



**LLYC**

**MULHERES LÍDERES  
NO LIMIAR  
DA VISIBILIDADE**

ANÁLISE DA CONVERSAÇÃO DIGITAL SOBRE  
REFERÊNCIAS NA POLÍTICA, NOS NEGÓCIOS E NO JORNALISMO

Março 2022

## INTRODUÇÃO

Na LLYC, estamos convencidos de que **a visibilidade do talento feminino é um acelerador da igualdade porque normaliza a presença das mulheres em todos os setores e disciplinas, proporciona referências para as novas gerações, promove modelos de sucesso e liderança diversificada e, não menos importante, impulsiona as carreiras profissionais das mulheres.** Em 2019, publicámos o relatório *“Contar y contarlo”*, no qual compilámos e comparámos estudos que apontam na mesma direção.

Mas decidir atravessar este limiar e tornar-se mais visível não é uma tarefa tão fácil como parece. O gap de “autopromoção”, ou seja, a diferença de esforços que as mulheres dedicam em relação aos homens para destacar as suas conquistas, **dar-se a conhecer no mercado e gerar visibilidade para o seu perfil profissional, é de até 33%, de acordo com estudos publicados na Harvard Business Review.** Esta investigação aponta para algumas razões possíveis, tais como a menor confiança das mulheres nas suas capacidades profissionais ou a maior confiança dos homens na ligação entre estas estratégias de autopromoção e os incentivos económicos.


**Um dos fatores que pode ter maior influência é o “double-bind bias” (desvio de duplo vínculo ou laço).** Para as mulheres, estas ações de visibilidade e marketing geram o efeito contrário ao desejado. Assim, elas são ou temem ser penalizadas se se promoverem a si próprias, mesmo que esta presença reduzida tenha também consequências negativas para as suas carreiras. Pelo contrário, eles, pelos mesmos comportamentos e atributos, são aplaudidos e não sofrem nenhum castigo.

Outra barreira pode ser a dedicação ainda maior das mulheres à família e aos cuidados. **De acordo com a OIT, em todo o mundo, as mulheres passam 4,4 horas por dia em cuidados não remunerados, enquanto os homens passam 1,4 horas** por dia em cuidados não remunerados. Dado que as atividades de promoção e visibilidade são vistas como adicionais - e não inerentes - às funções profissionais, são frequentemente realizadas fora do horário de trabalho, aumentando assim a dificuldade do já complexo equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Por fim, relatórios de organismos internacionais como a *Amnistia Internacional* alertam para a violência contra as mulheres nas redes sociais, um claro desincentivo a uma maior participação.

**Nenhum destes elementos parece, pelo que foi publicado até agora, ser a única causa ou justificar inteiramente a menor visibilidade das mulheres.**

Interrogámo-nos se, analisando a conversa digital, poderíamos contribuir para compreender esta combinação de razões e, com um diagnóstico mais claro, que estratégias poderiam ser mais eficazes em geral ou especificamente nos países onde operamos.



**~~A VISIBILIDADE~~  
DO TALENTO  
FEMININO É UM  
ACELERADOR  
PARA A IGUALDADE**

## COMO MEDIR A ~~CONVERSAÇÃO DIGITAL~~ SOBRE MULHERES LÍDERES E DA SUA COMPARAÇÃO COM A GERADA PELOS SEUS HOMÓLOGOS MASCULINOS?

O declínio da presença das mulheres na política, nos negócios e nos escalões superiores do jornalismo é evidente e até chocante. **Os números da ONU confirmam a escassez de governos paritários - apenas 14 países alcançaram a paridade até 2021 - e que 75% dos parlamentares do mundo são homens. Apenas 8% das empresas do Fortune 500 têm uma mulher CEO, e nos meios de comunicação social**, embora as redações sejam frequentemente equilibradas, o fosso entre géneros aumenta à medida que a responsabilidade aumenta, tal como descrito no caso de Espanha pelo relatório anual da Associação da Imprensa de Madrid.

Por isso, parecia-nos pouco revelador limitarmo-nos a verificar a quantidade de mulheres jornalistas, políticas ou empresárias de quem se fala em redes. Assumimos que é muito inferior à dos homens nas três esferas profissionais que são o foco da conversa, e que a situação de sub-representação das mulheres nos meios de comunicação social tradicionais se replica (vale a pena destacar aqui os compromissos de algumas empresas jornalísticas para alterar a situação).

Optámos, portanto, por nos concentrar em identificar, depois de igualar o número de perfis, **diferenças na atenção prestada às mulheres, especialmente no tom e conteúdo da conversa gerada à sua volta. Poderá ser esta a chave para que as mulheres não atravessem o limiar da visibilidade?**


**Escolhemos uma amostra de 720 pessoas: 360 mulheres e 360 homens de 12 países** (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, República Dominicana, Equador, México, Panamá, Peru, Portugal, Espanha, Estados Unidos e República Dominicana), tentando ter uma representação

igual das 3 profissões (10 mulheres políticas, 10 mulheres empresárias, 10 mulheres jornalistas por país e a mesma distribuição de homens em cada geografia).

A inclusão dos Estados Unidos entre os territórios estudados cria um desequilíbrio devido a fatores culturais e linguísticos. Na verdade, este país tem mais utilizadores do Twitter do que toda a América Latina. Por conseguinte, ao destacar resultados sobre a amostra total, vale a pena verificar se a tendência é confirmada na América Latina ou se a realidade norte-americana está a afetar demasiado o resultado.

**As técnicas de NLP (Natural Language Processing) permitiram-nos processar 11,5 milhões de mensagens publicadas no Twitter nos últimos 12 meses (entre 1 de fevereiro de 2021 e 31 de janeiro de 2022), compostos por quase 70 milhões de palavras.** Usando PNL, podemos fazer diferentes tipos de análise automatizada sobre a gramática e sintaxe das mensagens. Para a análise comparativa da frequência das mensagens referentes a homens e mulheres, foram utilizadas técnicas de lematização (para obter a forma não flexionada) e foram identificados grupos de palavras de diferentes campos semânticos: emoções, insultos, julgamentos, desqualificações, etc.

**Para a avaliação qualitativa das mensagens, utilizamos técnicas de análise de sentimentos** (*Sentiment Analysis* em inglês) baseadas num modelo multilingue em 16 línguas de aprendizagem por transferência, ou seja, treinamo-lo para ter uma compreensão mais geral e, posteriormente, transferir essa aprendizagem para a aplicar a uma tarefa concreta, neste caso, a avaliação positiva, negativa ou neutra das mensagens dirigidas a líderes masculinos e femininos.



**COLOCÁMOS O FOCO  
~~NO TOM E CONTEÚDO~~  
DAS CONVERSAS DIGITAIS  
QUE SÃO GERADAS EM  
TORNO DAS MULHERES**



## O GAP DE VISIBILIDADE É PROFUNDO: AS MULHERES ESTÃO CLARAMENTE SUB-REPRESENTADAS NA CONVERSAÇÃO DIGITAL

Mesmo se igualarmos a amostra (lembre-se que a conversação é medida em torno de 360 homens e 360 mulheres), as referências femininas são muito menos citadas do que as suas homólogas masculinas: **apenas 1 em cada 4 mensagens (25,76%) faz referência ou é sobre elas.**

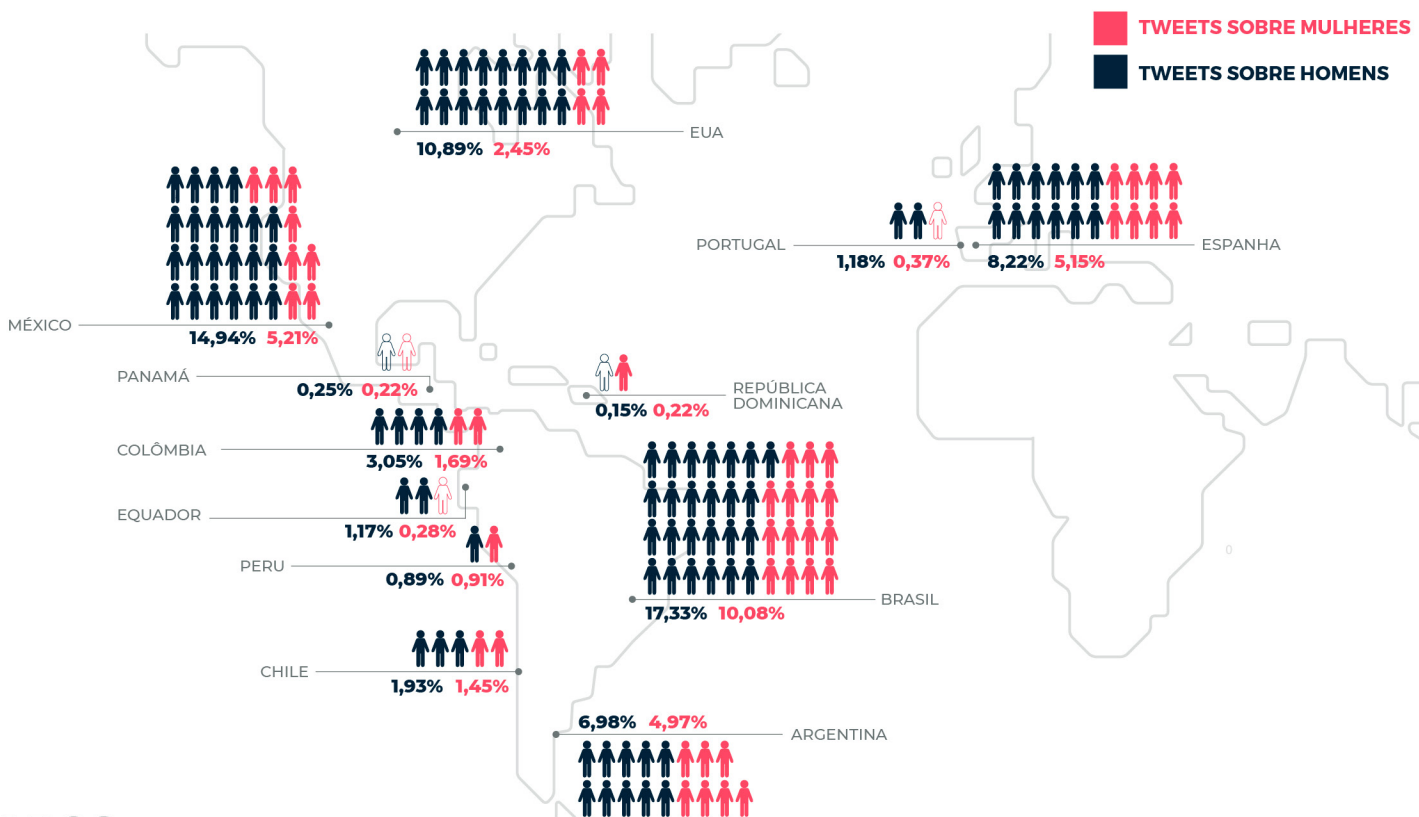
A situação é ainda pior, estando abaixo da média, em Portugal (17,1%), nos Estados Unidos (18,3%) e no Equador (19,5%). O Peru (50,6%) e o Panamá (47,2%) têm percentagens que apontam para uma presença igual, e a República Dominicana destaca-se excepcionalmente, com 71,5% das mensagens difundidas sobre as mulheres.

