

DA TEORIA À PRÁTICA: AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADAS AO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Diego Perboni de Andrade¹
Luciane Maria Wagner Raupp²

Resumo

As práticas de Relações Públicas estão cada dia mais presentes nas organizações, seja por meio da visão estratégica que o mercado e consumidores exigem, seja pela postura de gestores que as representa. O tema deste artigo é voltado para as habilidades e competências das RP, com objetivo de identifica-las e relaciona-las, partir de entrevistas com cinco profissionais da área. Assim, buscou-se analisar quais as vivências profissionais desses entrevistados que estão associadas às habilidades e competências da profissão de Relações Públicas. Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se o levantamento bibliográfico e, em seguida, se aplicaram entrevista em profundidade. A análise ocorreu de forma qualitativa, num exercício de análise do discurso e categorização dos subtemas relacionados ao problema de pesquisa. Em suma, o estudo visa relacionar as atividades de Relações Públicas ao desenvolvimento de lideranças nas organizações.

Palavras-chave: Relações Públicas. Organizações. Gestores. Mercado da Comunicação.

Abstract

The practices of Public Relations activity are increasingly present in organizations, either through the strategic vision that the market and consumers demand, or by the posture of managers who represent them. Therefore, the general theme of this monograph is focused on the skills and competencies of the PRs, with the objective of identifying and reporting them, based on interviews with five professionals in the area. Thus, we sought to analyze the professional experiences of these interviewees are associated with the skills and competencies of the Public Relations profession. How much to the methodological procedures was initially carried out the bibliographical survey. Then, for the practical purpose of the research, the interview method was applied in depth, starting from the last, applied the discourse analysis of the interviewees. The analysis took place in a qualitative way, dealing with the detailed discourse of the interviewees, and also categorizing sub-themes related to the research problem, which guided the responses to the theoretical reference, and the concepts presented in it. The study aims to relate Public Relations activities to the development of leadership in organizations.

Keywords: Public Relations. Skills. Organizations. Managers.

¹ Acadêmico do Curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. E-mail: diegoandrade@sou.faccat.br

² Professora das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. Orientadora do trabalho. E-mail: lucianeraupp@faccat.br>

1. Introdução

O profissional de Relações Públicas (RP) está cada dia mais ocupando seu espaço nas organizações³. Esse avanço deve-se ao comportamento dos públicos, que mudam constantemente e tornam-se um desafio dinâmico nas vidas das Instituições. Além desse profissional, a cultura organizacional também vem sendo influenciada pelo público interno, pois considera-se que ela está atrelada ao comportamento humano, bem como as mudanças da organização.

Para uma comunicação organizacional eficaz, é necessário relacionar os objetivos e resultados esperados ao planejamento estratégico para os diferentes públicos de interesse. Assim, essa nova percepção junto às organizações torna-se uma oportunidade em RP, pois faz parte das habilidades e competências desse profissional esse relacionamento e instrumentos de trabalho.

Além da cultura organizacional, as organizações estão passando por um momento em que o acúmulo de informações e a competitividade do mercado de trabalho exigem que, cada vez mais, estejam estruturadas internamente e preparadas para lidar com desafios constantes e, também, para ouvir os colaboradores. Essas tarefas são atribuídas aos gestores, uma vez que os problemas que as organizações enfrentam nos dias atuais⁴, com as gerações Y e Z⁵, são diferentes dos problemas que enfrentaram no passado, quando as gerações demonstravam uma menor disposição, se comparada com as anteriores, e quando os benefícios estavam relacionados com estabilidade e com uma carreira promissora. Essa mudança de comportamento e a tentativa de buscar com que os colaboradores tenham um comportamento favorável e positivo nas organizações é uma tarefa constante. Com o passar dos anos e com a mudança das gerações, é necessário extrair o melhor de cada um individualmente para o sucesso coletivo da organização.

O universo organizacional e seus colaboradores necessitam de uma peça

³ As organizações ou empresas (os termos serão empregados, neste projeto, como sinônimos) são entendidas como sistema de atividades conscientemente planejadas por duas ou mais pessoas, em regime de cooperação e visando a objetivos comuns. Não constituem unidades prontas ou acabadas, mas um organismo vivo e mutável segundo a própria evolução das sociedades. Compreendem o conjunto de pessoas (recursos humanos) que exercem suas funções em uma determinada empresa (estrutura física), realizando tarefas específicas mediante o emprego de conhecimentos e técnicas.

⁴ Ano de 2017.

⁵ Conforme Oliveira (2009) a Geração Y representa as pessoas que nasceram de 1980 a 1995. Para Tapscot (2010) a Geração Z indica os nascidos a partir de 1995.

fundamental entre eles para alcançar o sucesso como um todo. Para isso a motivação torna-se fundamental para mudar o comportamento individual, considerando-se vários aspectos como: trabalho em equipe, *turnover*⁶, realização pessoal, entre outras variáveis passíveis de controle. Explicando isso, Kotler (2010) aborda de uma maneira ampla as principais dificuldades na mudança do comportamento individual e com isso apresenta um breve conhecimento do tamanho do desafio para os gestores do século XXI:

Muitos comportamentos positivos não são adotados por diversas razões. Alguns comportamentos atuais são decorrentes de vícios e exigem muita força de vontade para mudar; alguns são espontâneos e repetidos sem muita reflexão e preocupação informada. Algumas mudanças de comportamento envolvem custo ou esforço desagradáveis, enquanto outros não dispõem de um sistema ou de pessoas que auxiliem ou facilitem o comportamento (KOTLER, 2010, p.70).

Diante disso, este estudo busca analisar e relatar, a partir dos discursos de cinco profissionais de RP, como as atividades desse profissional contribuem no cotidiano das organizações. Tem por objetivo geral analisar, a partir do referencial teórico, quais as habilidades e competências de Relações Públicas são importantes para o desenvolvimento da liderança aplicadas à prática da profissão. Ao se desdobrar esse objetivo geral, visa-se, especificamente, relatar conceitos teóricos que são aplicados à prática de liderança. Além disso, pretende-se compilar as principais teorias aplicadas à área de RP. Também se busca, por fim, analisar como as habilidade e competências dos RP são aplicadas à prática do desenvolvimento de liderança, ressaltando as principais características de gestores que estão inseridos nessa área.

Para atingir a proposta desse trabalho, utilizou-se o método de análise de discurso, pesquisa exploratória e pesquisa bibliográfica. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa reuniu aspectos qualitativos, pois pretendeu-se analisar os discursos individuais dos entrevistados.

Nesse projeto, utilizaram-se de autores consagrados das áreas de comunicação, administração, recursos humanos e gestão de pessoas, que auxiliaram no entendimento e na fundamentação teórica, embasando conceitos e teorias para ajudar no entendimento da prática da atividade de RP, do dinamismo das suas competências e da maneira como podem ser aplicadas no

⁶ Neste artigo, utiliza-se o conceito de Marras (2000, p. 66): “é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade”.

desenvolvimento de lideranças.

