



# **Liderança em agências de Relações Públicas: contributos para o desenvolvimento de um líder**

Daiane Baú

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Sandra Marisa Lopes Miranda  
Professora Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2022

# **Liderança em agências de Relações Públicas: contributos para o desenvolvimento de um líder**

Daiane Baú

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

## **Declaração Anti Plágio**

Declaro ser autora da presente investigação, que detém todas as condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas.

Este trabalho é original e nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a qualquer outra instituição de ensino para obtenção de um grau académico ou outra habilitação, total ou parcial.

Atesto ainda que a totalidade das citações presentes na investigação se encontram devidamente identificadas e creditadas. Acrescento por fim que tenho consciência que o plágio poderá resultar na anulação desta investigação.

Lisboa, 14 de outubro de 2022



---

Daiane Baú

## **Agradecimentos**

Uma dissertação de mestrado nunca é resultado do trabalho de uma só pessoa, ela é fruto da contribuição, da generosidade, do amor e do encorajamento por parte de muita gente.

Primeiramente, dedico este trabalho aos meus pais, Aurea e Santo. Não sou capaz de expressar de maneira suficiente minha gratidão por seus sacrifícios e apoio. Sem o incentivo de ambos eu jamais teria deixado minha cidade natal, no interior do Brasil, em busca de conhecimento e formação profissional. Mãe, agradeço-lhe todo o amor e coragem que me transmitiu ao longo da vida e, principalmente, quando decidi vir morar sozinha em Portugal. Seu incentivo faz com que me sinta capaz de conquistar qualquer coisa. Pai, gostaria que o céu tivesse uma caixinha postal, só para eu poder enviar meus agradecimentos a você, que sempre me estimulou a batalhar pelos meus sonhos e me tornar uma mulher independente e realizada.

Ao meu amor João, você é o melhor noivo que alguém poderia ter. Obrigada por seu apoio e incentivo inestimáveis ao longo desta caminhada, por sua verdadeira parceria em me manter bem alimentada e ficar em casa comigo nos fins de semana, quando a dissertação precisava de mim. A pessoa que escolhemos para caminhar ao nosso lado é a decisão mais importante da nossa vida, e eu não poderia ter feito uma escolha melhor.

Às minhas irmãs e maravilhosos familiares que me acompanham diariamente mesmo de longe, vibrando com cada conquista e me proporcionando carinho infinito. Vocês sempre me apoiaram e compreenderam as minhas ausências. Sou especialmente grata pelas orientações de direcionamento da minha tia Soraia e pelas orações da minha avó Nair.

Eu não poderia fazer nada desta dissertação sem a minha orientadora, a Professora Doutora Sandra Miranda. Agradeço por confiar em mim e me guiar na caminhada do mestrado de maneira leve e assertiva, me fazendo rir durante todo este longo processo e me acalmando nos momentos de desespero. Alguém com um coração como o seu merece colher toda a energia boa e amor que coloca no mundo. Seus ensinamentos me acompanharão além e espero um dia inspirar os outros da maneira como você inspira seus alunos.

A todos os professores que passaram pela minha vida acadêmica e que têm imensurável participação em mais esta conquista. Com dedicação, empenho e sabedoria, através da nobre arte de ensinar, vocês ajudam a escrever a história do futuro. Sintam-se orgulhosos da sua profissão, que não à toa é sinônimo de mestre.

Aos meus amigos, obrigada pela compreensão nos momentos finais da dissertação, reconheço que tive de literalmente fechar-lhes a porta por incontáveis fins de semana, mas foi por uma boa causa. Agradeço-lhes pela sensação de bem-estar que me proporcionaram durante nossos encontros e videochamadas. De modo especial, sou grata pelo envio de energias positivas que contribuíram para a concretização deste objetivo.