Com uma amostra tão pequena por país, cada caso tem de ser analisado individualmente, uma vez que perfis específicos com alta visibilidade podem produzir

resultados que não podem ser extrapolados e não devem conduzir a generalizações. Por outro lado, esta mesma situação pode ser interpretada como uma luz ao fundo do túnel: **quando as mulheres líderes assumem um papel ativo e aumentam a sua visibilidade, o impacto no equilíbrio da conversação é muito notável, particularmente em países mais pequenos.**

Por que razão, então, ao constatar que há poucas vozes femininas, não se atrevem a atravessar essa linha e a tornarem-se visíveis? McKinsey, no seu relatório anual, em colaboração com a Lean In, refere-se ao impacto de se sentir “a única” (“women who are onlys”) no trabalho, e como isto dificulta a experiência quotidiana. É muito provável que, ao captarem uma conversação em que podem ser “únicas” (ou, no mínimo, exceções), muitas mulheres preferam não ultrapassar o limiar.

### DISTRIBUIÇÃO DA CONVERSAÇÃO ANALISADA



### DADOS DO ESTUDO

11.552.472 MENSAGENS

69.392.949 PALAVRAS

12 MESES

720 REFERÊNCIAS DA POLÍTICA, DOS NEGÓCIOS E DO JORNALISMO

12 PAÍSES

## AS MULHERES EMPRESÁRIAS SÃO QUASE INEXISTENTES NA CONVERSAÇÃO DIGITAL

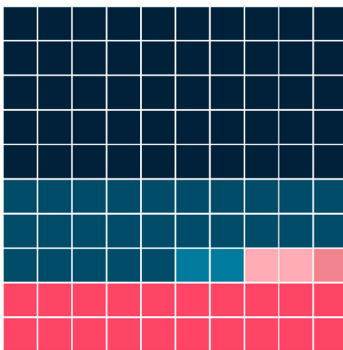
70% do total da conversação analisada é sobre políticos e decisores políticos, 26% sobre referências nos negócios privados e os restantes 3% sobre jornalistas.

A politização atinge picos em países como a Argentina, o Brasil, Espanha e Portugal, onde, como consequência, a conversa sobre jornalistas e políticos sobe, enquanto a sobre líderes empresariais não chega a 3% (no Brasil nem sequer 1%).

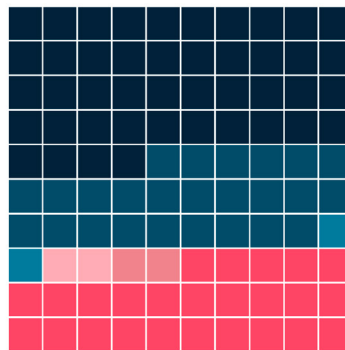
Como apenas 5% das mensagens nesta categoria (negócios) mencionam mulheres, a conclusão é clara: **na conversação digital, a mulher gestora é praticamente inexistente, e apenas 1 mensagem sobre líderes em cada 100 se refere a mulheres no mundo empresarial.**

### PARTICIPAÇÃO NA CONVERSAÇÃO POR GÊNERO E OCUPAÇÃO

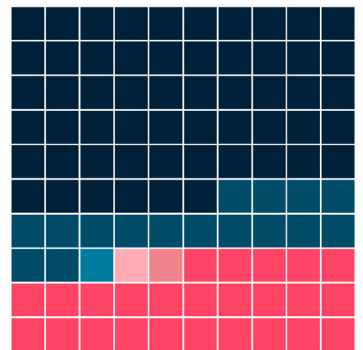
TOTAL PAÍSES ANALISADOS



TOTAL AMÉRICA LATINA



TOTAL EUA



Aspirar a uma maior visibilidade da mulher empresária no contexto de uma conversa fortemente politizada pode parecer excessivamente ambicioso. Encontraremos, então, pelo menos, um pouco mais de equilíbrio se compararmos apenas com o gerado pelos homens no mesmo campo, o do investimento privado? A resposta é um não redondo.

Nos Estados Unidos, a ausência de mulheres visíveis ao leme das empresas tecnológicas, que geram um volume muito elevado de conversa, produz uma diferença abismal: **98% da conversa acerca de 20 líderes empresariais gira em torno dos 10 que são homens.**

Embora a média para a América Latina também seja baixa (9% das citações sobre empresas), a situação é ainda pior do que nos EUA **em países como o Chile, a Colômbia e o México, todos eles com presença de mulheres empresárias na conversa sobre esta temática inferior a 1%.**

O Peru é a única exceção aqui, e as percentagens são invertidas. A elevada atividade no Twitter das mulheres empresárias analisadas é provavelmente a razão pela qual apenas 17,9% da conversa sobre líderes empresariais é sobre homens.

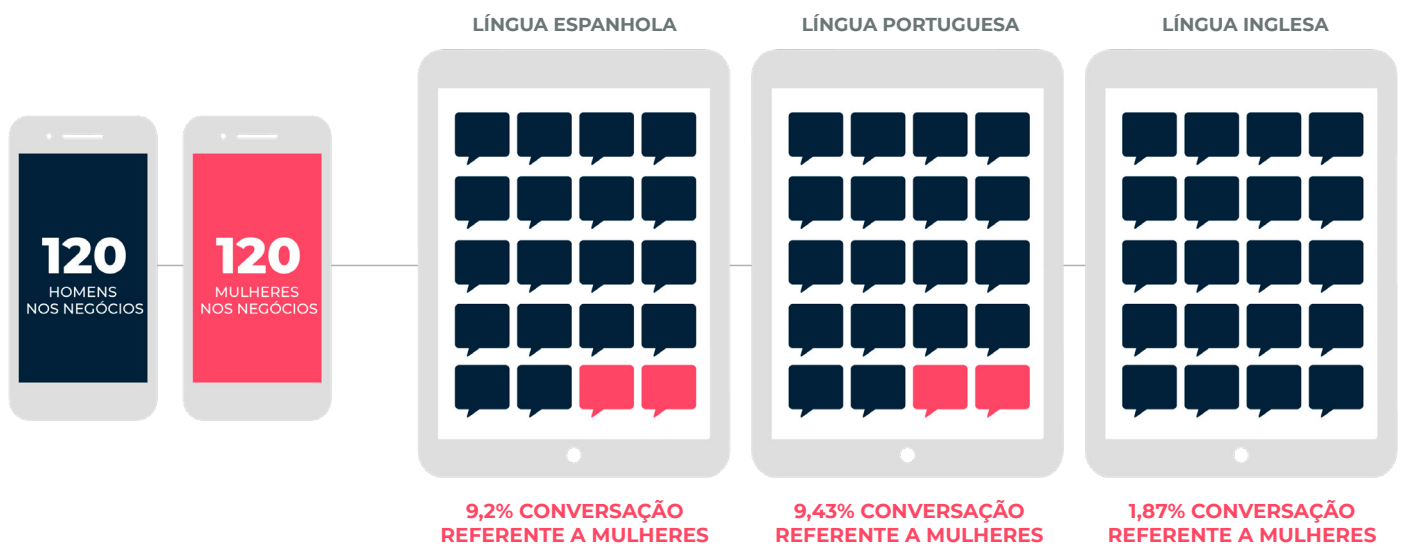
Espanha, Portugal e a República Dominicana estão na faixa dos 75-80% da conversa empresarial dedicada a homens.

Por fim, **o único país com uma conversa equilibrada é o Panamá (50,4% sobre mulheres empresárias).**

Estas percentagens não seriam aceitáveis mesmo que o universo analisado fosse o número total de líderes empresariais (no qual haveria, por exemplo, 33% das mulheres em cargos de management na América Latina, 30% na Europa e 29% nos Estados Unidos, pelo que estariam também sub-representadas em relação ao total da conversa). Como a amostra é igual neste estudo, as conclusões são ainda mais embaraçosas.

**O que vê uma mulher jovem, ativa nas redes sociais e que aspira, um dia, a gerir uma empresa? A imagem de um homem a fazê-lo.**

**NEGÓCIOS: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA E PARTICIPAÇÃO NA CONVERSAÇÃO**



**SÓ 5,1% DA CONVERSAÇÃO FAZ REFERÊNCIA A MULHERES EMPRESÁRIAS INFLUENTES**

## O JORNALISMO, ESPAÇO DE MAIOR VISIBILIDADE FEMININA

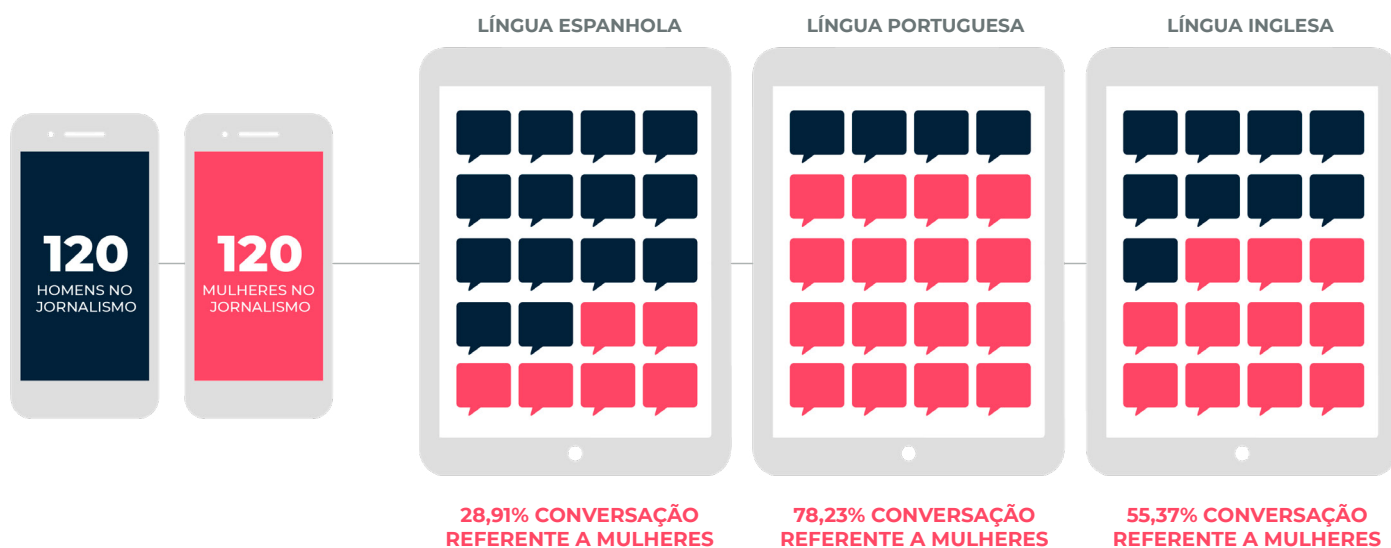
Isto é dito no início, referindo-se aos dados de Espanha, e McKinsey também o refere com uma perspetiva internacional: as redações dos meios de comunicação social são bastante paritárias, enquanto a **gestão destas empresas jornalísticas e dos seus meios está ainda fundamentalmente nas mãos de homens.**