Dessa forma, e sabendo que a área de Relações Públicas tem no seu escopo, gerenciar o relacionamento das organizações com seus públicos de interesse, sejam elas públicas ou privadas, buscando a conciliação e evitando o conflito, acredita-se que sua contribuição para o desenvolvimento de lideranças nas organizações é de grande relevância.

2. Fundamentação teórica

2.1 Relações Públicas na contemporaneidade

O universo da literatura apresentado nas diferentes ciências⁷, entre tantos conceitos, pesquisas e estudos conta com um vasto conteúdo a respeito da modernidade. Alguns especialistas acreditam que a modernidade é o agora, o recente, o atual. Para Buarque (1993), atualidade significa o que é de hoje. Representa uma ânsia e uma inevitabilidade. A opção não estaria em ser ou não ser moderno, mas em o que é ser moderno. Atualmente, a facilidade de acesso à informação, viabilizado por intermédio da Internet, transformou simples consumidores em um público cada vez mais exigente e formador de opinião, capaz de impactar de forma positiva ou negativa a imagem institucional de uma empresa. Tendo em vista esse novo comportamento dos consumidores, as organizações estão buscando canais adequados de relacionamento e aprimorando a linguagem dirigida ao público do seu interesse, ou então, chamados de *stakeholders*⁸.

Esse cenário proporciona ao profissional de relações públicas uma oportunidade de desenvolver suas habilidades a partir das suas competências e atividades no processo de relacionamento. Migrando de meros segmentos de consumo para a de públicos de interesse – ou de uma mudança de visão das organizações. Em outras palavras, Neto (2015) evidencia que “o relacionamento de uma organização com seus públicos-chave (os chamados *stakeholders*) é assunto específico que demanda gestão especializada”.

⁷ Ciência é uma palavra que deriva do termo latino *scientia*, cujo significado aponta para o fato de que, por ciência, entende-se todo o conhecimento adquirido por meio do estudo ou da prática, baseado em princípios.

⁸ Nesta monografia, utiliza-se o conceito de Fábio França (2012, p.31): “Trata-se de um conceito muito utilizado para descrever a relação das organizações com seus públicos”.

Conceituando de forma legal a profissão de relações públicas e para que os profissionais estejam certificados, Penteadó (1989, p. 72) classifica, de forma simples, que relações públicas é comunicação humana. Todo instrumento de comunicação humana é também – ou pode ser – instrumento de relações públicas. A ABRP⁹ apresenta a definição oficial de relações públicas: “é o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter a compreensão mútua entre organização e grupos aos quais está ligada” (ABRP *apud* in CESCA, 1995, p.17).

São inúmeras as habilidades, competências e atividades do profissional de relações públicas que podem ser aplicadas em diversos cenários empresariais do primeiro, segundo e terceiro setor, alcançando adequadamente cada público segmentado, presente em culturas distintas¹⁰. Há, na atualidade, grande convergência entre as funções de relações públicas e marketing.

Além do perfil inovador e criativo, o profissional de relações públicas é o profissional melhor habilitado para atuar nas organizações no nível estratégico, realizando relacionamento em tempos modernos. De encontro com essa facilidade e contrapondo-se a isso, Lanhez (2006) explana que, quando a organização possui um profissional de relações públicas atuante na superfície, pela falta de consciência de dirigentes, dos executivos e, muitas vezes, dele próprio, acerca do papel que a atividade desempenha, afeta direta e negativamente a organização. Desse modo, sua operação, como um todo, interfere na performance das negociações e decisões que estão diretamente ligadas aos *stakeholders*. Para que isso não ocorra, toda e qualquer organização precisa ter um direcionamento e posicionamento, que são determinados por meio de estratégias, pela definição de metas e com a missão, visão e valores da organização – fazendo a mensuração de resultados e a busca por reconhecimento dos *stakeholders* no mercado onde está inserida, ou seja, as relações públicas também atuam no campo comunicacional, que vai além da promoção com o objetivo de vendas e buscam estabelecer a organização como “alguém” no mercado, para que assim possa ser reconhecido por muitos.

⁹ ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas.

¹⁰ A definição de cultura por Tylor (1958, p. 01) foi uma das primeiras a se aproximar dos conceitos aceitos atualmente, compreendendo-a como “um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”.

2.2 Relações Públicas como atividade profissional

Na medida em que o comportamento do público muda, as relações públicas continuam sendo um desafio dinâmico na vida das organizações. Uma das razões para isso é a grande diversidade de habilidades que esse profissional traz para área de atuação. São algumas das habilidades básicas de RP: o assessoramento, a consultoria, a gestão de crise, a pesquisa, o planejamento, a execução e a avaliação.

De acordo com Neto (2015), o composto dos RP está totalizado em 4 Rs, que surgiram a partir dos 4 Ps do marketing, sem pretender modelar – totalizar – mas, sim, identificar referenciais do campo teórico-prático das relações públicas que constituem em que as atividades podem ser úteis às organizações.

Em paralelo a isso, para muitos autores, o profissional de gestão e liderança precisa ter ou adquirir conhecimento, habilidades e competência – termo competência está relacionado, de uma maneira rasa, às qualidades que uma pessoa ou profissional tem e como são percebidas pelos demais. Percebe-se que todo gestor precisa dominar e saber utilizar das suas competências de uma maneira produtiva para que através do conhecimento possa demonstrar suas habilidades, isso faz com que se obtenha maiores resultados, uma vez que as três esferas estão interligadas.

De acordo com Grunig (2009), as organizações mais eficazes destinam aos RP a função de gerenciamento estratégico com os públicos da organização. Cabe a essa atividade elencar quais práticas adotar, visando desenvolver relacionamentos fundamentados na excelência e na satisfação dos públicos.

As relações públicas contribuem para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. Essa contribuição tem valor monetário para a organização. As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos. As relações públicas muito possivelmente contribuem para a eficácia quando o executivo de relações públicas é membro da coalizão dominante, participa do estabelecimento dos objetivos da organização e auxilia na identificação dos públicos externos mais estratégicos. (GRUNIG, 2009, p. 41).

A literatura de relações públicas é vasta e indispensável para expressar as mais variadas definições do profissional de relações públicas no âmbito profissional e acadêmico. Esses profissionais podem atuar estrategicamente em organizações do primeiro, segundo e terceiro setor. Corroborando Lattimore (2012, p. 23) para esse

entendimento, acrescentando que o profissional pode atuar na gestão das organizações:

Relações públicas é uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir objetivos, definir filosofia e facilitar a transformação da organização. Os profissionais de relações públicas se comunicam com todos públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar coerência entre as metas da organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam os programas da organização que promovem intercâmbio de influências e entendimento entre as partes e os públicos de uma organização.

De uma maneira mais específica no âmbito organizacional, conceitua Roberto Simões (1993, p. 93) que a principal atividade de relações públicas é a administração da controvérsia, explicitando que a atividade consiste em: “analisar as tendências da organização [...]; predizer a resultante do entrelaçamento [...]; assessorar os líderes [...]; implementar programas e projetos planejados da comunicação [...]”, (SIMÕES, 1993, p. 96-97).