Não tenho como deixar de agradecer os profissionais brasileiros que preencheram o questionário, que pediram aos colegas de profissão que o fizessem e que tomaram parte no desenvolvimento de um estudo que visa contribuir para o campo das relações públicas brasileiras. À medida que fui ouvindo as experiências enaltecidas de homens e mulheres que aceitaram o desafio da liderança e que se mostraram dispostos a compartilhar seus conselhos para o aprimoramento do campo, me vi diante de uma avalanche de transformações. É explícito que o mundo precisa de líderes com esta extraordinária capacidade de inspirar pessoas, impulsionar o desenvolvimento dos liderados e proporcionar mudanças reais por onde passam. Em particular, estendo meus sinceros agradecimentos às equipes da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) e do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP). Sinto-me honrada em contar o seu apoio na divulgação da minha pesquisa.

Por fim, agradeço a Deus por me conceder serenidade, saúde e força para superar os obstáculos que me foram impostos, principalmente na fase final da dissertação. Grandes coisas o Senhor tem feito e, por isso, eu só agradeço.

Eu não poderia chegar ao final desta etapa sem todos que mencionei aqui e muitas outras pessoas que colaboraram ao longo do caminho. Cada um de vocês ajudou a tornar possível o sonho de me tornar mestra. A todos, meu sincero muito obrigada!

*“Vulnerabilidade não é ganhar nem perder.*

*É ter a coragem de se expor mesmo sem poder controlar o resultado.*

*Líderes corajosos não se calam diante das coisas difíceis.”*

Brené Brown – Pesquisadora texana e autora do best-seller Coragem para Liderar.

## **Resumo**

Nunca antes as relações públicas ocuparam um lugar tão preponderante no contexto organizacional como na atualidade. À medida que cresce o corpo de conhecimento no campo, aumentam também os debates e as pesquisas em torno dos estilos e competências de liderança considerados eficazes. Neste cenário, a partir das vivências de profissionais da área, buscou-se analisar quais são as condições e competências necessárias para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências de relações públicas.

A presente investigação incide sobre os processos da liderança nas agências brasileiras de relações públicas e recorre à metodologia mista conduzida em duas etapas, o que resulta na maximização dos pontos fortes e na compensação das fraquezas de cada abordagem. Realizou-se primeiramente a recolha e análise de dados qualitativos obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com três profissionais brasileiros que ocupam posição de liderança em agências de relações públicas. Paralelamente, procedeu-se a recolha e análise estatística de dados quantitativos obtidos através de um inquérito por questionário que foi respondido por 152 profissionais brasileiros que trabalham nas vinte maiores agências do país. Os resultados apontam que os líderes no campo das relações públicas usam diferentes estilos de liderança dependendo das demandas de cada situação, com maior tendência para comportamentos transformacionais e autênticos, caracterizados pelo interesse genuíno no bem-estar dos funcionários e na promoção de uma atmosfera de confiança que promove a criação de um vínculo entre líderes e liderados. Espera-se que as descobertas e reflexões alcançadas com a presente investigação possam contribuir para o aperfeiçoamento do campo e aprimoramento da compreensão da liderança de relações públicas no contexto brasileiro.

Palavras-chave: relações públicas, liderança, agências de relações públicas, competências de liderança e comunicação organizacional.

## **Abstract**

Public relations have never before occupied such a preponderant place in the organizational context as today. As the body of knowledge in the field grows, so does the debate and research around the style and skills of leadership considered effective. In this scenario, based on the experiences of professionals in the area, we sought to analyze what are the necessary conditions and skills to successfully exercise leadership in public relations agencies.

The present investigation focuses on the leadership processes in Brazilian public relations agencies and uses a mixed methodology conducted in two stages, which results in the maximization of the strengths and the compensation of the weaknesses of each approach. It took place first, the collection and analysis of qualitative data obtained from semi-structured interviews with three Brazilian professionals that occupy leadership position in public relations agencies. At the same time, it was carried out the collection and statistical analysis of quantitative data obtained through a questionnaire survey, which was answered by 152 Brazilian professionals who work in the twenty largest agencies in the country. The results show that leaders in the field of public relations use different leadership styles depending on the demands of each situation, with greater tendency towards transformational and authentic behaviors, characterized by the genuine interest in the well-being of employees and in promoting an atmosphere of trust, that promotes the creation of a bond between leaders and followers. It is hoped that the findings and reflections achieved with the present investigation can contribute to the improvement of the field and the enhancement of the understanding of public relations leadership in the Brazilian context.

