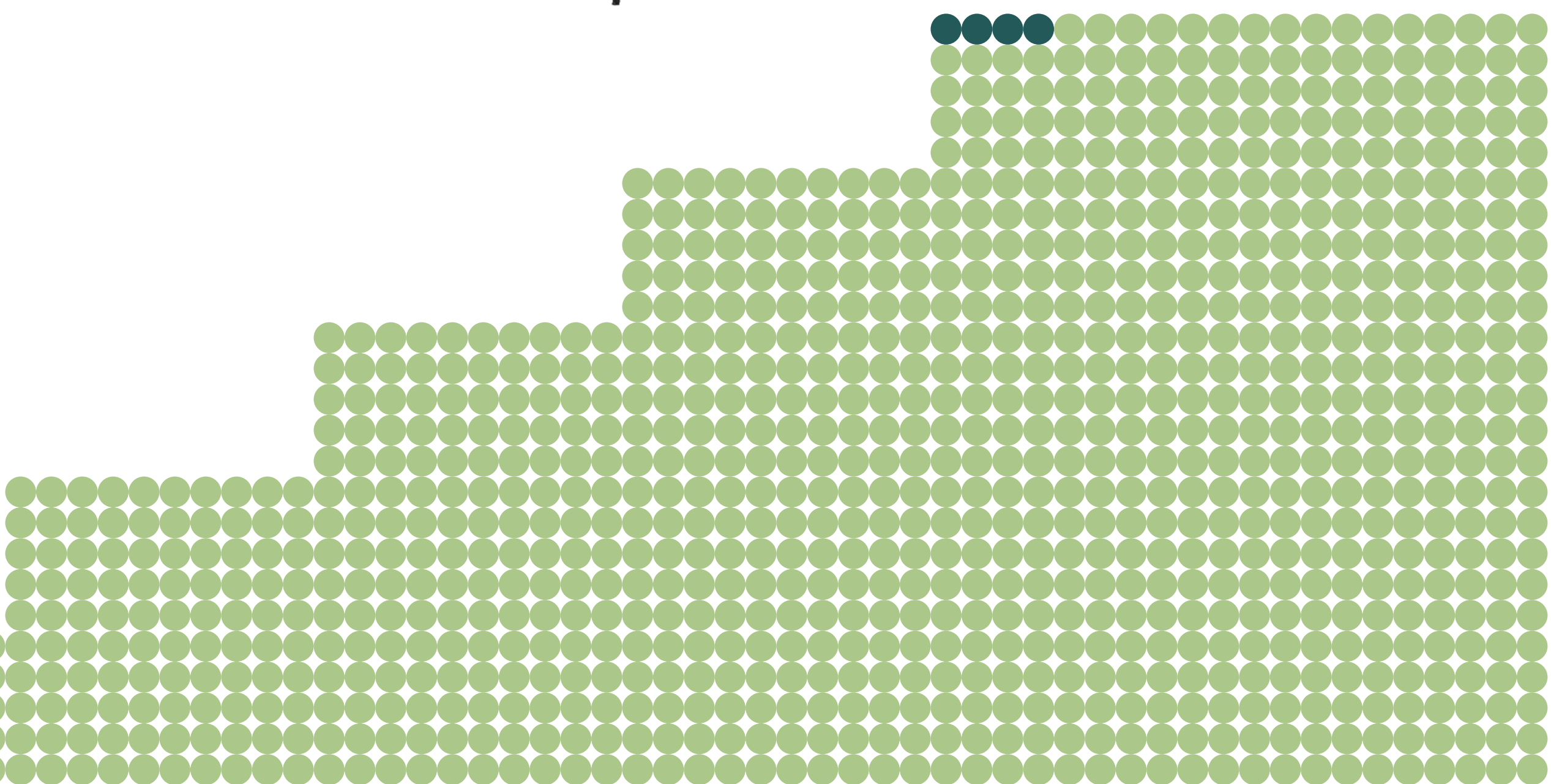
Dom Cabral (2023)

0,04%

das mulheres negras
estão em cargos de
presidência ou vice-
presidência nas 500
maiores empresas do Brasil

Instituto Ethos

Treinar mulheres
para serem porta-
vozes é suprir um
vácuo histórico.