A partir da fundamentação das Ciências Sociais, em que o homem é objeto de estudo, Peruzzo (1986) ressalta a principal função das RP:

Ou seja, a atividade de Relações Públicas requer que seus programas sejam cuidadosamente planejados e que Relações Públicas não devem ser feitas ocasionalmente, mas como um processo que exige continuidade, objetivando estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os grupos de pessoas a ela ligados. Estes são pontos-chaves da teoria das Relações Públicas, porque são uma atividade que tem por base atuar sobre a mente das pessoas na busca de harmonizar interesses entre instituições e seus públicos. Assim, Relações Públicas se realiza em empresas privadas e públicas, nos demais organismos da sociedade civil (escola, igreja, meio de comunicação de massa, associações, etc.) e no Estado (PERUZZO, 1986, p. 33-34).

Diante disso, compreende-se que o profissional de RP inserido nas organizações tem um grande desafio não só com o relacionamento entre os diferentes públicos, mas também de desempenhar e aplicar corretamente as práticas da profissão, que estão relacionadas a todos os assuntos de interesse das organizações.

Dessa forma, partindo do entendimento e a importância das práticas da atividade de RP que é prezar pelo relacionamento da organização com seus *stakeholders*, faz-se necessário que esse profissional compreenda que, nos dias atuais, diversas mudanças estão fazendo com que as organizações repensem suas estratégias, principalmente quando relacionadas aos consumidores. As modificações do mercado de trabalho de RP, com o aumento de novas agências –seja por

ampliação, transformação ou florescimento, são motivadas pelos acontecimentos decorrentes da globalização.

Em consequência disso, a globalização fez com que o ambiente das organizações sofresse mudanças que até os dias atuais não foram totalmente compreendidas. Fatores como imagem, posicionamento e cultura também foram afetados, tendo em vista que integrantes das organizações tiveram que romper com conceitos antigos. No atual cenário, a quantidade de informação e a rapidez nas mudanças estão aceleradas e os consumidores com diversas opções de escolhas, fazendo com que a competitividade no mercado esteja cada vez mais acirrada.

2.3 Comunicação organizacional

As organizações da contemporaneidade são conduzidas a mudarem seu posicionamento no mercado¹¹ devido à complexidade¹² existente diante de um cenário globalizado, envolvendo fatores econômicos, políticos, culturais, tecnológicos e sociais. Desse modo, surge um novo contexto organizacional, que impõe uma nova necessidade atrelada ao conhecer, ao sentir e ao acompanhar as mudanças no ambiente externo e interno.

No meio acadêmico e no mercado de trabalho, existem formas diferenciadas de denominar as práticas ligadas à comunicação organizacional. Há quem utilize o termo comunicação organizacional; outros, a expressão comunicação empresarial. Para Kunsch (1996, p.89):

Se adota o termo comunicação organizacional, que além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, tem maior plenitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização ou marca e não somente àquilo que se chama 'empresa'.

A autora defende ainda a filosofia da comunicação integrada, que direciona para confluência das diversas áreas. Assim, as atividades integradas de comunicação representam a melhor forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

A comunicação integrada, como próprio nome diz – integra diferentes áreas (Comunicação administrativa, comunicação institucional e comunicação

¹¹ Utilizaremos o conceito de Philip Kotler, segundo o qual o posicionamento de Mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”.

¹² Segundo Morin (2003, p. 20), complexidade é o “conjunto de ações, acontecimentos, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fundamental”.

mercadológica) e diversas funções estabelecidas por diferentes profissionais da área da comunicação. Assim, ampliou-se o conceito de que a comunicação organizacional precisaria necessariamente de uma forma organizada, integrada e estratégica para o atingimento de objetivos da organização – envolvendo as áreas operacional, táticas, administrativas e comerciais pensadas do ponto de vista da comunicação.

Dessa forma, a comunicação organizacional compreende o fluxo que compõe a rede de relação no âmbito da organização. Às relações públicas como atividade prática está inserida como gestora do processo de comunicação organizacional, isso se dá no momento em que esses profissionais aproximam o processo de comunicação junto a cúpula diretiva – que é o elemento facilitador entre o processo de aproximação dos interesses, tanto da organização, quanto dos seus públicos.

Portanto, a comunicação organizacional nos dias atuais é de extrema importância para as organizações e um desafio para os profissionais de relações públicas, uma vez que transmitem informações, decisões internas e desenvolvem relacionamentos que integram todas as partes. Seu objetivo principal é facilitar a compreensão dessas relações, contribuindo para melhorar a produtividade dos colaboradores e para um ambiente mais saudável, fazendo com que todos os membros da organização atinjam seus objetivos e obtenham excelentes resultados.

2.4 Relações Públicas e liderança: oportunidades e desafios

As organizações contemporâneas demonstram cada dia mais que líderes capacitados em diferentes segmentos de mercado constituem-se como a forma com que as competências individuais são exploradas.

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição. Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. De acordo com Jordão (2004, p.89), “os líderes têm como missão guiar a organização e desenvolver outros líderes. Buscando isso, o líder se destaca, acima de tudo, influenciando pessoa. Liderar é um fenômeno social”.

No entender de Kotler (2000), a liderança consiste no desenvolvimento de uma visão e ações. Nesse processo há, portanto, a congregação de pessoas

relevantes por trás das ações e concessão de autonomia para indivíduos que façam a visão acontecer.

Relacionado ao conceito dos autores, está o fato de que competências e práticas, por meio do endomarketing¹³, são vistas como estratégias de gestão de pessoas ligadas ao profissional de relações públicas. Isso porque essas estratégias estão voltadas para o relacionamento entre a organização e o público interno. Para esse relacionamento ocorrer com eficácia, entende-se que esse profissional deve exercer suas práticas de forma coerente e positiva, utilizando o processo de liderança, uma vez que é necessário para atingir os objetivos da organização fazer com que os colaboradores estejam engajados e utilizem sua 'mente, coração, criatividade e excelência', como citado pelo autor.

Para compreender o que representam cargos de liderança nas organizações nos dias atuais, é necessário conhecimento prévio pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo desse tempo. Uma das perspectivas é que a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, partindo do pressuposto de que já nasceram para liderar e assim fortalecer e identificar os traços da liderança. Nesse contexto, destaca-se a prevalência da democracia na forma como ele lidera, ou seja, caracteriza os objetivos, mostrando o que deve ser feito, mas escutando os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo.

Em outras palavras, a prática das relações públicas dentro das organizações deve ser ética, não só com os valores e pontos positivos da mesma mas também com os problemas que devem ser solucionados através do diálogo, obtendo assim resultados divergentes devido ao fato de diferentes pontos de vistas e pessoas serem o público de interesse.

Assim como a informação é o principal caminho para motivação, também é o produto da comunicação interna e o "objeto de valor" estabelecido na relação empresa/empregado. Ela também serve para envolver colaboradores em um esforço único de aderência às estratégias e também aos objetivos da organização, com o intuito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final. Ou seja, para que tudo isso ocorra, a informação e a comunicação precisam de um amplo

¹³ Utiliza-se, nesta monografia, o conceito de Endomarketing (BEKIN, 2004, p. 8): "objetivo do *endomarketing* é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado".

conhecimento por parte do gestor, para que, com essa informação bem trabalhada, acabe transformando o conhecimento do público interno. Por sua vez, pode proporcionar bons níveis de integração das diferentes áreas de uma empresa. Por isso, considera-se outro desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para os profissionais de relações públicas atuantes nas organizações, a mensuração de resultados da atuação desses profissionais, visto que estão inseridos de forma estratégica e integrados às mais diversas áreas e públicos de uma organização.