Keywords: public relations, leadership, public relations agency, leadership skills and organizational communication.



## Índice

Declaração Anti Plágio.....	III
Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	VII
Abstract .....	VIII
Índice de figuras .....	XII
Índice de tabelas .....	XII
Introdução geral.....	1
<b>CAPÍTULO I – LIDERANÇA.....</b>	<b>3</b>
1.1.Introdução.....	3
1.2.Definindo a Liderança .....	4
1.3.Teorias Tradicionais da Liderança .....	7
1.3.1.Teoria dos Traços .....	7
1.3.2.Teorias Comportamentais .....	8
1.3.3.Teorias Situacionais .....	10
1.4.Evolução e Abordagens Recentes das Teorias da Liderança .....	11
1.4.1.Liderança Carismática.....	11
1.4.2.Liderança Transformacional .....	13
1.4.3.Liderança Transacional .....	15
1.5.Tendências Contemporâneas ao Estudo sobre Liderança .....	16
1.5.1.Liderança Autêntica .....	17
1.5.2.Liderança Servidora .....	18
1.5.3.Liderança Estratégica .....	20
1.6.Liderança e Comunicação .....	23
1.6.1.Importância da Comunicação no Exercício da Liderança.....	23
<b>CAPÍTULO II – RELAÇÕES PÚBLICAS E LIDERANÇA.....</b>	<b>26</b>
2.1. Introdução.....	26
2.2. O que são as Relações Públicas e o seu Papel Estratégico.....	26
2.3. A Liderança como Elemento Central na Prática das RP .....	32

2.4. O Cenário das Relações Públicas no Brasil .....	37
2.4.1. Estudo Global de Liderança em Relações Públicas e Gestão de Comunicações: Resultados para o Brasil .....	39
2.4.2. Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências.....	40
2.4.3. Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil.....	42
<b>CAPÍTULO III – MÉTODO.....</b>	<b>45</b>
3.1. Introdução.....	45
3.1.1. Questão de Partida e Objetivos da Investigação .....	46
3.2. Tipo de Investigação .....	46
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	48
3.3.1. Entrevistas Semiestruturadas.....	48
3.3.2. Inquérito por Questionário .....	50
3.4. Procedimentos na Recolha dos Dados.....	52
3.5. Procedimentos no Tratamento dos Dados .....	54
3.5.1. Análise de Conteúdo .....	54
3.5.2. Análise Estatística dos Dados .....	55
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1. Introdução.....	57
4.2. Análise Qualitativa das Entrevistas Semiestruturadas .....	57
4.2.1. Trajetória Profissional .....	59
4.2.2. Relações Públicas .....	60
4.2.3. Liderança.....	62
4.3. Análise Quantitativa do Inquérito por Questionário .....	69
4.3.1. Amostra .....	70
4.3.2. Confiabilidade e Consistência Interna.....	73
4.3.3. Análise Descritiva: Médias e Desvios-Padrão .....	75
4.3.4. Análise de Variância .....	79
4.4. Discussão dos Resultados.....	90
4.5. Conclusões .....	93

4.6. Limitações do Estudo e Implicações Acadêmicas .....	96
4.7. Referências Bibliográficas .....	98
4.8. Anexos.....	105

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> - Liderança Estratégica e Processo de Gestão Estratégica. Fonte: Retirado de Hitt et al., 2011, p.343 .....	21
<b>Figura 2</b> - Síntese da contabilização de frequência das categorias e subcategorias .....	69