Esta presença crescente de mulheres em jornais, estações de rádio, canais de televisão e meios digitais, numa profissão que não pode deixar de participar em redes e que é particularmente ativa no Twitter, reflete-se nos resultados. **A visibilidade das mulheres jornalistas é consideravelmente maior do que a dos homens nos**

**Estados Unidos** (mais 25%) e, das três áreas estudadas (negócios, jornalismo e política), **a maior percentagem de menções para as mulheres na América Latina (37,07% do total).**

**A relevância das repórteres brasileiras, peruanas e dominicanas** - países com mais de 70% das mensagens nesta categoria sobre jornalistas femininos - compensa, por assim dizer, as que ainda têm os homens como as caras mais visíveis dos meios de comunicação (Chile com menos de 15%, México com 21,75% e Argentina com 25,3% das mensagens sobre jornalistas ligados a mulheres).

### JORNALISMO: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA E PARTICIPAÇÃO NA CONVERSAÇÃO



**47% DA CONVERSA  
SOBRE JORNALISTAS  
FAZ REFERÊNCIA  
A MULHERES**

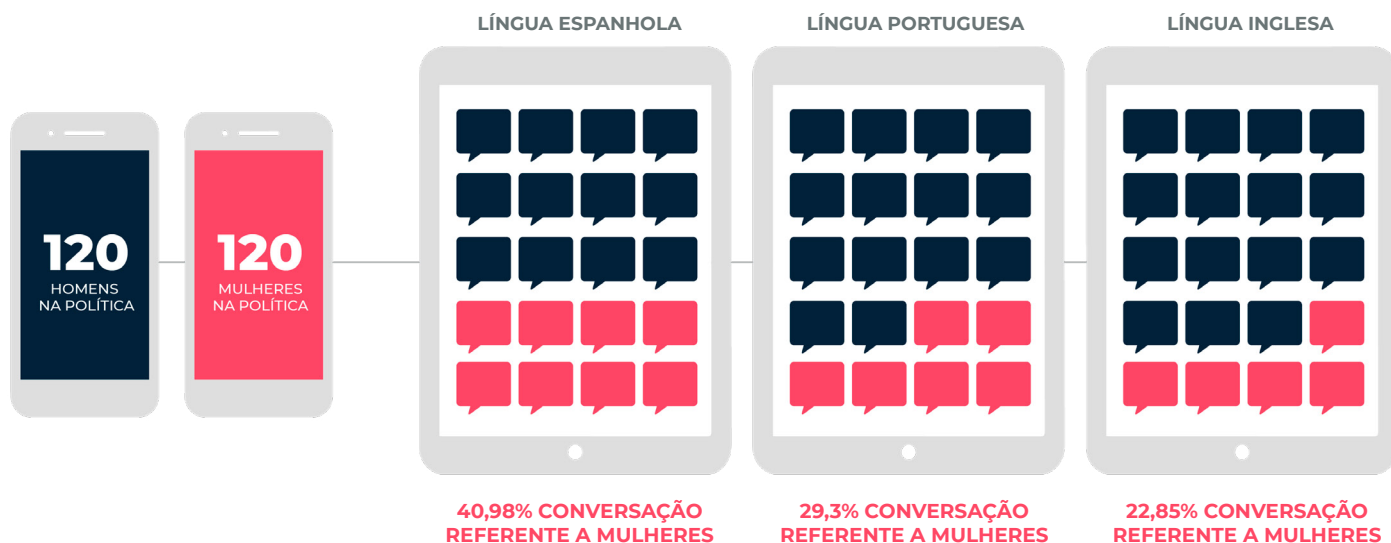


## VISIBILIDADE PARITÁRIA DA POLÍTICA NA ARGENTINA, NO CHILE E NO PANAMÁ

Em comparação com países como o Equador ou Portugal, onde as mulheres políticas recebem um quinto da atenção dada aos seus homólogos masculinos, encontramos um volume praticamente igual de conversação nos dois países do Cone Sul e no Panamá. Este é um marco particularmente importante no Chile, pois nos outros dois campos (jornalismo e negócios), foi um dos países com mais masculinização da conversação dos 12 analisados.

Em Espanha, apesar do seu Conselho de Ministros que, na realidade, é composto por uma maioria de mulheres, os políticos masculinos ainda geram mais conversação, provavelmente devido à sua posição como líderes dos partidos políticos com maior representação parlamentar e mais atividade pública.

### POLÍTICA: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA E PARTICIPAÇÃO NA CONVERSAÇÃO



28% DAS CONVERSAS SOBRE INFLUENTES NA POLÍTICA FAZEM REFERÊNCIA A MULHERES





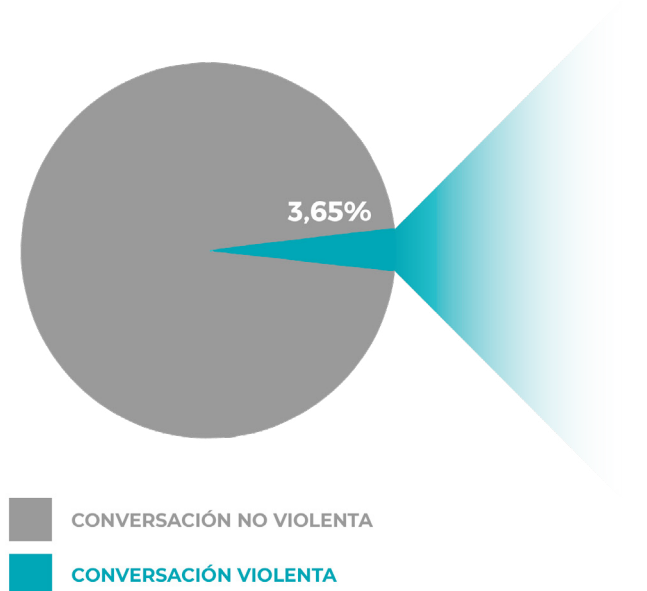
## A CONVERSAÇÃO MAIS VIOLENTA DESAFIA OS HOMENS

Mensagens contendo insultos, palavrões ou ameaças foram consideradas como “violentas”, e a questão coloca-se imediatamente quanto ao próprio preconceito de género na classificação semântica: linguagem distorcida que, quer seja dirigida a homens ou a mulheres, pode ter uma conotação mais ou menos violenta ou ser percebida de forma diferente dependendo do género do seu recetor.

É importante lembrar que estamos apenas a medir a conversa numa rede social, e gerada em torno de certas personalidades, tanto homens como mulheres. **Não se deve, portanto, extrapolar estas conclusões nem para outras redes nem para a conversa geral ou para o assédio sofrido pela população em geral, e pelas mulheres em particular, nas suas interações digitais.** Na verdade, o [Pew Research Center](#) estimava, em 2021, que 4 em cada 10 norte-americanos teriam sofrido alguma forma de assédio em redes sociais.

Além disso, o assédio contra as mulheres é menos literal e frequentemente escondido atrás de expressões ambíguas, irónicas ou emojis (por exemplo, caracteres eróticos como 🍆 são usados 16% mais para as mulheres, e caracteres românticos como 💍 200% mais).

Com estas considerações prévias, de grande importância devido à gravidade do tema em análise, **a conversa claramente violenta em relação a estas 720 pessoas é de 3,65% do total**, com quase um ponto de diferença nos EUA, onde atinge 4,21% do total.



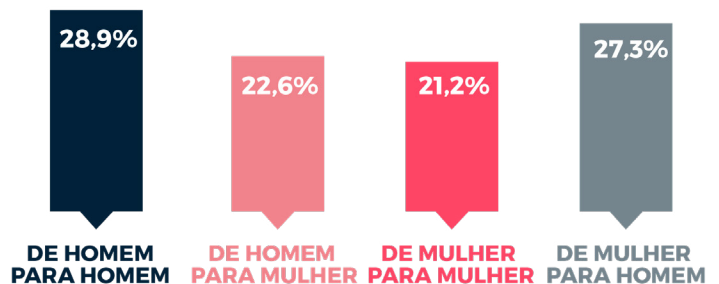
Na América Latina, **os tweets com palavrões são 33% mais frequentes quando se dirigem ou estão relacionados com líderes masculinos**, que também recebem insultos 22% mais frequentemente.

O referido estudo do [Pew Research Center](#) concorda que “enquanto os homens têm mais probabilidade de sofrer assédio online, é mais frequente as mulheres sentirem-se assediadas e pensarem que é um problema grave”.

De facto, um ambiente violento, mesmo que não seja diretamente dirigido a elas, gera maior medo e rejeição entre as mulheres e estas sentem a necessidade de tomar medidas de proteção mais drásticas do que os homens. A procura de segurança leva a uma menor visibilidade e, por isso, infelizmente, o problema perpetua-se, tal como descrito por [Begoña Gómez Urzaiz](#) no [El País](#).

Com poucas exceções, parece que **os empresários enfrentam mais este tipo de agressões verbais e que, entre as mulheres, as jornalistas são as mais expostas.** No caso das mulheres norte-americanas, até mais do que os homens (até 24,12% mais).

Portugal, Panamá e a República Dominicana aparecem consistentemente como países onde os insultos e os palavrões são menos frequentes. Deste último tipo, o México (1,42% das mensagens com este tipo de expressão) e a Espanha (1,38%) aumentam a média de “rudeza” da linguagem, enquanto Portugal e o Equador não chegam a 0,5%.