3. Metodologia

Para buscar respostas ao questionamento deste estudo¹⁴, que é analisar quais habilidades e competências do profissional de relações públicas são importantes para o desenvolvimento da liderança aplicadas a prática da profissão, foi realizada uma entrevista em profundidade com profissionais da área de comunicação, mais especificadamente, relações públicas. Para atingir o objetivo e obter respostas a pesquisa bibliográfica, exploratória, de caráter qualitativo por meio de análise de discurso.

Este estudo inicia com a pesquisa bibliográfica, que, para Stumpf (2010), pode ser entendida como um planejamento global inicial de qualquer tipo de trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia disponível sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado que possa evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões.

Na sequência, a pesquisa de natureza exploratória é aquela que se pretende ir além das características, que se realiza sobre um problema ou uma questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior, pois geralmente os temas são emergentes, tendo como objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa reúne aspectos qualitativos, observando que “[...] o método qualitativo enfatiza as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado [...]” (FIGUEIREDO; SOUZA, 2011, p. 96).

Corroboram Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), segundo os quais a

¹⁴ Habilidades e competências de Relações Públicas aplicadas no desenvolvimento da liderança.

pesquisa qualitativa define-se como:

[...] a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para isso, o instrumento de pesquisa se deu a partir de questionário semiestruturado, com questões diretas e indiretas, fechadas e abertas, objetivas e subjetivas, que permitam respostas por alternativas a escolher e respostas descritivas, com o objetivo de auxiliar na entrevista em profundidade que foi realizada com 05 entrevistados profissionais de relações públicas (por formação acadêmica – bacharel, mestrado e/ou doutorado), indiferentemente do contexto que está inserida a organização na qual esse profissional atual. A entrevista em profundidade foi realizada presencialmente e por telefone, devido à localização geográfica de alguns entrevistados. As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro de 2017 e tiveram uma média de vinte minutos de duração, gravadas sem cortes, possibilitando aos entrevistados o relato das experiências vivenciadas na comunicação e dos seus pensamentos sobre as práticas de relações públicas dentro das categorias criadas. Duas entrevistas foram realizadas presencialmente, e outras duas via telefone – de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado, e ainda, uma entrevista realizada por e-mail por meio de um questionário devido localização geográfica da entrevistada e indisponibilidade de horário. Após a análise de discurso, este estudo conta com uma categorização dos dados. A fim de organizar os dados obtidos na entrevista em profundidade, foram trabalhadas as seguintes categorias para atender aos objetivos deste estudo: Histórico Profissional (Relatar e analisar as experiências, rotina e conhecimento sobre o histórico profissional dos entrevistados), Atividades e Competências (Verificar quais atividades que o entrevistado pratica no ambiente organizacional e a sua influência. Além disso, mostrar quais as competências que o RP tem em relação à gestão) e Comunicação e Liderança nas Organizações (Relatar, a partir do ponto de vista do entrevistado, como é praticada a comunicação na sua organização e identificar quais oportunidades e desafios existem a ser explorados na área da comunicação e relações públicas).

Com o que foi apresentado, entende-se que o método de pesquisa aqui

aplicado permitirá que a avaliação das habilidades e competências utilizadas na prática do desenvolvimento a partir da visão de profissionais formados em Relações Públicas que atuam ou já atuaram em cargos de gestão seja bem analisado e compreendido.

4. Análise dos dados

Com base nos dados coletados por meio das entrevistas em profundidade, buscou-se o entendimento quanto à percepção e discursos dos profissionais de relações públicas entrevistados sobre as habilidades e competências da profissão de RP voltada para desenvolvimento de lideranças nas organizações. Isso tornou possível uma discussão mais aprofundada sobre as informações e percepções sobre a presença desse profissional nos dias de hoje, que serão apresentadas a seguir.

As informações analisadas foram subdivididas em categorias para a melhor representação dos resultados como também para proporcionar um melhor entendimento sobre os pontos abordados na pesquisa e relacionar os conceitos com autores da área.

Por meio do roteiro de perguntas semiestruturadas, questionou-se os entrevistados sobre aspectos a partir do seu histórico profissional, suas atividades e competências e a comunicação na organização onde aplicam a prática de Relações Públicas. Para isso, as entrevistas em profundidade foram aplicadas com quatro entrevistados, que são eles: Gilmar Santos, que atua como analista de marketing na DCG E-commerce; Sheila Padilha, que realiza eventos corporativos na Associação Comercial da cidade de São Leopoldo/RS; Marcio Oliveira, que elabora planejamentos e a execução de eventos corporativos, e também atua na mesma empresa como orientador educacional, ambos no Senac, em Porto Alegre/RS; Monalisa Nascimento, que atua como Professora na ESURP – Escola Superior de Relações Públicas localizada em Recife. E ainda, este projeto contou com a colaboração da gestora de marketing da marca C&A, Rozalia Del Gaudio, formada em Relações Públicas e Doutora em Ciências Sociais, que participou por meio de um questionário estruturado, enviado por e-mail devido à localização geográfica e à indisponibilidade de ser entrevistada.

4.1 Histórico profissional

Inicia-se, a análise observando os discursos dos entrevistados no que se refere ao histórico profissional. O objetivo é identificar o tempo de experiência que os entrevistados possuem na área de RP, qual o segmento que eles atuam e quantas pessoas possuem na equipe de trabalho. Quando questionados sobre escolaridade e área de formação, os entrevistados destacaram-se da seguinte forma:

- **Entrevistado 1:** sou Sheila Padilha, tenho 30 anos e trabalho atualmente na Associação Comercial na cidade de São Leopoldo. Há mais ou menos cinco anos atuando na área de comunicação, e na área de eventos aproximadamente três anos.
- **Entrevistado 2:** eu me chamo Gilmar Santos, eu tenho 31 anos sou formado em relações públicas desde 2015, e há cerca de cinco anos eu trabalho na área de comunicação. Hoje eu sou Analista de Marketing, e trabalha numa empresa de tecnologia onde desenvolve plataforma de vendas online; lojas virtuais e-commerce.
- **Entrevistado 3:** sou Marcio Oliveira, atualmente formado em Relações Públicas e recentemente pós-graduado na área. Sou analista de comunicação e marketing e também orientador educacional no Senac.
- **Entrevistado 4:** meu nome é Rozalia Del Gaudio, sou Doutora em Ciências Sociais e Gerente sênior de comunicação e sustentabilidade da C&A. Atuo na área da comunicação a mais de vinte e cinco anos.
- **Entrevistado 5:** Monalisa Nascimento, estou atuando na comunicação a aproximadamente sete anos nessa área; Sou pós graduada e atualmente professora acadêmica na Escola Superior de Relações Públicas de Recife.