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1</b> - Categorias e subcategorias do guião de entrevista e subcategorias emergentes ....	59
<b>Tabela 2</b> - Síntese dos resultados da categoria “Relações Públicas” .....	60
<b>Tabela 3</b> - Síntese dos resultados iniciais da categoria “Liderança” .....	62
<b>Tabela 4</b> - Síntese dos resultados da subcategoria “Estilos de Liderança” .....	64
<b>Tabela 5</b> - Distribuição dos participantes por gênero .....	70
<b>Tabela 6</b> - Distribuição dos participantes por idade .....	71
<b>Tabela 7</b> - Distribuição dos participantes por grau de ensino .....	71
<b>Tabela 8</b> - Distribuição dos participantes por estado civil .....	72
<b>Tabela 9</b> - Distribuição dos participantes pelo tempo na organização .....	72
<b>Tabela 10</b> - Distribuição dos participantes pela existência de formação em liderança .....	73
<b>Tabela 11</b> - Alpha de Cronbach das dimensões do MLQ-5x .....	74
<b>Tabela 12</b> - Alpha de Cronbach dos indicadores comportamentais da pesquisa empírica de papéis organizacionais.....	75
<b>Tabela 13</b> - Médias e desvios-padrão das variáveis do MLQ-5x e da pesquisa empírica dos papéis organizacionais.....	76
<b>Tabela 14</b> - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança transformacional.....	77
<b>Tabela 15</b> - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança transacional	78
<b>Tabela 16</b> - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança laissez-faire	78
<b>Tabela 17</b> - Médias e desvios-padrão dos resultados da liderança.....	79
<b>Tabela 18</b> - Média e desvio-padrão dos indicadores comportamentais da pesquisa empírica de papéis organizacionais.....	79
<b>Tabela 19</b> - Análise de variância de gênero .....	80
<b>Tabela 20</b> - Teste T entre grupos da variável sociodemográfica gênero.....	81
<b>Tabela 21</b> - Análise de variância de idade.....	82
<b>Tabela 22</b> - Teste T entre grupos da variável sociodemográfica idade .....	83

<b>Tabela 23</b> - Análise de variância das habilitações acadêmicas .....	84
<b>Tabela 24</b> - Análise da média das habilitações acadêmicas .....	85
<b>Tabela 25</b> - Análise de variância do estado civil.....	86
<b>Tabela 26</b> - Teste T entre grupos da variável sociodemográfica estado civil .....	87
<b>Tabela 27</b> - Análise de variância do tempo de trabalho na organização .....	87
<b>Tabela 28</b> - Teste post hoc Scheffe entre grupos da variável que compreende o tempo de trabalho na organização.....	88
<b>Tabela 29</b> - Teste T entre grupos da variável que compreende o tempo de trabalho na organização.....	88
<b>Tabela 30</b> - Análise de variância da existência ou não de formação em liderança .....	89
<b>Tabela 31</b> - Teste T entre grupos da variável que compreende a existência ou não de formação em liderança .....	89

## **Introdução geral**

A liderança é um ativo extraordinariamente valioso e representa um dos mais antigos e consistentes temas de pesquisa nos campos da Teoria e do Comportamento Organizacional. Apesar da multiplicidade de maneiras pelas quais foi conceituada, a liderança pode puramente ser definida como um processo de influência que auxilia os indivíduos a atingirem objetivos do grupo ou da organização (Northouse, 2019).

No mundo contemporâneo, pautado pelas transformações sociais, econômicas e políticas, uma liderança eficaz envolve muitas competências e habilidades, dentre elas a capacidade de comunicação, defendida por Bass (1990) como um dos pressupostos que mais exercem influência no cotidiano de trabalho das organizações. Em suma, líderes que comunicam uma visão de forma clara e persuasiva, ganham a confiança dos liderados (Men, 2014).