Um topo masculino, branco — e silencioso

Apesar do número crescente de programas de diversidade e inclusão, o topo das organizações ainda reflete um modelo de liderança excludente. E mais do que chegar lá, falta às mulheres a estrutura para se manterem com presença e visibilidade.

Segundo o estudo Women in the Workplace da McKinsey (2022), menos de 20% das mulheres em cargos de liderança se dizem preparadas para falar com a imprensa ou representar suas instituições em ambientes públicos. Esse dado revela um outro tipo de barreira: a ausência de investimento em formação de porta-vozes femininas.

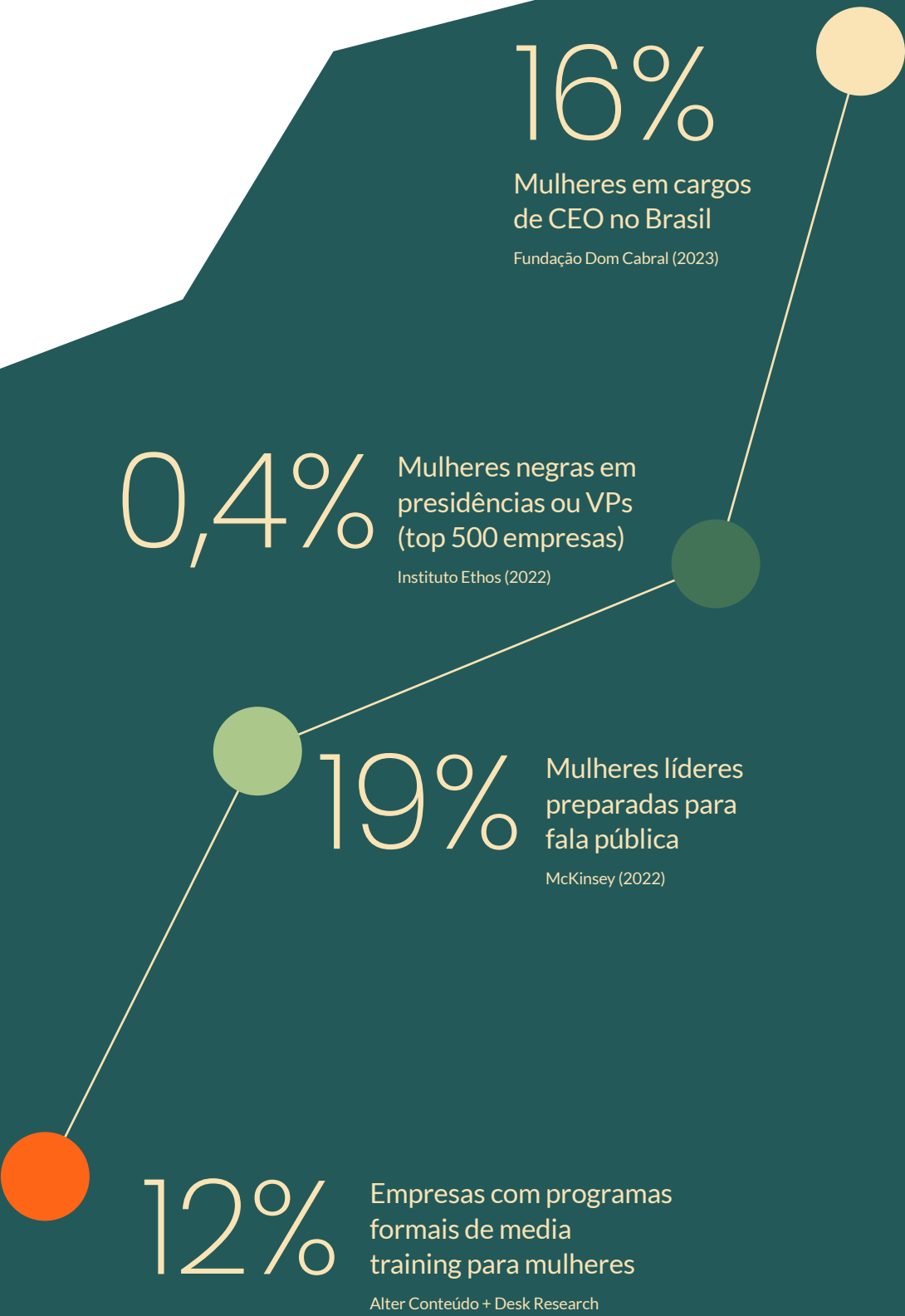
Onde está o problema?