Partindo da apresentação, buscou-se entender quais as atividades que os entrevistados desempenhavam em seu dia a dia. Nesse sentido, podem-se destacar as seguintes informações:

- **Padilha:** [...] A minha experiência aqui (Associação Comercial) ela é bem vasta por que o setor de evento ele nos proporciona isso né [...] O público que a gente acaba lidando numa entidade de classe ela é bem robusta, então é preciso fazer um planejamento bem amplo na questão dos eventos para que a gente atinja o máximo de públicos que puder. O planejamento ele acontece mensalmente [...] mas a cada mês a gente vai planejamento os eventos e acaba também se envolvendo com a execução deles. A criação gráfica acaba terceirizando para uma agência que nos dá todo suporte de criações de peças e de layouts.
- **Santos:** Hoje eu sou analista de marketing, trabalho em uma empresa de tecnologia onde desenvolve plataforma de vendas online – Lojas virtuais, Ecommerce [...]. Trabalho com vários segmentos de marketing. Um deles é os eventos; Conceitualizando o marketing na empresa onde eu trabalho: O marketing é absolutamente *comercial, pouco institucional*. Tudo que desenvolvemos de marketing, de relacionamento, relações públicas, jornalismo, publicidades e campanhas: Tudo está voltado para o comercial [...]. As ações de

relações públicas, que uma área complementa a outra... a chamada comunicação integrada. Uma das coisas que eu faço no meu trabalho são as produções dos eventos da empresa, são eventos comerciais que a empresa participa dentro do segmento que a gente atua [...]. Outra tarefa é o marketing digital, também sou social mídia, a gente tem duas páginas no facebook que eu administro[...]. Atualmente, além disso, temos um blog, site e geramos conteúdo informativo para atrair clientes. Isso tudo também faz parte do papel de relações públicas que a gente está falando de comunicação dirigida, não é somente soltar um conteúdo na internet [...] Outra tarefa fundamental, e que também faz parte das relações públicas, é assessoria de imprensa.

Conforme se pode identificar entre os discursos acima, Santos descreve, de maneira objetiva, suas atividades e as relacionam de maneira clara com as atividades relacionadas à comunicação integrada. Isso porque os dois profissionais precisam ter conhecimento das áreas de marketing, publicidade, jornalismo, design, assessoria de imprensa e eventos, a fim de desenvolver e acompanhar as atividades da sua equipe.

Além disso, Santos (2017) ressalta que “Isso tudo também faz parte do papel do profissional de relações públicas [...]”, uma das atividades desse profissional é o relacionamento, e por isso ninguém melhor que o relações públicas para fazer a administração do relacionamento da comunicação integrada, que é a realidade praticada na organização do entrevistado. Já Padilha (2017) destaca o planejamento como uma das atividades mais importantes que desempenha na sua organização: “é preciso fazer um planejamento bem amplo na questão dos eventos para que a gente atinja o máximo de públicos que puder”.

As funções de RP mencionadas por Neto (2015) delimitam o campo de atuação de ambos os profissionais, e validam o perfil de profissional estratégico para relações públicas e a comunicação mercadológica para o marketing. Essa última também é uma estratégia em relações públicas, visto que utilizam de diferentes formas e interesses para atingirem os objetivos de suas organizações, conforme observado nos discursos dos entrevistados. Outro diferencial entre as funções de relações públicas são as ferramentas e os meios utilizados, uma vez que a prática de RP é muito mais estratégica, menos palpável, porém com uma mensuração mais detalhada. O marketing, por outro lado, possui ações voltadas para área comercial de fácil mensuração por geralmente utilizar números.

Para muitos autores, o termo competência está relacionado às qualidades que um profissional possui e como são percebidas pelas demais áreas. Nesse sentido, percebeu-se que a comunicação ocorre de maneira clara e eficaz quando

há o relações públicas atuante, que possui conhecimento em todas as áreas, para que, assim, possa interagir e administrar demandas da organização.

Outro discurso que chamou a atenção é a abrangência sobre gestão e conhecimento que Gaudio (2017) possui na comunicação. A entrevistada desenvolveu e aprimorou esse entendimento sobre a estratégia em comunicação durante sua vida profissional. “Eu tenho todos os dias um desafio ímpar, ajudando a empresa¹⁵ com uma tradição de comunicação de marketing extremamente sofisticada e ousada. [...]”. Nesse sentido, Lattimore (2012 p.1 3) complementa esse pensamento: “As relações públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização”. Isso vem ao encontro da importância da comunicação e do profissional de relações públicas para ajudar no atingimento dos objetivos das organizações, a partir da sua missão, visão e valores.

Dando continuidade em relação às experiências profissionais dos entrevistados, questionou-se sobre quais as áreas e segmentos de atuação que eles haviam vivenciado na sua carreira profissional.

- **Padilha:** Anteriormente ao meu emprego atual eu atuei de forma entusiasta da comunicação; Ai eu busquei a formação na graduação e as coisas começaram a engrenar para esse lado.
- **Santos:** Meu primeiro contato com a comunicação foi através de um estágio que eu fiz em uma ONG – me abriu portas [...] por que dentro de uma ONG você tem liberdade de permear em diversos setores e aprender de tudo um pouco [...] ela é enxuta de funcionários, enxuta de recursos financeiros; Então vocês está ali para fazer tudo. Absolutamente tudo [...]. Fiz estágio durante um ano na ONG. Além disso, trabalhei em um canal de televisão durante dois anos.
- **Gaudio:** No meu primeiro emprego, eu trabalhava numa indústria de alumínio. Na sequência, eu fui para uma siderúrgica que estava transformando a relação dela com a comunidade, com os empregados e com a forma de operar, investindo forte em inovação tecnológica e gerencial. Os tempos de Vale também foram incríveis, ser parte do grupo de Comunicação no momento em que a empresa se transformava em uma mineradora diversificada e uma das maiores multinacionais brasileiras trouxe experiências fantásticas, das quais eu destaco ser uma das integrantes do time de projeto que lançou a marca global “Vale”. Após isso, iniciei na C & A e estou lá desde então.
- **Oliveira:** A primeira vez em que trabalhei na comunicação foi logo quando iniciei a vida acadêmica, lembro que foi um estágio na área de comunicação para uma empresa no ramo hoteleiro. Após isso, me especialize e hoje trabalho como analista de comunicação e marketing no Senac, além disso sou orientador educacional e ministro aulas.

¹⁵ Loja C&A – Moda Feminina, masculina e infantil. <http://www.cea.com.br>

As experiências profissionais relatadas pelos entrevistados deixam claro que, desde que iniciaram sua vida profissional, as atividades com foco na comunicação organizacional foram notadas por eles como uma oportunidade: Santos (2017), no estágio em uma ONG; Gaudio (2017), na siderúrgica em expansão; Padilha (2017), na sua vida acadêmica. E assim foram buscando cada vez mais aperfeiçoar suas habilidades na atividade de relações públicas. Padilha (2017) se julga uma 'entusiasta da comunicação', afirmando que buscou 'formação na graduação e as coisas começaram a engrenar para esse lado', ao se referir à escolha do curso de Relações Públicas na academia. Já Santos (2017), obteve sua primeira experiência no terceiro setor. Segundo ele, 'Dentro de uma ONG você tem liberdade de permear em diversos setores e aprender de tudo um pouco'.