Neste cenário, as relações públicas emergem como uma força importante ao gerir a comunicação e o relacionamento de uma organização com seus diversos públicos. Contudo, um grande corpo de pesquisa empírica tem demonstrado consistentemente que o conceito de liderança no campo das relações públicas tem sido pouco investigado (Meng & Neill, 2022; Berger & Meng, 2014; Choi & Choi, 2009). Demonstra-se assim, uma aguda necessidade de aperfeiçoar a compreensão da liderança em relações públicas e, conseqüentemente, melhorar a preparação de líderes para o futuro.

Reconhecido como um dos maiores estudos já realizados no campo, o *Global Study of Leadership in Public Relations and Communications Management* (2012) procurou entender qual é o espectro dos profissionais das relações públicas sobre a formação de líderes na comunicação. Sob coordenação do *Plank Center for Leadership in Public Relations*, da Universidade do Alabama, o estudo envolveu a participação de 23 países de diferentes continentes e forneceu uma estrutura robusta para novas pesquisas no campo, sugerindo sua expansão para diferentes regiões e contextos culturais a fim de testar a universalidade do construto da liderança e os aspectos singulares associados a cada cultura (Berger & Meng, 2014).

Em resposta ao chamado dos pesquisadores, a presente investigação explora a liderança em relações públicas no contexto brasileiro. Com a finalidade de relembrar os dados, o *Global Study of Leadership in Public Relations and Communications Management* (2012) revelou que 68% dos 303 entrevistados brasileiros afirmaram não querer assumir o papel de líder na gestão

da comunicação. Outro fator intrigante foi destacado pela autopercepção dos respondentes sobre seu desempenho como líderes. Uma parcela significativa deles afirmou aprender mais sobre liderança no exercício cotidiano da profissão do que no ambiente acadêmico, destacando nesse aspecto a necessidade do aprofundamento de competências e habilidades de liderança nas universidades. O fato dos profissionais brasileiros em questão não se sentirem à vontade para assumir o papel de líder em sua área somado à autopercepção negativa sobre o seu desempenho como líderes é, de certo modo, incômodo e merece uma busca detalhada por respostas.

A possibilidade de aprofundar os conhecimentos sobre liderança no campo das relações públicas e de perceber quais são as competências necessárias para o desenvolvimento de um líder são os pressupostos iniciais da presente investigação, que direciona suas descobertas para um tipo específico de organização: as agências de relações públicas brasileiras.

Para o efeito, definiu-se a questão de partida “Quais são as condições e competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências?”. A presente investigação enquadra-se numa investigação mista (qualitativa e quantitativa) operacionalizada através das técnicas de inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas, o que possibilita uma compreensão mais abrangente do objeto investigado ao integrar dados quantitativos e qualitativos (Stentz et al., 2012).

A investigação apresenta-se organizada em quatro capítulos: o primeiro baseia-se num prévio levantamento da literatura existente sobre o fenómeno da liderança com o objetivo de se fazer conhecer as diversas teorias e abordagens. O segundo capítulo subdivide-se em duas partes: a primeira explora um resumo das inúmeras definições do conceito de relações públicas para compreendê-la enquanto função estratégica e para perceber de que forma os profissionais da área desenvolvem os processos de liderança; a segunda parte exhibe uma cronologia dos principais fatos da história da profissão no contexto brasileiro. No terceiro capítulo apresenta-se o método, caracterizando o design da investigação e os instrumentos utilizados, além de uma descrição detalhada dos procedimentos de recolha e tratamento dos dados. O quarto capítulo da presente investigação dedica-se à análise dos dados qualitativos e quantitativos recolhidos, expondo as qualidades psicométricas dos instrumentos empregados que têm como propósito responder os objetivos e à questão de partida proposta. Por fim, exhibe-se a discussão dos resultados a fim de analisar se estão alinhados com a literatura da especialidade, e tecem-se as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações que se debruçam sobre o tema.