A falta de mulheres porta-vozes não é resultado de despreparo individual. É consequência de uma cultura que não investe em suas lideranças femininas com o mesmo rigor que investe nos homens. O resultado é um ciclo vicioso:

- 01 Poucas mulheres na liderança
- 02 Menos espaço para formação em comunicação estratégica
- 03 Menos visibilidade nos grandes fóruns de decisão
- 04 Reforço da ideia de que liderança é masculina

Esse ciclo só se rompe com formação intencional, incentivo estruturado e visibilidade com propósito.

Onde estão as mulheres na liderança?



As que chegam, falam menos

Mesmo quando conseguem romper a barreira da liderança, muitas mulheres ainda não são chamadas para representar suas organizações em entrevistas, conferências ou fóruns decisórios. Isso reforça a ideia de que sua presença é tolerada, mas não legitimada.

Um levantamento do LinkedIn (2021) mostrou que, em média, mulheres líderes recebem 25% menos convites para palestrar

ou participar de painéis públicos do que homens no mesmo cargo. A desigualdade não é apenas de presença — é de voz.

E isso tem consequência direta na reputação institucional: empresas que investem em porta-vozes mulheres são percebidas como mais confiáveis, modernas e conectadas com as pautas sociais

Treinar mulheres para serem porta-vozes é mais do que desenvolver habilidades de fala. É reparar um desequilíbrio histórico e ativar novos imaginários de poder.



Por que a mulher deve ter papel de destaque como porta-voz da organização

Capítulo 02



A CEO é, por definição, a expressão mais visível da estratégia, da cultura e do futuro de uma organização. Sua fala carrega o peso — e o potencial — da marca que representa. Quando uma CEO se posiciona com segurança, clareza e propósito, ela não apenas comunica: ela traduz a alma da empresa para o mundo.

E isso ganha uma camada ainda mais poderosa quando quem ocupa esse papel é uma mulher. Em um cenário em que a liderança feminina ainda é desafiada a se provar a cada fala, uma mulher porta-voz é uma quebra de padrão, uma ativação simbólica e uma construção de nova legitimidade.

Vamos olhar com mais atenção para o que está em jogo

01

Garante coerência entre discurso e prática

A comunicação de uma mulher bem-preparada ajuda a alinhar expectativas — tanto internamente quanto fora da empresa. Não há branding que sobreviva a um desalinhamento entre discurso e conduta.

Quando a principal liderança institucional tem domínio das mensagens-chave, valores e compromissos públicos da organização, a comunicação se torna ferramenta de integridade. Isso é essencial em tempos de escrutínio permanente e cultura de cancelamento.

Coerência é o novo diferencial competitivo. Empresas que falam bonito, mas não sustentam o discurso com prática, perdem credibilidade — rápido.

Reputação é um ativo de liderança

Não se trata apenas de como a empresa é vista, mas de como ela é lembrada, defendida e confiada ao longo do tempo.

Uma mulher porta-voz, mesmo que não seja a CEO, bem posicionada e bem treinada fortalece não só a imagem da marca, mas sua capacidade de liderar em tempos de crise e transformação. Reputação sólida abre portas, atrai alianças e sustenta o legado.



02

Humaniza a marca e amplia conexões com diferentes públicos

As pessoas se conectam com pessoas — não com organogramas. CEOs que se posicionam com humanidade, vulnerabilidade estratégica e empatia tornam a organização mais próxima, acessível e real.

Isso vale especialmente em momentos de transição, inovação ou impacto social. A presença pública da CEO abre caminhos de diálogo com clientes, investidores, sociedade civil, comunidade e imprensa.

Exemplo prático
Durante a pandemia, CEOs que apareceram pessoalmente em vídeos institucionais explicando decisões difíceis (como layoffs ou mudanças operacionais) foram vistas com mais empatia e confiança do que aquelas que delegaram tudo ao jurídico.