## ~~A IDENTIDADE~~ DA MULHER, DEFINIDA PELO SEU GÊNERO, O SEU PARCEIRO OU A SUA POSIÇÃO

A própria condição de ser mulher, a família e as relações das mulheres são mais frequentemente associadas à sua imagem, especialmente em políticas e empresárias da América Latina e em jornalistas e empresárias norte-americanas.

Ainda é comum (no caso das empresárias de língua espanhola ainda mais, com uma diferença de 62% em relação a eles) descrever as referências femininas como “mulheres de” ou “esposas de”, em vez de serem suficientes os seus próprios méritos. Embora este seja um fenómeno principalmente ibero-americano, é **também mais frequente para as gestoras americanas, sendo os homens mencionados quase trinta pontos a mais do que as mulheres.**

No Equador (102% mais do que os homens), Espanha (103%) e, especialmente, México (242%), **as relações das mulheres empresárias analisadas são claramente tema de conversa.** Para as políticas ibero-americanas é também comum (34,8% de diferença), enquanto entre os jornalistas não parece haver uma tendência consistente nos países analisados, pelo que parece depender dos perfis concretos.

Também nos chama a atenção a necessidade de identificar as referências analisadas com o seu cargo, especialmente no mundo empresarial de língua espanhola, onde a posição ocupada pelas mulheres é entre duas a três vezes mais frequente (aumento de 149,6%).

## OS HOMENS RECEBEM MAIS CRÍTICAS, ~~AS MULHERES MAIS EXPRESSÕES DE AFETO~~

A conversação que contém referências a qualidades positivas representa 3,5% do total, em comparação com 2,9% das mensagens que incluem adjetivos ou substantivos de natureza contrária. No primeiro grupo, há mais 6,5% de mensagens para as mulheres, enquanto, no segundo grupo, o das críticas, os destinatários são, em 4,8% mais, homens. Estas diferenças não são muito perceptíveis, mas alteram a perceção subjetiva de que: a) a conversação digital é fundamentalmente prejudicial, e b) as mulheres são mais criticadas.

Particularmente importantes são as diferenças de tratamento das mulheres empresárias na Argentina (que recebem 66% mais mensagens com qualidades positivas do que os gestores) ou das jornalistas brasileiras, que também recebem 46% mais elogios pelo

seu desempenho profissional.

Do mesmo modo, as palavras afetuosas (menos de 2% do total da conversação) têm mais protagonismo nas mensagens sobre referências femininas do que dos homens (16% mais na América Latina e 8% nos Estados Unidos).

Existem diferentes circunstâncias que vale a pena analisar, sobretudo, em países onde as empresárias recebem muito menos expressões deste tipo do que os gestores. É o caso da Argentina, Colômbia e República Dominicana.

No extremo oposto, as executivas **em Espanha recebem o dobro das mensagens com apoio e afeto explícito do que os homens.**

### EXPRESSÕES DE AFETO

DIRIGIDAS A MULHERES

**CAMPEONA** AMAR QUERIDO  
 CUIDATE CORAZÓN MAJA  
 AMIGA MAJO TÍA BESO  
 CARIÑO QUERIDA  
 CUIDATE

DIRIGIDAS A HOMENS

ADORADO  
**CAMPEÓN**  
 TIPO ABRAZO PARCERO  
 TÍO AMADO ABRAZAR CRACK  
 AMIGO GENIO COLEGA

## O RISCO DE INFANTILIZAÇÃO

Os termos que poderiam passar de apreço e afeto para um tratamento infantilizante estão separados numa categoria distinta. Este grupo constitui mais 1% da conversação e, de facto, **são utilizados de forma muito mais recorrente com mulheres emojis carinhosos ou fora de um âmbito de seriedade e profissionalismo**, ou termos diminutivos e infantis como "yupi", "guapi", "gordi" ou "chuli" (33% mais nos países de língua espanhola e 15% nos países de língua portuguesa).

Nos Estados Unidos, este ponto não parece ser **confirmado** (de facto, os homens recebem um tratamento infantilizante, 7% mais do que as mulheres em geral), exceto para as jornalistas, que sofrem mais do dobro (uma diferença de 150%).

Notamos uma **marcada tendência para a infantilização das mulheres na Argentina (51,26% mais expressões deste tipo do que os homens), no Chile (108%), em Espanha (64%), no Panamá (49%) e em Portugal (67%)**.

### EXPRESSÕES INFANTILIZANTES

DIRIGIDAS A MULHERES



DIRIGIDAS A HOMENS



HÁ UMA TENDÊNCIA MARCADA PARA A INFANTILIZAÇÃO DAS ~~MULHERES INFLUENTES~~ NA ARGENTINA, CHILE, ESPANHA, PANAMÁ E PORTUGAL



## A “DUPLA PUNIÇÃO” É CONFIRMADA NA CONVERSAÇÃO SOCIAL, PARTICULARMENTE PARA AS EMPRESÁRIAS

Quase não encontramos atributos radicalmente positivos para um género e totalmente negativos para o outro, mas encontramos alguns atributos que são particularmente atribuídos às mulheres, tais como empatia, adaptação e prestígio (incluindo entre 52% e 62% mais mensagens positivas do que para os homens).

A “dupla punição” é demonstrada quando medimos o sentimento produzido por algumas características e mostramos que, **embora também penalizados nos homens, existem termos que são incluídos em mensagens com sentimentos ainda mais negativos quando estão associados às mulheres.** Por exemplo, a superioridade, a arrogância ou a natureza controladora geram o dobro do sentimento negativo em relação às mulheres empresárias do que em relação aos homens. De facto, é neste segmento (negócios) que ocorrem as avaliações mais distantes e uma maior negatividade em relação às mulheres.

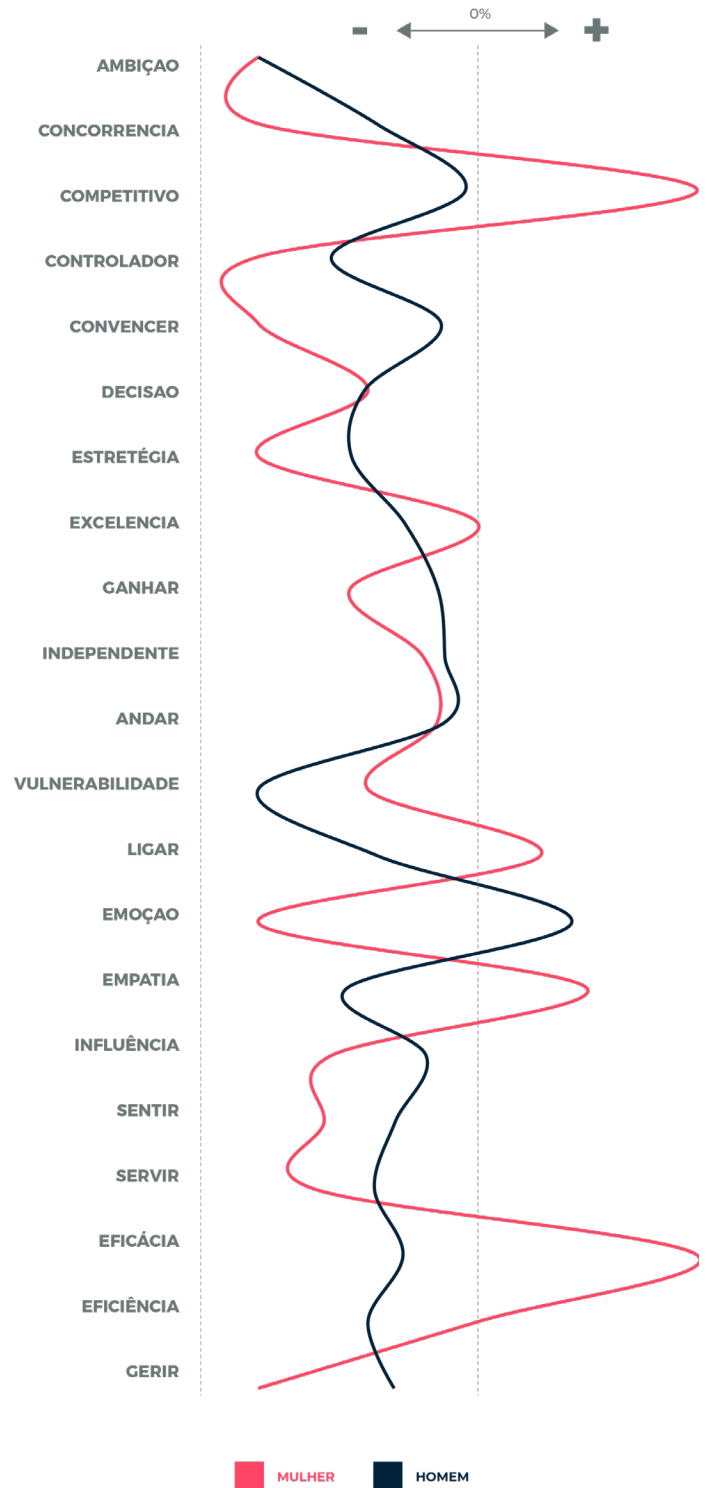
Continuando na esfera empresarial, a lógica seria que, se as mulheres forem punidas por serem ambiciosas (são 27% mais ambiciosas que os homens), então, serão apreciadas por serem empáticas, serviçais ou constantes nos seus esforços. Os preconceitos não entendem a lógica e acontece o oposto. **Também nestas três qualidades (empatia, serventia, constância), são criticadas duas vezes mais severamente do que os homens.**

O título do relatório da Catalyst sobre este tema parece apropriado aqui: “Maldita si lo haces, condenada si no lo haces. Demasiado suave. Demasiado dura. Nunca del todo bien.”

Têm também uma classificação negativa em geral, e **especialmente crítica nas mulheres, características teoricamente objetivas como a independência (13%) e a competitividade (8%).**

**Em política, vale a pena destacar que parece que o terreno se está a nivelar,** e aqui sim, a empatia, o empreendedorismo e a persuasão têm uma conotação mais positiva nas mulheres do que nos homens. Nos restantes termos, as diferenças no sentimento são muito menores, cerca de 10% num sentido ou noutro na maioria dos casos, e com um **tratamento ligeiramente mais favorável para com as mulheres.**

EMPRESA: DIFERENÇAS NO SENTIMENTO DOS ATRIBUTOS





## EMOÇÕES DIFERENTES


Quase 2% da conversação refere-se, mediante palavras ou emojis, a emoções. No total, **essas referências são 16% mais frequentes quando as mensagens se referem a mulheres**, com um aumento notável (até 24%) nos Estados Unidos. A tendência é também mais acentuada no Chile e no Peru.