# CAPÍTULO I – LIDERANÇA

*“A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. (Maxwell, 2008, p.19)*

## 1.1. Introdução

A liderança representa um dos mais antigos e consistentes temas de pesquisa nas áreas de gestão, negócios e marketing, no entanto, o assunto recebeu atenção acadêmica mais significativa a partir da segunda metade do século XX (Meng et al., 2012). Desde então, a literatura no campo da teoria e do comportamento organizacional inclui livros, artigos e estudos que têm discutido extensivamente o conceito de liderança.

Bass e Bass (2008) referem que “a história é moldada pela liderança de grandes homens. Sem Moisés, os judeus teriam permanecido no Egito; sem Winston Churchill, os britânicos teriam desistido em 1940; sem Bill Gates, não haveria empresa como a Microsoft” (p.94).

Temos nos apercebido de que, nos últimos 30 anos, uma vasta quantidade de estudos foi dedicada à análise e revisão de diferentes abordagens de liderança.

Enquanto grande parte das pesquisas empíricas tradicionais se aprofundaram nos estilos de liderança transacional (Aldoory & Toth, 2004; Kirkbride, 2006; Bass & Bass, 2008), transformacional (Teixeira, 2005; Bass & Bass, 2008; Miranda, 2009) e carismática (Conger & Kanungo, 1987; Yukl, 1989; Meng et al., 2012), os trabalhos mais recentes focaram-se em estilos e abordagens emergentes como liderança autêntica (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Banks et al., 2016), servidora (Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Holtzhausen & de Klerk, 2018; Eva et al., 2019) e estratégica (Rowe, 2001; Hitt et al., 2011; Carter & Greer, 2013).

Neste primeiro capítulo, apresentaremos uma revisão da literatura sobre o fenômeno da liderança com o objetivo de se fazer conhecer as várias definições do conceito. Para além disso, a fim de perceber a amplitude do assunto, discutiremos a evolução das abordagens e teorias recentes sobre o que determina uma liderança eficaz abrindo espaço para a discussão posterior que trata especificamente da liderança nos campos da comunicação estratégica e das Relações Públicas (RP).



## 1.2. Definindo a Liderança

Nos últimos anos, especialistas do comportamento e da teoria organizacional têm dedicado muita atenção à temática da liderança. As publicações de novos manuscritos sobre o tema crescem em alta velocidade (Yukl, 1989). Entre os livros que discutem a teoria e a pesquisa sobre liderança se pode citar *Leadership in Organizations*, de Gary Yukl (1981), com nove edições, e *The Bass Handbook of Leadership*, de Bernard M. Bass (1981), com quatro edições.

Pesquisadores de todo o mundo desenvolveram uma série de conceitos a fim de explicar o fenômeno da liderança. Stogdill (1974) concluiu que existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram defini-la. Rost (1993), citado por Bass e Bass (2008), encontrou 221 definições de liderança em um total de 587 publicações analisadas.

Bass e Bass (2008) argumentam que o estudo da liderança rivaliza em idade com o surgimento da civilização “que moldou seus líderes tanto quanto foi moldado por eles” (p.28). Na perspectiva dos autores, a liderança não é um conceito instável e que não se consegue explicar. Pelo contrário, conforme os escritores, a liderança é um fenômeno observável que possui um conjunto de práticas que podem ser aprendidas. Bass e Bass (2008) chamam a atenção para o fato de que inicialmente a liderança era explicada em termos de pessoa ou do ambiente. Passado algum tempo, os teóricos começaram a perceber a liderança como um aspecto de diferenciação de papéis ou então como uma consequência dos diferentes processos de interação social. As teorias mais recentes, no entanto, se concentram na influência recíproca de líderes e seguidores. Para Bass e Bass (2008), “a teoria e a pesquisa empírica devem avançar juntas, cada uma estimulando, apoiando e modificando a outra. Nenhuma delas pode ficar sozinha” (p.38).