De maneira geral, todos os entrevistados relacionam as experiências profissionais com os vocábulos *emprego*, *exercício*, *profissão* e *ocupação*. Embora o conceito de profissão tenha relação com o desenvolvimento de um perfil bastante delineado no campo do trabalho, ressalta-se o caráter dinâmico e mutável do termo, que, em função de sua natureza sócio-histórica, não é estático e resulta da ação dos sujeitos e das mobilizações e lutas em torno de sua construção. Dentre algumas das características do profissional de relações públicas, destacam-se a visão estratégica, autonomia e a colegialidade como elementos centrais para o reconhecimento profissional de determinada ocupação.

4.2 Atividade e competências

A maior parte dos conceitos sobre competência agrega a união dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo às suas habilidades físicas e mentais, juntamente com a experiência na área ou campo em que atua. Os estudos recentes sobre gestão do conhecimento e gestão por competências acrescentam ainda que, para o indivíduo ser considerado competente, ele precisa integrar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para aumentar seu desempenho a uma performance superior, que esteja orientado às estratégias e objetivos organizacionais, visando agregar valor à empresa.

Antes mesmo de analisar os discursos dos entrevistados no que compete à ótica individual sobre as competências de relações públicas, adquiridas, no âmbito acadêmico, é preciso entender os campos abordados durante o processo

acadêmico.

Quando questionados sobre esse tema, os entrevistados trouxeram vários elementos diferentes:

- **Nascimento:** Eu acredito que é de obrigatoriedade do profissional, não só o fato dele ser estratégico, ou utilizar do relacionamento como fator principal para desenvolver suas funções. Existem coisas mais simples, que vem desde o simples aprendizado que pode ser repassado adiante em diferentes públicos da mesma organização. Isso faz com que o alinhamento da informação flua no sentido a atingir os objetivos da empresa onde ela atua.
- **Padilha:** Acredito que ser Relações Públicas nos dias de hoje é ser um facilitador das informações e demandas que nos competem onde estivermos inseridos. [...] Eu entendo que os Relações Públicas, ele é o cara que tem que fazer de fato essa comunicação integrada, então ele tem que circular por todos os setores, né, e estar buscando sempre essa intervenção né?! [...]; Para que todos os estejam conversando da mesma forma [...]. Nós estamos conquistando nosso espaço, né?! E por ai adiante, então, eu acho que área, ela têm grandes possibilidades de crescer ainda mais, só acho que falta um pouquinho mais da questão líder. O relações Públicas é o cara que articula a comunicação dentro das entidades, é o cara que articula a comunicação total dentro de uma organização. Ele é o administrador da comunicação.
- **Santos:** Um dos principais desafios em relação a comunicação, é fazer as instituições e personalidades darem as caras na tecnologia; Nas redes; Na internet. Marketing de conteúdo; Então a gente tem um blog e um site, a gente gera conteúdo informativo para e coloca na internet para gerar leads [...] Só que tem toda uma estratégia tem toda uma desenvolvimento um planejamento de pauta um planejamento de conteúdo e tudo isso faz parte também do papel do relações públicas que a gente está falando de comunicação dirigida somente soltar um comunicado não é somente soltar um conteúdo na internet e aquele conteúdo é feito para uma pessoa específica para a gente escrever para uma pessoa que a gente precisa entender relações públicas. [...] A tecnologia, felizmente ou infelizmente, trouxe-nos a possibilidade de expressar nossas opiniões em qualquer canto do mundo para qualquer pessoa, mesmo em um local mais longínquo do planeta. Hoje, todos podem ouvir nossas críticas e, digase de passagem, criticar é o nosso dom arraigado. Em razão dessas mudanças socioambiental, o Relações Públicas encara um enorme desafio onde tudo, exatamente tudo, precisa de um plano de ação emergencial aguardando um momento de crise de imagem. Sim, todos passarão por isso um dia internamente ou aos olhos do mundo. Ser Relações Públicas em tempos de opiniões severas jogadas na rede é muito mais do estabelecer pontes de relacionamento, é emergir corporações e personalidades de um esconderijo onde nenhum deles, graças a tecnologia, é capaz de ficar por muito tempo. Tudo é visto, tudo é falado, tudo é exposto.

Descrever as habilidades e competências, a partir das práticas diárias dos Relações Públicas é muito mais do que apenas falar da importância das estratégias para elevar o desempenho organizacional. Para uma melhor compreensão do que vem a ser a comunicação estratégica, em um primeiro momento, importa esclarecer que, por comunicação, entende-se o processo de construção e disputa de sentidos.

Assim, ao relacionar o profissional nesse contexto, pode-se considerar que “[...]Ser Relações Públicas nos dias de hoje é ser um facilitador das informações e demandas que nos competem onde estivermos inseridos” (PADILHA, 2017). Mas para aqueles que pensam que esse profissional utiliza como ferramenta apenas o relacionamento, Santos (2017) contrapõe, dizendo, em seu discurso que o relações públicas, nos dias atuais, faz muito mais que isso, e que: “[...] Em tempos de opiniões severas jogadas na rede, é muito mais do que estabelecer pontes de relacionamento, é emergir corporações e personalidades de um esconderijo onde nenhum deles, graças à tecnologia, é capaz de ficar por muito tempo”. Esse cenário proporciona ao relações públicas uma oportunidade de desenvolver suas habilidades a partir das suas competências no processo de relacionamento. E conforme abordado no referencial teórico, apresentam-se, ainda, diferentes perspectivas para atuação desse profissional, a partir da contribuição de Penteadó (1989, p. 72), que diz que relações públicas é comunicação humana. Todo instrumento de comunicação humana é também – ou pode ser- instrumento de relações públicas.

As competências individuais dizem respeito às qualificações particulares que a pessoa tem para exercer determinada atividade ou ocupar certo cargo, suas características, conhecimentos, habilidades e capacidade de tomar iniciativas. Com isso, considera-se que Gaudio (2017), em seu discurso apresentado na primeira categorização deste estudo, relata de forma cronológica as organizações pelas quais já atuou e os conhecimentos adquiridos para que assim, desde 2010, na C&A, exercesse o cargo de gestão. A entrevistada ainda complementa:

[...] Eu tenho todos os dias um desafio ímpar, ajudando a empresa com uma tradição de comunicação de marketing extremamente sofisticada e ousada, a trilhar uma jornada ousada e consistente também na comunicação corporativa, (GAUDIO, 2017).

Já na realidade vivenciada por Santos (2017) e Padilha (2017), ambos estão relacionados às competências organizacionais, devido aos processos organizacionais e tecnológicos e aos recursos humanos, que capacitam a empresa para prestar serviços e oferecer produtos com excelência para o mercado (DUTRA, 2001; FLEURY, 2001).