Neste caso, o interessante vem do tipo de emoção associado a cada gênero e da forma como se expressam. Nas mulheres, encontramos com mais frequência termos como “chorar” ou “emocionar” e, nos homens, aparecem mais frequentemente o “medo”, a “agitação” ou “inquietação”. Em Espanha, as emoções recebidas por líderes masculinos são representadas verbalmente numa proporção menor do que as recebidas pelas mulheres, com entre 13% e 35% mais utilização de emoji do que nas conversas femininas.

Em geral, parece que **as mulheres que expressam os seus sentimentos geram 23% mais sentimento positivo do que os homens**, embora, mais uma vez, a tendência seja invertida para **as empresárias, cuja emocionalidade gera 42% mais de rejeição**.

É importante destacar que, nos Estados Unidos, para além de proporcionar às mulheres um conteúdo mais emocional, isto gera o maior diferencial de sentimento positivo para com elas, excedendo 60% em políticas e jornalistas. O impacto deste maior apreço da expressão emocional, no caso das mulheres, está a ser estudado por analistas políticos em relação ao perfil ideal dos candidatos.

Lamentavelmente, também existem exemplos nesta categoria de dupla punição. **A ansiedade, confusão, raiva ou frustração geram mais rejeição nas mulheres** (entre 12 e 32% mais de sentimento negativo), **enquanto a serenidade também se critica 27% mais do que nos homens**.



**AS REFERÊNCIAS  
ÀS EMOÇÕES SÃO  
MAIS FREQUENTES NOS  
TWEETS RELACIONADOS  
COM MULHERES**

## A TIRANIA DA IMAGEM

Autoras tão conhecidas como Ariana Huffington falam do style gap: a maior dedicação de tempo e dinheiro das mulheres na sua aparência e o impacto que isto tem nas suas carreiras profissionais, vidas pessoais e finanças.

Uma das hipóteses consideradas quando este estudo começou foi que as mulheres poderiam estar a ser mais analisadas, ou diretamente criticadas, pela sua aparência, o que seria um desincentivo a uma maior visibilidade. (Note-se, mais uma vez, que apenas se faz referência aos comentários feitos sobre estas 720 referências empresariais, jornalísticas e políticas, e no ambiente do Twitter). Lamentavelmente, o impacto de outras redes na saúde física e mental das mulheres, sobretudo adolescentes, é um facto cada vez mais demonstrado e com consequências muito mais graves.

Recuperando o foco, **o total da conversa não reflete uma maior exigência em termos de imagem física para com as mulheres do que para com os homens.** A situação é, no entanto, diferente dependendo da área em análise.

**Em política, há mais fixação com a aparência masculina (9% mais de menções) e, além disso, com um sentimento predominantemente negativo.** Por outras palavras, quando as pessoas falam sobre a imagem dos políticos, criticam-nos com termos tais como “deselegante”, “foleiro”, “snob”, “atrevido”, “obeso” ou “feio”. As exceções são o Chile, o Panamá e a República Dominicana, onde as mulheres na política estudadas recebem 37%, 41% e 35% mais de comentários sobre a sua imagem do que os homens, respetivamente. Nos três casos, porém, o sentimento das menções é mais positivo do que o dirigido aos homens (destaca-se o Panamá, com até 61% mais).

Em relação às empresárias, sete países repetem o mesmo quadro político: mais atenção à imagem masculina. São o Brasil, o Chile, a Colômbia, o Equador, o México, o Panamá e Portugal. No entanto, a situação oposta do resto, e em particular de Espanha (+153%), do Peru (+64%), da República Dominicana (+87%) e dos Estados Unidos (+23%), significa que, no total, as mulheres gestoras têm uma diferença de praticamente 32 pontos no número de vezes que a sua aparência é mencionada.

**As empresárias do México, Peru e Portugal estão expostas a uma maior negatividade, sobretudo, quando a sua imagem é mencionada.** No México, é 28% mais, no Peru, 40% mais, e em Portugal, 48% mais. É, portanto, compreensível que as mulheres empresárias sintam mais pressão e que, se decidirem aumentar a sua visibilidade, o façam projetando sempre uma imagem mais cuidada do que a dos homens, com as dificuldades em termos de tempo e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal que isso gera.

**Em jornalismo, há menos diferenças e o número global de mais atenção à imagem das mulheres (13% mais no total) é fortemente afetado pelo número dos Estados Unidos**, com 26% mais de menções sobre a imagem das mulheres jornalistas do que a dos homens. O tom da conversa sobre a imagem das mulheres jornalistas é mais negativo do que o relacionado com a aparência masculina no Brasil, na Colômbia, no Equador e no Panamá.

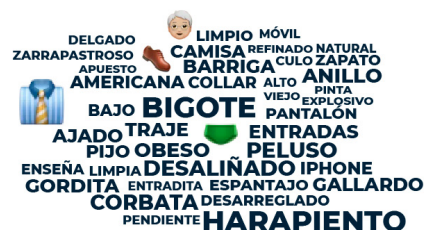
Uma consideração final sobre os atributos de imagem. Como acontecia entre afeto e infantilização, a lisonja da aparência feminina é separada por uma linha fina da sexualização, da banalização e do assédio. Um exemplo: **atributos como “sexy” aparecem 3 vezes mais associados a mulheres do que a homens.**

### EXPRESSÕES RELACIONADAS COM A IMAGEM

DIRIGIDAS A MULHERES



DIRIGIDAS A HOMENS



## FEMINISMO E IGUALDADE, ~~COISA DE MULHERES~~

No relatório *Barreras para la igualdad* publicado pela LLYC, em 2021, já se alertava sobre a importância decrescente da igualdade de gênero na conversação digital. Das mensagens analisadas no relatório durante o ano passado, **apenas 0,25% referem-se ao feminismo, à igualdade, à paridade ou a questões relacionadas.**


É ainda mais relevante a pouca quantidade de tweets sobre este tema que são protagonizados por homens: os direitos das mulheres continuam a ser promovidos, principalmente, por elas, por muito que governos, empresas e meios de comunicação social se declarem ocasionalmente comprometidos com o tema. **No total, as mulheres falam duas vezes mais de igualdade.**

Os dados referentes aos Estados Unidos são ainda mais contundentes, sobretudo no que diz respeito aos meios de comunicação social. Apesar das denúncias de assédio nos canais de televisão, por exemplo, **os jornalistas homens não tomam posição sobre o tema**, já que as suas colegas mulheres concentram seis vezes mais mensagens (519% mais). Encontramos uma proporção ainda maior entre as empresárias dominicanas (630%) e argentinas (574%), seguidas pelas suas homólogas

portuguesas, equatorianas e espanholas, que até quadruplicam a quantidade de mensagens sobre feminismo do que a dos gestores nos seus países.

**Os países onde se verifica o oposto (mais homens do que mulheres, sobretudo nos negócios, gerando conversas sobre igualdade) são o Brasil, Panamá e Peru.**

Porque é que estes casos são excecionais e porque é tão difícil para os homens abraçar a agenda da igualdade e da paridade? Talvez por questões de estratégia de proteção, **uma vez que o sentimento da conversação total relacionada com estas referências sobre feminismo se torna negativa em 8 dos 12 países analisados.** Falar de igualdade no Brasil, na Colômbia, em Espanha, nos Estados Unidos, no México, no Panamá, no Peru e na República Dominicana é ainda arriscar-se a receber críticas, por incrível que pareça. Pelo contrário, é uma oportunidade de gerar feedback, principalmente positivo, na Argentina, no Chile, no Equador e em Portugal. Quem tem posições mais extremas parecem ser o Panamá (23% mais de negatividade na conversação) e a Argentina (quase 27% mais de positividade no debate).



**AS MULHERES  
FALAM O DOBRO  
DA ~~IGUALDADE~~**

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### É URGENTE AUMENTAR A VISIBILIDADE DAS MULHERES LÍDERES, ESPECIALMENTE NO ÂMBITO EMPRESARIAL

A falta de visibilidade das mulheres no âmbito empresarial gera um **vazio significativo de referências**. Este *gap* não só tem um **impacto negativo na inspiração** de jovens e adolescentes para desenvolverem todo o seu potencial, como também **no abandono total ou parcial da carreira profissional** de mulheres valiosíssimas, em momentos em que é difícil conciliar a maternidade e o cuidado com os idosos. **A perda de talento** não só é injusta para as mulheres, mas também dispendiosa para os negócios.

Uma maior visibilidade tão marcada dos homens em todas as esferas **reforça os modelos de liderança clássicos e estereotipados**, expulsando quem não se sente identificado e desmotivando quem pensa que, para alcançar uma posição relevante, tem de imitar comportamentos e estilos alheios. **Uma visibilidade mais equilibrada não é apenas importante para as mulheres, é fundamental para criar sociedades mais diversificadas e inclusivas.**

### A VISIBILIDADE DAS MULHERES É TAREFA DE TODOS

Para reduzir o fosso de visibilidade, **não basta que as mulheres empresárias assumam um papel mais ativo na sua autopromoção. É também da responsabilidade dos meios de comunicação social** assegurar que consultam o mesmo número de peritos que peritas, e dos **organizadores de eventos** como congressos e conferências, não permitindo programas com escassa ou nenhuma representação feminina, e das **empresas**, facilitando às mulheres uma maior dedicação a estas tarefas com formação, apoio profissional e disponibilidade horária.

### QUANTO MAIS PRESENÇA FEMININA NA CONVERSAÇÃO, MAIS RAPIDAMENTE SE CORRIGEM OS DESVIOS DE PERCEÇÃO

O facto de as jornalistas e as políticas sofrerem menos com o desvio da dupla punição não é uma coincidência. Os dados deste estudo demonstram que, embora ainda estejam sub-representadas, a sua maior visibilidade na esfera pública em relação às empresárias **normaliza diferentes modelos de sucesso e contribui para que as qualidades deixem de ser masculinizantes ou feminizantes**. Assim, a ambição pode, no futuro, deixar de ser menos bem percebida se for personificada por uma mulher, ou a vulnerabilidade passar de ser uma exceção para uma forma diferente, mas habitual, de exercer a liderança.