03

Atua com assertividade em momentos de crise

Toda crise é um teste de reputação — e de liderança. Quando o silêncio reina, surgem ruídos, boatos e interpretações. Ter a CEO pronta para se posicionar publicamente com rapidez e clareza é um ativo poderoso.

Mais do que proteger a imagem da empresa, uma CEO que lidera a comunicação em momentos críticos mostra responsabilidade, presença e domínio dos fatos. E isso gera segurança entre os stakeholders.

04

Lidera narrativas estratégicas e temas sensíveis

ESG, diversidade, inovação, impacto social. Todos esses temas exigem não apenas ações consistentes, mas também lideranças capazes de narrar o que está sendo feito com visão de futuro.

A CEO, como voz mais estratégica da instituição, deve ser a principal porta-voz nesses eixos. É ela quem pode — e deve — conduzir o posicionamento institucional com profundidade, autenticidade e coragem.

Empresas que querem ser protagonistas na agenda ESG precisam de lideranças que falem com propriedade sobre o tema — e se coloquem no debate público.

O impacto da CEO como porta-voz institucional

Ação da CEO como porta-voz	Efeito gerado
Alinhamento do discurso público	Fortalece reputação e reduz risco de crise
Presença em eventos e painéis	Amplia alcance da marca e credibilidade institucional
Posicionamento em temas sensíveis	Constrói legitimidade e engajamento de stakeholders
Fala empática com colaboradores	Gera confiança e engajamento interno
Participação na imprensa	Marca presença estratégica em debates relevantes

Quando são mulheres o impacto é ainda maior

Uma mulher que lidera e fala com propriedade não apenas representa sua empresa — ela ressignifica o que é ser líder. Rompe estereótipos, inspira confiança e se torna uma referência para outras mulheres que sonham em ocupar esses espaços.

É por isso que treinar lideranças femininas para o papel de porta-voz não é um luxo. É um compromisso com a equidade, com a reputação e com o futuro.

“A voz da CEO não é apenas a voz da empresa. É também a voz de uma geração de mulheres que querem ser ouvidas.”

— Observatório da Comunicação Institucional, 2023

As barreiras que precisamos derrubar

Capítulo 03



Muitas mulheres em cargos de liderança carregam uma certeza silenciosa: não basta chegar lá — é preciso provar que se merece estar ali, todos os dias. Essa cobrança constante impacta diretamente a disposição (e a autoconfiança) para ocupar espaços de fala pública.

Mesmo mulheres altamente qualificadas, com trajetória sólida e reconhecimento técnico, ainda enfrentam obstáculos práticos

e emocionais quando se veem diante de um microfone, uma câmera ou uma plateia. E isso acontece por razões que vão muito além da timidez.

Vamos nomear essas barreiras — e entender por que elas precisam ser enfrentadas coletivamente.

Medo de exposição e julgamento desproporcional

01

Mulheres líderes são julgadas com mais rigor do que seus pares homens, sobretudo quando se comunicam publicamente. O tom de voz, a roupa, o gestual, a linguagem corporal — tudo vira critério de avaliação. E, muitas vezes, de deslegitimação.

Esse medo de errar ou de ser mal interpretada gera autocensura, insegurança e a ideia de que é melhor “ficar nos bastidores” do que se expor. O resultado? Vozes potentes sendo silenciadas por um sistema que cobra demais e apoia de menos.



Mulheres líderes têm 2,5 vezes mais chances de receber comentários sobre seu tom de voz do que homens em posições equivalentes. McKinsey & Lean In, 2022.

Dificuldade em traduzir temas técnicos para diferentes públicos

02



Comunicação assertiva não é simplificar demais — é fazer com que qualquer pessoa compreenda a relevância do que você tem a dizer.

A maioria das mulheres em cargos de liderança passou por trajetórias duras, em que excelência técnica foi a chave para vencer preconceitos. Mas o jogo da comunicação estratégica exige outra habilidade: transformar conhecimento em mensagem acessível, sem perder densidade.