Nesse sentido, também é uma das competências do profissional de relações públicas o gerenciamento de crise. Santos (2017), em seu discurso, aborda o

desafio de maneira que: 'O Relações Públicas encara um enorme desafio onde tudo, exatamente tudo, precisa de um plano de ação emergencial aguardando um momento de crise'.

Com tudo que se viu, independentemente do conceito atribuído, toda organização, seja ela grande ou pequena, utiliza dos mecanismos da comunicação para facilitar processos do dia a dia. Assim como Santos (2017), em seu discurso, relata que sua organização utiliza desse mecanismo de comunicação tecnológica, pois sua equipe está dividida em duas. Uma delas localiza-se no estado do Rio Grande do Sul e a outra no estado de São Paulo, mas, graças a esses mecanismos de comunicação, é possível facilitar os processos profissionais.

Evidencia-se, diante da análise desses discursos, que a profissão de relações públicas possui diferentes habilidades e competências, as quais estão inseridas na comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa. Além disso, destaca-se, de acordo com os entrevistados, que as práticas da profissão de relações públicas funcionam como o articulador entre os públicos de interesse e os setores de uma organização. Outro fator importante, que representa o dinamismo desses profissionais, conforme relatado por eles, é a necessidade de utilizar como ferramenta de entendimento do seu público e também de interação a tecnologia, sendo necessária uma reflexão sobre sua importância por parte das organizações.

4.3 Comunicação e liderança nas organizações

As organizações contemporâneas demonstram, a cada dia mais, que líderes capacitados em diferentes segmentos de mercado formam-se para que suas competências individuais sejam exploradas. Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. Santos (2017), em seu discurso, afirma que “o desafio na comunicação para o relações públicas é colocar as instituições e as pessoas na internet, porque a gente está falando muito em tecnologia[...]”. Questionou-se ainda os entrevistados sobre quais eram os desafios comunicacionais:

- **Gaudio:** Eu acredito que um desafio permanente é a conexão com as pessoas. Porque a comunicação só é validada no olhar do outro e muitas vezes quando você já tem uma experiência ou tem uma formação, a sua tendência é se tornar um especialista e se isolar. Se conectar com as pessoas e entender o momento das pessoas e das empresas é um desafio permanente na carreira.

- **Santos:** [...] Então, o desafio na comunicação para o Relações Públicas é colocar as instituições e as pessoas na internet, por quê?! A gente está falando muito em tecnologia, eu principalmente trabalhando em uma empresa de tecnologia estou vendo que tudo está caminhando para o digital 'Vejo emergir um modelo de comunicação mais conectado, mais disseminado e menos concentrado na área de comunicação.'
- **Padilha:** O principal desafio é independente do tamanho da organização, Sendo ela uma multinacional, ou uma prestadora de serviços, ela tem que ter a comunicação integrada. A comunicação integrada é o grande desafio que hoje nos relações públicas temos.
- **Oliveira:** [...] Eu acredito que um dos maiores desafios para nós relações públicas nas organizações é acompanhar as necessidades dos públicos internos e externos em tempo real. A tecnologia está muito presente nos dias de hoje, e nós profissionais precisamos, querendo ou não, estar por dentro de tudo que circula nesse mundo virtual, né [...] Assim facilita o atingimento dos objetivos da empresa.
- **Nascimento:** [...] Percebo que cada vez mais o bom relacionamento com tudo – seja com pessoas, com empresas, com parceiros, com colaboradores e tudo mais – facilita o nosso sucesso na comunicação [...]. Mesmo assim ainda existe aquele líder, ou até aquele colega de trabalho que pensa que a comunicação pode ser aplicada de maneira única e exclusiva, sem precisar de outras bases para sua eficácia [...]. Comunicação e relacionamento devem andar paralelamente, pois é base para qualquer projeto.

Analisando os desafios citados pelos entrevistados, podem-se destacar: a comunicação e o relacionamento, o acompanhamento das tecnologias e as necessidades dos públicos, a comunicação integrada presente dentro da organização e o mundo digital com a participação de pessoas e empresas interagindo.

A tecnologia proporciona um perfil inovador e criativo. Diante disso, o relações públicas é o profissional melhor habilitado para atuar nas organizações no nível estratégico, realizando relacionamento em tempos modernos na era da sociedade em rede. Percebe-se isso no discurso de Padilha (2017), quando ela menciona a importância da tecnologia nos dias atuais:

A tecnologia, dentro da entidade onde eu trabalho, que é uma entidade super antiga, né, de 97 anos. Ela acaba sendo uma faca de dois lados. Ela coloca uma instituição que trabalhava muito nos bastidores em evidência, mas por outro lado ela dificulta por ter um público ainda pouco engajado [...] Envolvido com essa tecnologia, então, é mais uma tarefa pra nós quando ao público, né, de sei lá: conversar lá com os presidentes que não acessam e-mail, por exemplo, né.

Padilha ainda destaca que essa tecnologia na área de eventos 'ajuda muito, pois ela acaba facilitando no credenciamento de um evento, acaba facilitando no

contato com o fornecedor, convites e mailing[...]. Muito próximo dessa realidade, Santos (2017) discursa sobre a importância da tecnologia na estrutura organizacional da empresa e na forma de trabalho.

- **Santos:** no meu caso, por exemplo, eu trabalho em uma empresa de tecnologia, é uma empresa que desenvolve plataformas de *ecommerce*. E a minha equipe em específica que é o marketing, esta dívida entre São Paulo e Porto Alegre, então, a gente se comunica através do quê?! Da tecnologia, sem a tecnologia a gente não trabalharia de nenhuma forma [...].
- **Gaudio:** vejo emergir um modelo de comunicação mais conectado, mais disseminado e menos concentrado na área de comunicação. A nós, comunicadores, vai caber cada vez mais o papel de influenciar, entrar no fluxo do diálogo, ser uma plataforma para que o diálogo aconteça.

De fato, a importância e a aplicabilidade que as mudanças tecnológicas exercem nas organizações dos entrevistados facilitam o dia a dia, auxiliando na forma de trabalho – a distância, nos processos de controle e na estrutura organizacional da empresa.

As organizações desejam ter colaboradores engajados aos programas, projetos, processos e objetivos internos. Para que isso ocorra, as relações públicas devem utilizar a comunicação interna como estratégia de gestão. Sabendo disso, perguntou-se aos entrevistados sobre o que eles consideram importantes num líder.

- **Santos:** A principal característica de um líder relações públicas dentro de uma instituição é ser racional. Articular todas as estratégias de comunicação que vem, pois uma boa estratégia de comunicação, um bom planejamento ela vem com muita pesquisa, com muito pé no chão, com muita estratégia traçada, e pra isso as emoções precisam ser deixadas um pouco de lado. Emoção na verdade seria um complemento das ações, e não ser levada em primeiro lugar. Em primeiro lugar é fria e ser racional. Essa é uma das principais características que eu considero em um líder
- **Padilha:** Um líder precisa ter capacidade de ser ouvido, ser articulador, ser fonte, compartilhar de informações e ações, inserir as pessoas no contexto das necessidades da organização.
- **Gaudio:** A área deve estar representada não somente por pessoas de comunicação, mas também pelas lideranças de diferentes áreas dentro da organização. Olhando para o Brasil e para o modelo de comunicação, nos últimos quatro anos, vimos muitos desafios para os profissionais de comunicação, lidando com crises e questões que podem ser atribuídas à forma como as decisões são tomadas.