## OS ESFORÇOS DE MODERAÇÃO DAS REDES SOCIAIS SÃO FUNDAMENTAIS

A violência não deveria ser permitida por ninguém nem contra ninguém, e estamos cada vez mais conscientes das consequências, por vezes, irreparáveis, dos movimentos de assédio nas redes. **Para as mulheres, interagir num ambiente violento, mesmo que não sejam elas as vítimas, é particularmente desconfortável.** São, portanto, especialmente importantes (e ainda insuficientes) os esforços das empresas tecnológicas para detetar e **cancelar mensagens ameaçadoras, conteúdos insultuosos ou utilizadores falsos ou anónimos.**

O debate sobre se a autorregulação é suficiente ou se é necessária legislação que imponha a corresponsabilidade inclina-se cada vez mais para este último aspeto. Entretanto, **os utilizadores devem continuar a exigir uma ação contundente e, claro, evitar ser cúmplices deste tipo de comportamentos.**

## A COISIFICAÇÃO E A INFANTILIZAÇÃO DAS MULHERES SÃO FACILMENTE EVITÁVEIS

Conhecer os nossos **preconceitos inconscientes** e transformá-los em decisões conscientes é o primeiro passo para a igualdade. Se, com a melhor das intenções, a de destacar as realizações profissionais das mulheres, continuarmos a identificá-las como “mulheres de” ou “filhas de”, estaremos a contribuir mais para o problema do que para a solução.

**As nossas expressões de afeto devem ser as mesmas para as mulheres e para os homens.** Se não nos sentirmos à vontade para chamar a um líder político “querido” ou “lindo”, também não nos devemos sentir à vontade para chamar a uma política, mesmo que não haja ironia no nosso adjetivo.

**Refletir sobre a própria linguagem que usamos quando nos referimos às mulheres é um esforço imprescindível** no nosso contributo para aumentar a sua visibilidade.

## A AGENDA DA IGUALDADE DEVE TAMBÉM SER DEFENDIDA PELOS HOMENS

Numa conversa inteiramente dominada por homens, deixamos que sejam elas a liderar o movimento pró-igualdade. Como consequência, **o feminismo e a paridade nunca atingirão o nível de relevância na conversa que deveriam ter numa sociedade que aspira a ser igualitária.**

**Precisamos de mais mulheres a falar sobre economia, ciência e tecnologia e política internacional, e mais homens a serem explícitos sobre o seu compromisso para com a igualdade,** demonstrando o seu conhecimento do tema e mostrando, pelo exemplo, que as organizações que lideram são mais inclusivas e diversificadas devido à sua liderança.

**AUTORES**

**LUISA GARCÍA**  
SÓCIA E CEO EUROPA

 @luisagarcia



**MIGUEL LUCAS**  
DIRETOR DE INOVAÇÃO

 @miguellucas



**ALEJANDRO BURGUEÑO**  
CONSULTOR SÉNIOR  
DE INOVAÇÃO



**BÁRBARA GUILLÉN**  
DIRETORA CRIATIVA  
ESTÚDIO CRIATIVO

 @barbaragfeltr



**BEATRIZ RODRÍGUEZ**  
CONSULTORA SÉNIOR  
DE RELAÇÕES INFORMATIVAS

 @beatrizbrl

## ANEXO: LISTA DE REFERÊNCIAS PARA A ANÁLISE

## EMPRESA

Acosta, Antonio (EQU)	De La Riva, Gabriela (MEX)	Marcelo, Verónica (ARG)	Urzúa, Heriberto (CHL)	Cedeño, Isaías (PAN)
Albanesi, Alcione (BRA)	de Maduro, Aida (PAN)	Marques, Ana Paula (PRT)	Vaca, Marcela (COL)	Chincha, Jaime (PER)
Alcocer Koplowitz, Esther (ESP)	de Mello, Salvador (PRT)	Marranzini, Celso (DOM)	Vargas, Marianna (DOM)	Chua, Gina (USA)
Alemán Zubieta, Alberto (PAN)	de Moya, Campos (DOM)	Martin, Milenne (PAN)	Vaz, Isabel (PRT)	Cooper, Anderson (USA)
Almánzar, Circe (DOM)	De Stisin, Carmen (EQU)	Medrano, Rosa Olga (DOM)	Velarde, Rocío (EQU)	Coronel, Daniel (COL)
Altavilla, Paula (ARG)	Deller, Michelle (EQU)	Menin, Rubens (BRA)	Velásquez, Mirella (PER)	Corral, Fabián (EQU)
Álvarez Guil, Marta (ESP)	Díaz, Juan Octavio (PAN)	Migoya, Martín (ARG)	Véliz, Rodolfo (CHL)	Cortés, Mari Carmen (MEX)
Álvarez- Pallette, José María (ESP)	Díez Barroso, Laura Renee (MEX)	Mindlin, Marcelo (ARG)	Vicini, Amelia (DOM)	Costa, Ricardo (PRT)
Alvear, Fernando (CHL)	Diniz, Abílio (BRA)	Miró, Sandy (PAN)	Villela Marino, Patrícia (BRA)	Coustarot, Teté (ARG)
Amorim, Paula (PRT)	Dorsey, Jack (USA)	Mizrachi, Mayer (PAN)	Von Appen, Richard (CHL)	Coutinho, Maju (BRA)
Angarita, Carolina (COL)	Duarte, Jessica (CHL)	Montoya, Dolly (COL)	Walton, Jim C. (USA)	Crespo, Anselmo (PRT)
Añaños, Carlos (PER)	Durán, Guadalupe (EQU)	Mora, Juan Carlos (COL)	Winfrey, Oprah (USA)	Cueva, Rosana (PER)
Aramburuzabala, María Asunción (MEX)	Egas, Fidel (EQU)	Mota, Isabel (PRT)	Woods, Claudia (BRA)	Dâmaso, Eduardo (PRT)
Arango, Cristina (COL)	Elías Rainieri, Frank (DOM)	Muchnick, Matías (CHL)	Wright, Andrew (EQU)	Dávila, Vicky (COL)
Arango, Sol Beatriz (COL)	Ellison, Larry J. (USA)	Musk, Elon (USA)	Wright, Ronald (EQU)	de Bedout, Félix (COL)
Araúz, Carlos (PAN)	Errázuriz, Jorge (CHL)	Mustakis, Alejandra (CHL)	Yazbek, Marcia (EQU)	De SoUSA, Clara (PRT)
Arévalo-Carpentier, Michelle (EQU)	Escobar Corredor, Camila (COL)	Neves, José (PRT)	Zapata, Karla (CHL)	De SoUSA, Judite (PRT)
Assis, Ana Paula (BRA)	Escobar, Sylvia (COL)	Noboa, Isabel (EQU)	Zavala, Fernando (PER)	De SoUSA, Teresa (PRT)
Awad, Janet (CHL)	Espino de Marotta, Ilya (PAN)	Ortega, Amancio (ESP)	Zuckerberg, Mark (USA)	Debayle, Martha (MEX)
Azcárraga, Emilio (MEX)	Eurnekian, Eduardo (ARG)	Ortega, Marta (ESP)		Del Río, Matías (CHL)
Azevedo, Cláudia (PRT)	Fajardo, Ernesto (COL)	Osterling, Madeleine (PER)		Del Río, Patricia (PER)
Azevedo, Juliana (BRA)	Feldmann, Alceu Elias (BRA)	Ourmiers-Widener, Christine (PRT)		Delta, Mónica (PER)
Baillères, Alejandro (MEX)	Fernández Carvajal, José Antonio (MEX)	Ovando, Soledad (CHL)		Di Marco, Laura (ARG)
Bakker, Luis (EQU)	Fernández, Beatriz (COL)	Pagani, Luis (ARG)		Dithurbide, Danielle (MEX)
Barbieri, Pierpaolo (ARG)	Fernández, Romina (ARG)	Paniagua, Christopher (DOM)		Dresser, Denise (MEX)
Barbotó, Carla (EQU)	Ferreira, Cristina (PRT)	Parra, María Isabel (EQU)		Duzán, María Jimena (COL)
Barceló, Juana (DOM)	Flores Aráoz, Rosa María (PER)	Peña Izquierdo, Laura (DOM)		Edwards, Catalina (CHL)
Bardin, Gabriela (ARG)	Fonseca, Alexandre (PRT)	Peralta, Santiago (EQU)		El Gran Wyoming (ESP)
Barnator, Laura (ARG)	Fonseca, Cristina (PRT)	Pérez Compagn, Gregorio (ARG)		El Payaso Tenebroso, Brozo (MEX)
Barra, Mary (USA)	Forero, Efraín (COL)	Pérez, Florentino (ESP)		Escobar, María Teresa (EQU)
Bejarano, Claudia (COL)	Fort Brescia, Álex (PER)	Pi, Carlota (ESP)		Escobar, Paula (CHL)
Beleza, Leonor (PRT)	Fraga, Arminio (BRA)	Planells, Patricia (PAN)		Espín, Estefanía (EQU)
Belmont, Eduardo (PER)	Fraser, Jane (USA)	Porte, Agathe (CHL)		Espinosa, Simón (EQU)
Belmont, Janine (PER)	Galperin, Marcos (ARG)	Rainieri, Paola (DOM)		Estupiñán, Patricia (EQU)
Benavides, Roque (PER)	Garamendi, Antonio (ESP)	Ramos, Mercedes (DOM)		Évole Requena, Jordi (ESP)
Benchimol, Guilherme (BRA)	García, Ana Victoria (MEX)	Renauo, Gabriela (ARG)		Famanía, Hugo (PAN)
Bern de Mena, Jackie (PAN)	Garijo, Belén (ESP)	Reynés, Francisco (ESP)		Febles, Edith (DOM)
Bertorello, Costanza (ARG)	Garza Sada, Armando (MEX)	Rios Amorim, António (PRT)		Feinmann, Eduardo (ARG)
Bezos, Jeff (USA)	Gates, Bill (USA)	Rizek Sued, Héctor (DOM)		Felgueiras, Sandra (PRT)
Birman, Alexandre (BRA)	Giraldo, Carlos Mario (COL)	Rocca, Paolo (ARG)		Ferreira Alves, Clara (PRT)
Bitrán, Gabriel (CHL)	Goirigolzarri, José Ignacio (ESP)	Rodríguez Pastor, Carlos (PER)		Figueroa, Rosanna (DOM)
Bloomberg, Michael (USA)	Gómez Morera, Blanca Juana (MEX)	Rodríguez Rodríguez, Vito (PER)		Figueroa, Thalia (EQU)
Boeri, Claudia (ARG)	González, Carlos (EQU)	Roig, Juan (ESP)		Franco, Graça (PRT)
Bolinaga, Miguel (PAN)	González, Marie Claire (PAN)	Román, Carmen (CHL)		García Ferreras, Antonio (ESP)
Boneti, Ligia (DOM)	González, Mayra (MEX)	Romero Paoletti, Dionisio (PER)		Garrido, Helena (PRT)
Bortoni Dias, Ana Karina (BRA)	Gronchi, Alessio (PAN)	Romero, Marcela (ARG)		Gaspari, Elio (BRA)
Botín, Ana P. (ESP)	Guazzotti, Sandra (CHL)	Rosado, Paulo (PRT)		Geuna, Luciana (ARG)
Brache, Pedro (DOM)	Hank González, Carlos (MEX)	Salinas, Carlos (MEX)		Glasser, SUSAn (USA)
Braga, Daniela (PRT)	Hazoury, Abraham (DOM)	Sánchez Galán, Ignacio (ESP)		Gnazzo, Gabby (PAN)
Brewer, Rosalind (USA)	Heilbron, Pedro (PAN)	Santana, Paola (DOM)		Gois, Acelmo (BRA)
Buffet, Warren (USA)	Hernández, Mario (COL)	Santilli, Paula (MEX)		Gómez Leyva, Ciro (MEX)
Bulgheroni, Alejandro (ARG)	Herrera, Roberto (DOM)	Santo Domingo, Alejandro (COL)		Gómez-Pablos, Amaro (CHL)
Cajías, Catalina (EQU)	Hochschild, Eduardo (PER)	Sarmiento Angulo, Luis Carlos (COL)		Gómez, Gustavo (COL)
Calle, Arturo (COL)	Horta Osório, António (PRT)	Sebastião, Nuno (PRT)		González, Mónica (CHL)
Caputi, Angelo (EQU)	Humbert, Juan Raúl (PAN)	Sentmat de Grimaldo, Aimee (PAN)		Greenspan, Rachel (USA)
Chapman, Felipe (PAN)	Hwang, Angela (USA)	Servitje Montull, Daniel (MEX)		Griso, SUSAnna (ESP)
Chen, Min (PAN)	Imaz, Josu Jon (ESP)	Servitje, Marinela (MEX)		Guarello, Juan Cristóbal (CHL)
Chesky, Brian (USA)	Isla, Pablo (ESP)	Setúbal, Alfredo Egidio (BRA)		Guedes de Carvalho, Rodrigo (PRT)
Claro, Juan (CHL)	Jenny, Katharina (CHL)	Sevilla, Roque (EQU)		Girisatti, Claudia (COL)
Clemares, Fuencisla (ESP)	Johnson, Abigail (USA)	Sigman, Hugo (ARG)		Hernández, José (EQU)
Contreras, Mónica (COL)	Junqueira, Cristina (BRA)	Slim Domit, Carlos (MEX)		Herrera, Carlos (ESP)
Cooper, Claudia (PER)	Laarra, Germán (MEX)	Slim, Carlos (MEX)		Hildebrandt, César (PER)
Corral, María Fernanda (EQU)	Latorraca, Domingo (PAN)	Soares dos Santos, Pedro (PRT)		Hinostraza, Jeanette (EQU)
Corredor, Beatriz (ESP)	Lemann, Jorge Paulo (BRA)	Stilwell, Miguel (PRT)		Holt, Lester (USA)
Corripio, Manuel (DOM)	León, María Isabel (PER)	Su, Lisa (USA)		Huertas, Mávila (PER)
Cosentino, Tania (BRA)	Lindley Suárez, Johnny (PER)	Suárez, Elisa (PAN)		Hume, Gilberto (PER)
Costa, Alexandre (BRA)	López Álvarez, Pilar (ESP)	Sutil, Juan (CHL)		Infante, Reinaldo (DOM)
Costa, Mariana (PER)	López Mestre, Ana (MEX)	Sweet, Julie (USA)		Jaramillo, Ricardo (PAN)
Costantini, Isela (ARG)	López, Jessica (CHL)	Telles, Marcel Herrmann (BRA)		Jiménez Losantos, Federico (ESP)
Cruz, Eduardo (DOM)	Luksic, Andrés (CHL)	Temple, Inés (PER)		Kramer, Dora (BRA)
Daes, Christian (COL)	Lynch, Karen (USA)	Teullet, Patricia (PER)		Lanata, Jorge (ARG)
DancaUSA, Dolores (ESP)	Mac Master, Bruce (COL)	Tomé, Carol B. (USA)		Leitão, Miriam (BRA)
De La Puente, SUSAna (PER)	Macedo, Paulo (PRT)	Trajano, Luiza Helena (BRA)		León, Juanita (COL)
	Maia, Rachel (BRA)	Treviño, Blanca (MEX)		Leuco, Alfredo (ARG)