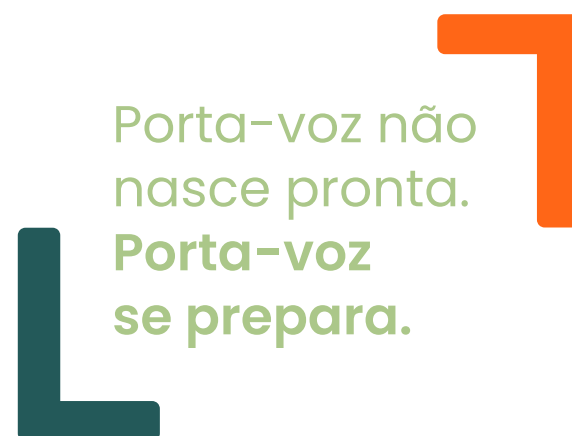
Esse “salto narrativo” não é trivial. Muitas líderes sentem que vão parecer “fracas” ou “menos sérias” se falarem com emoção ou simplicidade. Quando, na verdade, a capacidade de traduzir complexidade é uma das maiores forças de uma porta-voz.

Falta de preparo específico para lidar com a imprensa e as redes sociais

03

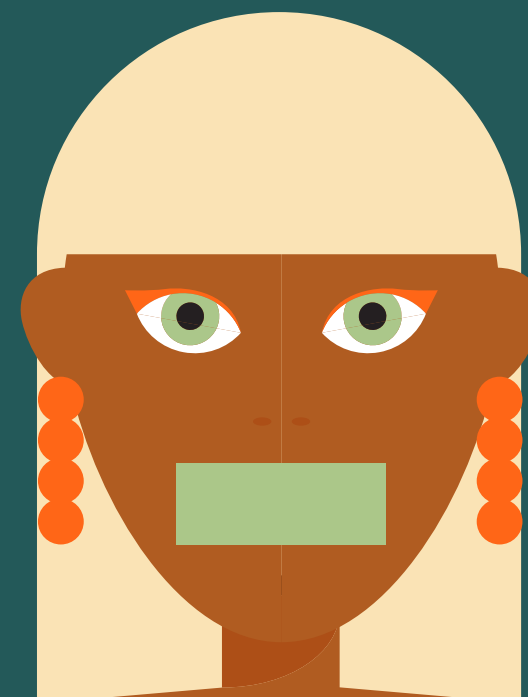
Mesmo em grandes empresas, muitas mulheres chegam ao topo sem nunca terem recebido treinamento para enfrentar entrevistas, crises reputacionais ou repercussões online. São colocadas diante de câmeras ou jornalistas sem media training, briefing ou apoio técnico.

O risco de se sentir despreparada — e de se retrair — é enorme. O impacto na reputação institucional também.



Porta-voz não nasce pronta. Porta-voz se prepara.

Não falta competência. Falta oportunidade de treinar a fala.



O que impede muitas mulheres de ocuparem espaços públicos com segurança não é a ausência de conteúdo, técnica ou liderança. É a falta de espaço, incentivo e preparação.

Comunicação estratégica não se improvisa. Porta-voz se forma com treino, escuta e apoio institucional.

Valorizar o potencial de uma mulher líder é também investir na sua capacidade de representar — com presença, clareza e força.

Ausência de treino para comunicar sob pressão

04

Momentos de crise são inevitáveis: demissões, conflitos públicos, cobranças ESG, desastres operacionais. E é nesses momentos que a presença de uma porta-voz bem treinada faz toda a diferença.

No entanto, muitas mulheres líderes não são preparadas para esse tipo de exposição. E o silêncio da liderança, nesses contextos, tem alto custo institucional.

Em tempos de crise, quem não fala perde o controle da narrativa.



A coragem de ocupar espaços de fala é construída. E precisa ser fortalecida.

Comparativo: Crenças x Fatos



Crença comum	Fato real
“Não sou boa de fala pública”	Fortalece reputação e reduz risco de crise
“Tenho medo de me expor”	Amplia alcance da marca e credibilidade institucional
Posicionamento em temas sensíveis	Constrói legitimidade e engajamento de stakeholders
“Vão me julgar se eu errar”	Gera confiança e engajamento interno
“Não tenho tempo pra isso”	Marca presença estratégica em debates relevantes

“Se você tem uma cadeira na mesa de decisão, não basta sentar. É preciso falar. E falar bem.”