Considera-se, assim, quanto às habilidades conceituais requeridas a um gestor, que o profissional de Relações Públicas atende às exigências, pois se ocupa do relacionamento entre os diversos públicos da organização, da interação entre

essas partes de forma que suas decisões contribuam para a obtenção dos resultados almejados pela empresa e dos públicos, buscando verificar seus interesses e percepções. Portanto, destacam-se, entre os discursos dos entrevistados, as características dos cargos de lideranças: a capacidade de ouvir os públicos da organização, ser um articulador estratégico, garantindo os interesses da empresa, ter raciocínio lógico para criar e executar um plano, realizar pesquisas para se inteirar de assuntos aleatório, além de ter posicionamento na tomada de decisão.

Quanto às habilidades de relações humanas, pode-se dizer que as Relações Públicas são os responsáveis pelas mediações entre os relacionamentos em uma organização, portanto possuem essa habilidade bastante desenvolvida, uma vez que assessoram a alta administração e os demais departamentos e são o canal de centralização de informações da organização.

Então, pode-se dizer que o conceito de Relações Públicas estratégica está apoiado nos estudos oriundos da administração, e também em pesquisa sobre planejamento estratégico e administração estratégica, que enfatizam a visão para o ambiente e a capacidade de detectar oportunidades nesse cenário. Além disso, salientam as potencialidades da empresa para alcançar uma vantagem ou um diferencial competitivo entre as demais. As organizações precisam estar alinhadas a uma tendência que necessita ser gerenciada estrategicamente por profissionais competentes e com uma visão abrangente do todo da organização.

Diante da enorme competitividade vivida pelas organizações nos dias de hoje, faz-se notável a necessidade de um profissional com competência para atuar estrategicamente à frente dos cargos de gestão e liderança.

5. Considerações finais

Compreende-se que, nos dias de hoje, as organizações são conduzidas a construir um sistema de comunicação com diversos profissionais da área. Isso ocorre devido ao mercado complexo, em que consumidores estão cada vez mais exigentes, além do cenário globalizado. Os profissionais de relações públicas e as atividades desempenhadas por eles são de extrema importância, pois, além de possibilitarem o relacionamento eficaz por meio da comunicação com seus públicos de interesses, as atividades propiciam atingir os objetivos da organização.

As transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais fazem

com que muitos profissionais de relações públicas atuem em diferentes áreas, tendo como exemplo os participantes dessa monografia. Os entrevistados atuaram durante sua vida profissional em assessoria, eventos, canais de televisão, como professores, e até mesmo em gestão de marketing. Mesmo assim, utilizaram, conforme seus discursos, as práticas de relações públicas, as quais contribuíram significativamente nas carreiras profissionais. .

Entende-se que ainda há muito a ser discutido e que este estudo procurou problematizar essa questão do ponto de vista das relações públicas, tendo como norte aqueles que são os principais atuantes dentro delas – os líderes e os gestores. Analisando os objetivos específicos delimitados, esses também foram atingidos, destacando o referencial teórico acerca da importância da comunicação e dos RP nas organizações. Dessa forma, se concluiu que as habilidades, competências e atividades necessárias das práticas do RP e desenvolvimento de lideranças estão relacionadas ao gerenciamento de problemas. Para isso, os profissionais precisam estar atentos às mudanças da sociedade, uma vez que, reconhecidos, esses fatores que podem afetar a organização. Nesse cenário, os RP podem antecipar suas ações com vistas a evitar possíveis conflitos e ainda tirar o melhor proveito possível dessas questões emergentes. Além disso, podem atuar nos altos níveis da organização, e a sua função deve ser equivalente à dos demais gestores, como os das áreas do marketing, das finanças, de recursos humanos, entre outros. Também cabe destacar que é de extrema importância ter participações nas decisões estratégicas da organização, pois, se tiverem o poder decisório, serão capazes de influenciar a empresa e de conduzi-la por caminhos que fortaleçam o relacionamento com os públicos de interesse. Também serão profissionais capazes de utilizar uma comunicação simétrica, efetuando constantemente o monitoramento de suas ações e realizar a avaliação e mensuração das atividades comunicacionais praticadas na empresa, a fim de tornar explícitos o seu trabalho e a sua contribuição para o melhor desempenho da mesma.

É importante ainda salientar a importância da valorização da comunicação pelas empresas como um dos fatores indispensáveis para que os RP possam atuar como gestores.

Os resultados desta pesquisa podem representar uma contribuição positiva para o entendimento sobre a inserção das relações públicas, a partir das suas práticas no desenvolvimento de gestão e lideranças. Também podem apoiar os

profissionais de RP no desempenho de suas atividades diárias nas organizações. Isso porque a comunicação, nos dias atuais, passou a ser de extrema importância para as organizações, deixando de ser apenas uma função que está em segundo plano. Diante disso, fica clara a importância de ter profissionais preparados para assumir essas demandas, e os relações públicas, como gestor, torna-se uma referência, já que estão preparados para as exigências do mercado.

Referências

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COLLIS, Jil. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação– 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, Joel Souza (org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FRANÇA, Fabio. Públicos: Como identifica-los em nova visão estratégica. São Paulo: Dirce Laplaca Viana, 3 ed. 2012.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. Managing public relations. New York: Holt, Rinehartand Winston., 550 p, 2003.

GRUNIG, James E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom –Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1º sem. 2003.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. Managing public relations. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em:<http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/Livro%20de%20Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%202010.pdf>. Acesso em: 14mai.2017.

KOTLER, Phillip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura,1999.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling Planejamento das relações públicas na comunicação integrada, 4. ed 1996.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada. São Paulo: Summus, ,2003.

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

KUNSCH, Margarida. Relações Públicas na gestão estratégica da Comunicação Integrada nas organizações. In: Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Obtendo resultados com Relações Públicas. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning., 2011.

LATTIMORE, Dan. Relações Públicas: Profissão e prática. Porto Alegre: AMGH, 3 ed. 2012.

MORIN, Edgar. Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução Elóia Jaconina. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

NETO, Manoel Marcondes Machado Neto. 4 Rs das Relações Públicas Plenas: Proposta conceitual e Prática para a transparência nos negócios. Rio de Janeiro: Ciência moderna Ltda, 2015.

OLIVEIRA, Sidnei. Gerção Y: o nascimento de uma nova geração de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.

PENTEADO, Roberto Whitaker. Relações públicas nas empresas modernas. Biblioteca Pioneira de administração e negócios. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

PERUZZO, Cecília Krohling. Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. 2003. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/26692/14330>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: função crítica. São Paulo: Summus, 1995

TAPSCOTT, Don. A hora da Geração Digital. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

TYLOR, Edward. The origins of culture: part I of primitive culture. Nova York: Harper Torchbook, 1958.