## JORNALISMO

Acosta, Cándida (DOM)	Adames, Guillermo (PAN)	Aizpun, Inés (DOM)	Alatorre, Javier (MEX)	Alcindor, Yamiche (USA)	Almeida, Mónica (EQU)	Alsina, Carlos (ESP)	Alvarado, Álvaro (PAN)	Alvarado, Nicanor (PAN)	Álvarez Rodrich, Augusto (PER)	Álvarez, Montserrat (CHL)	Amorim, Rosália (PRT)	Andrade, Carmen (EQU)	Arache, Patricia (DOM)	Arbex, Daniela (BRA)	Aristegui, Carmen (MEX)	Aristy, Marien (DOM)	Astorga, Juan Manuel (CHL)	Attiah, Karen (USA)	Ávila, Ricardo (COL)	Bacal, Sabrina (PAN)	Ball, Molly (USA)	Baquet, Dean (USA)	Barceló, Ángels (ESP)	Bedoya, Jineth (COL)	Beltrán del Río, Pascal (MEX)	Bergamo, Mónica (BRA)	Blaise, Bárbara (PAN)	Bocardi, Rodrigo (BRA)	Bonner, William (BRA)	Borghí, Sandra (ARG)	Santo Domingo, Alejandro (COL)	Sarmiento Angulo, Luis Carlos (COL)	Sebastião, Nuno (PRT)	Sentmat de Grimaldo, Aimee (PAN)	Servitje Montull, Daniel (MEX)	Servitje, Marinela (MEX)	Setúbal, Alfredo Egidio (BRA)	Sevilla, Roque (EQU)	Sigman, Hugo (ARG)	Slim Domit, Carlos (MEX)	Slim, Carlos (MEX)	Soares dos Santos, Pedro (PRT)	Stilwell, Miguel (PRT)	Su, Lisa (USA)	Suárez, Elisa (PAN)	Sutil, Juan (CHL)	Sweet, Julie (USA)	Telles, Marcel Herrmann (BRA)	Temple, Inés (PER)	Teullet, Patricia (PER)	Tomé, Carol B. (USA)	Trajano, Luiza Helena (BRA)	Castro, Nelson (ARG)	Cavada, Rafael (CHL)
-----------------------	-------------------------	--------------------	------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	----------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	-------------------	--------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	----------------------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------------	----------------------	--------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------------	------------------------	----------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------------	--------------------	-------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------