Observatório da Liderança Feminina, 2023



Como formar uma porta-voz: estrutura, método e prática

Capítulo 04



A habilidade de se comunicar bem não é inata. Porta-vozes não nascem prontas. São formadas com técnica, treino, repertório e apoio. E esse é o maior equívoco quando falamos sobre mulheres em posição de liderança: esperar que elas já cheguem ao topo sabendo exatamente como se comportar diante das câmeras, em entrevistas, ou em uma fala institucional de impacto.

Formar uma porta-voz é um ato de fortalecimento institucional — e de reparação histórica. Para mulheres, é também um processo de libertação de padrões que limitam sua potência de fala.

Comunicação estratégica é método

Treinamento de porta-voz não é aula de oratória. É muito mais do que controlar a respiração, o tom de voz ou o tempo da fala. Uma formação real em comunicação estratégica precisa articular:

- Narrativa institucional clara e posicionada
- Empatia como estratégia de construção de confiança
- Consistência de linguagem entre os diversos porta-vozes
- Simulação de situações de crise e perguntas difíceis
- Leitura de cenário e risco
- Preparação emocional e mental para a exposição pública

Não é sobre parecer segura. É sobre estar preparada — de verdade.

A metodologia da Alter

Na Alter, desenvolvemos formações personalizadas com base em três princípios: escuta ativa, alinhamento estratégico e prática realista. Nossos treinamentos unem processos mediados com metodologia de facilitação, que permite a co-construção das mensagens-

chaves, o que dá maior assertividade à absorção das informações e adaptação para um discurso em tom próprio, com a sensibilidade necessária para apoiar mulheres em cargos de decisão.

Abaixo, nossa estrutura em seis etapas:

01

Diagnóstico individual e institucional

Mapeamos o perfil da liderança, os temas sensíveis, o grau de exposição e os desafios de imagem e narrativa.

02

Construção das mensagens-chave

Desenvolvemos os pilares do discurso institucional, com vocabulário alinhado à personalidade da porta-voz e à cultura da empresa.

03

Simulações realistas de imprensa e eventos

Treinamentos práticos com câmeras, microfones, perguntas críticas e cenários sob pressão.

04

Preparação para contextos de crise

Análise de risco reputacional, respostas táticas, gestão de reações e canais.

05

Treino de presença e comunicação não verbal

Expressão corporal, escuta ativa, empatia estratégica, conexão emocional.

06

Mentoria individual e devolutiva analítica

Acompanhamento contínuo com orientações personalizadas para evolução.

O que NÃO fazer ao treinar uma porta-voz

- ✗ Tratar o treinamento como um único evento ou workshop
- ✗ Usar roteiros prontos e frases genéricas
- ✗ Corrigir postura sem contextualizar o impacto simbólico da fala feminina
- ✗ Ignorar o histórico e os medos da porta-voz
- ✗ Fazer media training sem envolver a comunicação interna da empresa

Boas práticas na formação de lideranças comunicadoras

- ✓ Incluir outras lideranças no processo — para garantir unidade de mensagem
- ✓ Gravar e revisar performances em diferentes contextos
- ✓ Fazer testes de câmera, microfone e dinâmica de palco com plateia real
- ✓ Envolver temas sensíveis, como diversidade, clima, compliance, com profundidade
- ✓ Refletir sobre posicionamento digital e redes sociais da liderança

Resumindo...

Uma porta-voz bem-preparada é aquela que fala com verdade, mas também com direção. Que consegue representar sua organização sem apagar sua identidade pessoal. Que está pronta para falar — e para escutar.

Treinar uma CEO para comunicar bem é mais do que investir na imagem da empresa. É investir em legitimidade, em confiança e em transformação. E quando essa CEO é uma mulher, o impacto é ainda mais profundo — porque ele reverbera em toda uma rede de outras mulheres que passarão a acreditar que ali também é lugar delas.



Dicas técnicas para mulheres em posição de liderança

Capítulo 05



A comunicação estratégica é um músculo: quanto mais você treina, mais natural ela se torna. E, para mulheres em posição de liderança, essa musculatura precisa ser fortalecida com técnica, intenção e coragem.

Aqui estão recomendações diretas e aplicáveis para quem deseja se preparar melhor como porta-voz — seja para entrevistas, eventos, vídeos, reuniões ou redes sociais.

01

Prepare-se para cada fala como um ato estratégico

Não subestime nenhuma ocasião. Toda vez que você se posiciona em nome da empresa, está construindo (ou desgastando) sua reputação institucional.

Separe 15 minutos para pensar:
qual minha principal mensagem aqui?
Que impressão quero deixar?

02

Crie um “kit de mensagens” sempre à mão

Tenha argumentos-chave prontos e bem estruturados, com dados e exemplos concretos, sobre temas que sua organização defende — como ESG, diversidade, resultados, estratégia, inovação.

Esse material ajuda a manter o foco, evitar imprevistos perigosos e mostrar alinhamento interno.

03

Pratique respostas para perguntas difíceis

Treine com sua equipe (ou uma consultoria especializada) como responder a perguntas sensíveis sem perder clareza ou humanidade. Isso inclui temas como:

- Resultados negativos ou crises
- Políticas internas de diversidade ou inclusão
- Erros ou contradições da empresa

A chave não é fugir da pergunta — é encará-la com verdade e preparação.

05

Grave-se, assista, peça feedbacks

Sim, dá vergonha. Mas é o caminho mais rápido para melhorar. Assista às suas falas com olhar construtivo e convide alguém de confiança para avaliar junto.

Atenção a:

- Clareza e ritmo da fala
- Presença e postura
- Emoção e conexão
- Relevância da mensagem

04

Seja fiel ao seu estilo

Você não precisa parecer um homem para ser ouvida. Nem imitar um padrão “executiva de palco”. Sua força está na coerência entre o que você é e como você se expressa.

A boa comunicação respeita sua identidade — e se fortalece com ela.

06

Cultive uma rede de apoio — e puxe outras com você

A melhor forma de se sentir segura para falar é saber que você não está sozinha. Troque experiências com outras líderes, compartilhe desafios e vitórias, recomende mulheres para espaços de fala.

Liderança comunicadora também se faz em rede.

Para colar na parede do escritório



01 Toda fala é uma oportunidade de liderança



03 É possível ser técnica e empática ao mesmo tempo



05 Sua voz abre caminho para outras. Use-a com intenção.



02 Comunicação é treino, não talento nato



04 A sua história importa — conte-a com verdade



Voz é permanência

É assim que uma mulher deixa sua marca no tempo: sendo ouvida. Sendo lembrada. Sendo referência.

Este e-book não foi feito para encerrar um assunto, mas para abrir caminhos.

Se você chegou até aqui, talvez tenha reconhecido em si mesma (ou em alguém da sua equipe) o potencial de se tornar uma porta-voz que transforma — com estratégia, consistência e coragem.

A comunicação não é um acessório da liderança. **Ela é parte vital do exercício de poder**, de influência e de construção de legado.

E quando essa liderança é feminina, a responsabilidade e o impacto se multiplicam. Por isso, não basta nomear mulheres em cargos de decisão. **É preciso prepará-las para serem escutadas.**

Não estamos só ocupando espaços. Estamos abrindo espaços.

Para nós, para as que vieram antes sem voz, e para as que ainda virão.

Conclusão

Capítulo 05



Quer continuar essa conversa?



Conheça os programas de formação de porta-vozes da Alter



Agende uma oficina estratégica com sua liderança feminina



Fale com a gente
contato@alterconteudo.com.br

Este e-book foi produzido pela Alter | Conteúdo Relevante

Agência de comunicação estratégica especializada em comunicar temas da sustentabilidade e direitos humanos, diversidade e transformação social.



76% da nossa equipe é composta por mulheres.



Estamos presentes em **6 estados brasileiros.**



Trabalhamos com metodologia de **facilitação, pensamento sistêmico e mídiameducação.**

www.alterconteudo.com.br | [@alterconteudo](https://www.instagram.com/alterconteudo)

© 2025 – Todos os direitos reservados