## ANEXO: LISTA DE REFERÊNCIAS PARA A ANÁLISE

Lewin, Yasna (CHL)	Rucker, Philip (USA)	Calviño, Nadia (ESP)	Kirchner, Cristina (ARG)	Rice, SUSAN (USA)
Leyva, Milagros (PER)	Ruiz, Gonzalo (EQU)	Cano, Corina (PAN)	Kirchner, Máximo (ARG)	Rio, Rui (PRT)
Lim Yueng, Eduardo (PAN)	Ruiz, Yolanda (COL)	Carrió, Elisa (ARG)	Lasso, Guillermo (EQU)	Ríos Farjat, Margarita (MEX)
Liriano, Jonathan (DOM)	Sadi, Andrea (BRA)	Casado, Pablo (ESP)	Levy, Katleen (PAN)	Robledo, Ángela María (COL)
Longobardi, Marcelo (ARG)	Salazar, Altigracia (DOM)	Castillo, Pedro (PER)	Llari, Guadalupe (EQU)	Robledo, Jorge Enrique (COL)
López Dóriga, Joaquín (MEX)	Salazar, Federico (PER)	Cepeda, Iván (COL)	Lombana, Ricardo (PAN)	Robles, Margarita (ESP)
Lora, Huchi (DOM)	Salgado, Alicia (MEX)	Cerrón, Vladimir (PER)	Loncón, Elisa (CHL)	Rodríguez dos Santos, Francisco (PRT)
Loret de Mola, Carlos (MEX)	Saltiel, Adela (PAN)	Chahuán, Francisco (CHL)	López Aliaga, Rafael (PER)	Rodríguez Larreta, Horario (ARG)
Lozano, Juan (COL)	Samper, Daniel (COL)	Chandler, Walkiria (PAN)	López Obrador, Andrés Manuel (MEX)	Rodríguez, Zulay (PAN)
Macari, Mirko (CHL)	Samper, María Elvira (COL)	Chanis Barahona, Iván (PAN)	López-Gatell, Hugo (MEX)	Romo, María Paula (EQU)
Macedo, Fausto (BRA)	Sánchez Cristo, Julio (COL)	Charpentier, Paz (CHL)	López, Claudia (COL)	Rosas, Ana Giselle (PAN)
Maduro, Valeria (PAN)	Santa María, Constanza (CHL)	Chavez, Betssy (PER)	Lozano, Angélica (COL)	Rousseff, Dilma (BRA)
Maerker, Denise (MEX)	Santana, Carolian (DOM)	Clinton, Hillary (USA)	Lula da Silva, Luís Inácio (BRA)	Roux, Rômulo (PAN)
Magnetto, Héctor (ARG)	Santillán, María Laura (ARG)	Cochez, Guillermo (PAN)	Macri, Mauricio (ARG)	Rubio, Marco (USA)
Maguel, Romina (ARG)	Santos Guerreiro, Pedro (PRT)	Colau, Ada (ESP)	Maldonado, María del Carmen (EQU)	Salazar, Diana (EQU)
Majul, Luis (ARG)	Santos, Alejandro (COL)	Collado, David (DOM)	Manzur, Juan (ARG)	Salgueiro, Luísa (PRT)
Marhuenda García, Francisco (ESP)	Sarmiento, Sergio (MEX)	Coloma, Luz Elena (EQU)	Marinovic, Teresa (CHL)	Sánchez Cordero, Olga (MEX)
Martínez Pozo, Julio (DOM)	Sifuentes, Marco (PER)	Cordero, María Luisa (CHL)	Márquez, Francia (COL)	Sánchez, Pedro (ESP)
Matamala, Daniel (CHL)	Soldevila, Dionisio (DOM)	Córdova, Lorenzo (MEX)	Martinelli, Ricardo (PAN)	Sanders, Bernie (USA)
Matus, Alejandra (CHL)	Solórzano, Javier (MEX)	Correa, Rafael (EQU)	Martínez-Almeida, José Luis (ESP)	Schalper, Diego (CHL)
Mendizábal, Mamen (ESP)	SoUSA Tavares, Miguel (PRT)	Costa, António (PRT)	Martins, Catarina (PRT)	Schumer, Chuck (USA)
Mercado, Silvia (ARG)	Stipicic, Cony (CHL)	Cotrim de Figueiredo, João (PRT)	Massa, Sergio (ARG)	Sheimbaum, Claudia (MEX)
Metzger, Dominique (ARG)	Sully Maldonado, Persio (DOM)	Cruz Coke, Luciano (CHL)	Matias, Marisa (PRT)	Siches, Izkia (CHL)
Micha, Adela (MEX)	Surriel, Jean (DOM)	Cruz, Ted (USA)	Matthai, Evelyn (CHL)	Silva, Gabriel (PAN)
Miranda, Francisco (COL)	Tafur, Juan Carlos (PER)	Cubillos, Marcela (CHL)	McConnell, Mitch (USA)	Silva, Marina (BRA)
Mizrahi, Flor (PAN)	Tapia, Juan Carlos (PAN)	Dávila, Manuela (BRA)	Meana, Judy (PAN)	Sosa, Mario (DOM)
Monegro, José (DOM)	Tavares, João Miguel (PRT)	De Carlotto, Estela (ARG)	Meireles, Cecília (PRT)	Sotomayor, Sonia (USA)
Morales, Néstor (COL)	Tinoco, Tania (EQU)	De la Calle, Humberto (COL)	Mejía, Carolina (DOM)	SoUSA Real, Inês (PRT)
Morales, Víctor Hugo (ARG)	Toribio, Aíram (DOM)	De SoUSA, Jerónimo (PRT)	Mendes, Ana Catarina (PRT)	Tavares, Rui
Muir, David (USA)	Torres, Arturo (EQU)	Del Carmen Alva, María (PER)	Mendoza, Verónica (PER)	Tavares, Rui (PRT)
Murdoch, Rupert (USA)	Trigueiro, André (BRA)	Díaz Ayuso, Isabel (ESP)	Mercado, Patricia (MEX)	Tavarez, Minou (DOM)
Narloch, Leandro (BRA)	Vaca, Marcos (EQU)	Díaz, Yolanda (ESP)	Milei, Javier (ARG)	Tebet, Simone (BRA)
Neme, José Antonio (CHL)	Valarezo, Liz (EQU)	Do Rosario, Maria (BRA)	Mockus, Antanas (COL)	Temido, Marta (PRT)
Novaresio, Luis (ARG)	Valenzuela, Cecilia (PER)	Duque, Iván (COL)	Molon, Alessandro (BRA)	Tibán, Lourdes (EQU)
O'Donnell, Mario (ARG)	Vera, Carlos (EQU)	Durand, Anahí (PER)	Monasterio, Rocío (ESP)	Tolosa Paz, Victoria (ARG)
Ónega, Cristina (ESP)	Villalvazo, Alejandro (MEX)	Durazo, Alfonso (MEX)	Monreal, Ricardo (MEX)	Toro, Mauricio (COL)
Ónega, Sonsoles (ESP)	Whitfield, Fredricka (USA)	Ebrard, Marcelo (MEX)	Montero, Irene (ESP)	Trump, Donald (USA)
Oneto, Soledad (CHL)	Woodward, Bob (USA)	Enrique, Yuri (DOM)	Moro, Sergio (BRA)	Uribe Vélez, Álvaro (COL)
Orozco, Cecilia (COL)	Yong, Ed (USA)	Errejón, Íñigo (ESP)	Mortágua, Mariana (PRT)	Urresti, Daniel (PER)
Ortiz, Beto (PER)		Estrella, Eduardo (DOM)	Mouynes, Erika (PAN)	Valencia, Paloma (COL)
Ospina, Clara Elvira (PER)		Fajardo, Sergio (COL)	Moyano, Hugo (ARG)	Vargas Lleras, Germán (COL)
Otero, Julia (ESP)		Fernández Noroña, Gerardo (MEX)	Moyano, Pablo (ARG)	Vásquez, Juan Diego (PAN)
Oxenford, Juliana (PER)		Fernández, Alberto (ARG)	Mulino, José Raúl (PAN)	Vásquez, Mirta (PER)
Pagni, Carlos (ARG)		Fernández, Ofelia (ARG)	Muñoz, Pabel (EQU)	Vela, Alexandra (EQU)
Palacios, Claudia (COL)		Fernández, Omar (DOM)	Navarro, Juan Carlos (PAN)	Velarde, Julio (PER)
Palacios, Rosa María (PER)		Flores, Lourdes (PER)	Nebot, Jaime (EQU)	Ventura, André (PRT)
Pascual, Castalia (PAN)		Francke, Pedro (PER)	Nuno Santos, Pedro (PRT)	Vidal, M <sup>a</sup> Eugenia (ARG)
Pastor, Ana (ESP)		Fujimori, Keiko (PER)	Núñez Feijóo, Alberto (ESP)	Vieira da Silva, Mariana (PRT)
Pereira, Heraldo (BRA)		Galamba, João (PRT)	Núñez, Paulina (CHL)	Villacis, Begoña (ESP)
Pérez, Cristina (ARG)		Gálvez, Xochitl (MEX)	O'Neal, Juliana (DOM)	Villarruel, Victoria (ARG)
Pia Zubieta, María (PAN)		García, Samuel (MEX)	Obama, Barack (USA)	Villegas, Orlando Jorge (DOM)
Pichel, Dalia (PAN)		Garín, Renato (CHL)	Obama, Michelle (USA)	Viteri, Chintia (EQU)
Piera, Nuria (DOM)		Germán, Milagros (DOM)	Ocasio-Cortez, Alexandria (USA)	Vizcarra, Martín (PER)
Pinheiro, Chico (BRA)		Gerónimo, Betty (DOM)	Oliveto, Paula (ARG)	Vizzotti, Carla (ARG)
Pinheiro, Miguel (PRT)		Gomes, Ana (PRT)	Omar, Ilhan (USA)	Warren, Elizabeth (USA)
Pinoargote, Alfredo (EQU)		Gomes, Ciro (BRA)	Ortega, Ivonne (MEX)	Winter, Gonzalo (CHL)
Piqueras, Pedro (ESP)		Gómez, Ana Matilde (PAN)	Pacheco, Alfredo (DOM)	Zaldívar Lelo de Larrea, Arturo (MEX)
Ponce, Isabela (EQU)		Grande-Marlaska, Fernando (ESP)	Padierna, Dolores (MEX)	Zavala, Margarita (MEX)
Prioli, Gabriela (BRA)		Harris, Kamala (USA)	Paredes, Susel (PER)	Zema, Romeu (BRA)
Quintana, Ana Rosa (ESP)		Hochul, Kathy (USA)	Paschoal, Janaína (BRA)	
Ramírez, Pedro J. (ESP)		Hoffmann, Gleisi (BRA)	Pelosi, Nancy (USA)	
Ramos, Diana (PRT)		Holguín, Juan Caris (EQU)	Peña, Raquel (DOM)	
Reis, Bárbara (PRT)		Holguín, Paola (COL)	Petro, Gustavo (COL)	
Remnick, David (USA)		Horacio, José (DOM)	Pizarro, María José (COL)	
Ribadeneira, Miguel (EQU)		Hurtado, Oswaldo (EQU)	Planells, Annette (PAN)	
Rincón, Mónica (CHL)		Iglesias, Pablo (ESP)	Poblete, Luz (CHL)	
Risco, Javier (MEX)		Iza, Leonidas (EQU)	Prado, Julio José (EQU)	
Roberts, Molly (USA)		Jairala, Jimmy (EQU)	Puig, Ximo (ESP)	
Robinson, Eugene (USA)		Janones, André (BRA)	Pujols, Bartolomé (DOM)	
Rocha, Gonzalo (EQU)		Jiménez, Mayra (DOM)	Quirós, Fernán (ARG)	
Rodrigues dos Santos, José (PRT)		Kaili, Alexandre (BRA)	Raful, Faride (DOM)	
Rodríguez, Guido (PAN)		Karamanos, Irina (CHL)	Ramírez, Guillermo (CHL)	
Rojas, Paola (MEX)		Kast, Felipe (CHL)	Ramírez, Martha Lucía (COL)	
Rosario, Fausto (DOM)		Kicis, Bia (BRA)	Rebelo de SoUSA, Marcelo (PRT)	

## POLÍTICA



## DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jgozzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Sócia e Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Diretor Corporativo  
amedran@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonietta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

**Luisa García**  
Sócia e CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Chief Client Officer  
apinedo@llorenteycuenca.com

## Barcelona

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Sócia e Diretora Sênior  
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

## Madrid

**Jorge López Zafra**  
Sócio e Diretor-geral  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos  
ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

## Lisboa

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. +351 21 923 97 00



## Madrid

**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Diretor-geral US  
luis@apachedigital.io

**David Martín**  
Diretor-geral LATAM  
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027 Madrid  
Tel. +34 911 37 57 92



## Madrid

**Marta Aguirrezabal**  
Sócia Fundadora e Diretora Executiva  
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

**Pedro Calderón**  
Sócio Fundador e Diretor Executivo  
pedro.calderon@chinamadrid.com

**Rafa Antón**  
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia  
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94  
28006 Madrid  
Tel. +34 913 506 508

## ESTADOS UNIDOS

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

## Miami

**Dario Alvarez**  
Diretor Executivo  
dalvarez@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

## Nueva York

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

## Washington DC

**Francisco Márquez Lara**  
Diretor  
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

## REGIÃO NORTE

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Sócio e Chief Client Officer para as Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

## Cidade do México

**Mauricio Carrandi**  
Diretor-geral  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

## Panamá

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

## Santo Domingo

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

## San José

**Pablo Duncan - Lynch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trijos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240



## Cidade do México

**Federico Isuani**  
Co Founder  
federico.isuani@beso.agency

**José Beker**  
Co Founder  
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe  
CDMX 01219  
Tel. +52 55 4000 8100

## REGIÃO ANDINA

**Maria Esteve**  
Sócia e Diretora-geral Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

## Bogotá

**Marcela Arango**  
Diretora-geral  
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

## Lima

**Gonzalo Carranza**  
Sócio e Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

## Quito

**Carlos Llanos**  
Sócio e Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## REGIÃO SUL

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

## São Paulo

**Thyago Mathias**  
Diretor-geral  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

## Rio de Janeiro

**Thyago Mathias**  
Diretor-geral  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro  
Tel. +55 21 3797 6400

## Buenos Aires

**María Eugenia Vargas**  
Diretora-geral  
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

## Santiago de Chile

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924



## Buenos Aires

**Rodrigo Gorosterrazú**  
Diretor-geral Criativo  
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