Brown (2021), depois de compilar e extrair sentido de mais de 400 mil dados coletados ao longo de duas décadas de pesquisa, apresenta sua própria definição de liderança referindo que “um líder é qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha coragem de desenvolver esse potencial” (p.22). Nos últimos cinco anos, Brown passou de professora pesquisadora a fundadora e CEO da própria marca. Ela destacou sua primeira e difícil lição de humildade enfatizando que “estudar liderança é muito mais fácil do que liderar” (Brown, 2021, p.22). A autora completa seu raciocínio revelando o desejo de viver num mundo com líderes mais corajosos e ousados. Rego et al. (2012) têm uma concepção parecida e sustentam que “o que o mundo precisa agora são líderes mais éticos e qualificados em virtude” (p.02).

Maxwell (2008), considerado o maior treinador de líderes da atualidade e pesquisador do tema há quase 60 anos, relata que ainda não encontrou uma resposta definitiva com relação ao talento e à capacidade para liderar. “Os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz” (Maxwell, 2008, p.18). O autor compara o bom líder a um guia turístico:

“conhecem o território porque já fizeram aquela viagem antes, e fazem o que podem para tornar o passeio agradável e proveitoso para todo mundo. A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também” (Maxwell, 2008, p.19)

Teixeira (2005) segue no mesmo sentido e define liderança como “o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da execução dos objetivos do grupo” (p.139). O autor defende a existência de quatro estilos diferentes de liderança: autocrática, quando o líder comunica aos liderados o que é preciso ser feito e espera que os mesmos desenvolvam a tarefa sem questionar; participativa, ocorre quando o líder de certa forma envolve os liderados no processo de preparação da tomada de decisões, porém retém para si a autoridade final; democrática, é resumida como aquele líder que tenta agir conforme o que a maioria dos subordinados deseja; e por fim, o estilo *laissez-faire*, onde o líder não se envolve no trabalho do grupo, deixando os liderados tomarem as próprias decisões (Teixeira, 2005).

Os estudiosos Choi e Choi (2009) vão mais além ao defender que a liderança surge por meio da interação entre as pessoas durante um processo em que se pretende atingir os objetivos de um grupo ou de uma organização. Os autores definem a liderança como “o processo de influenciar os membros da organização, incluindo a alta administração” (p.293).

Neste mesmo seguimento, Men (2014) refere que, direta ou indiretamente, a liderança em diferentes níveis organizacionais acaba por determinar não apenas a cultura e clima organizacional, como também a distribuição de poder e a comunicação. Case (1933), citado por Bass e Bass (2008), sustenta que a liderança é produzida pela junção de três fatores: (1) os traços de personalidade do líder, (2) a natureza do grupo e seus membros, e (3) o evento que o grupo enfrenta. Harrison e Mühlberg (2014) reforçam que a liderança, indiscutivelmente, é baseada em talentos naturais, quocientes de inteligência e emoções.

Apesar da compreensão da liderança figurar variados estudos há mais de 50 anos, Goleman (2015) defende que ainda permanece um mistério milenar sobre o que os líderes deveriam fazer

para alcançar um melhor desempenho da sua equipe. “Uma razão é que, até recentemente, nenhuma pesquisa quantitativa demonstrou quais comportamentos de liderança precisos geram resultados positivos” (Goleman, 2015, seção “Liderança que traz resultados”).

Entre as inúmeras pesquisas empíricas sobre liderança, Yukl et al. (2002) pontuam que a grande maioria tem procurado identificar os tipos de comportamentos que melhoram tanto o indivíduo quanto o desempenho coletivo. Anteriormente, Yukl (1989) considerava que as pesquisas mais relevantes “abordam traços individuais, comportamento do líder, padrões de interação, relações de papéis, percepção dos seguidores, influência sobre os seguidores, influência nos objetivos das tarefas e influência na cultura organizacional” (p.252).

A liderança também é objeto de destaque na obra de Ferguson e Moritz (2016). Para os autores, “liderar pessoas ajuda a ter uma ideia de quem elas são – as circunstâncias em que cresceram, as ações capazes de extrair o melhor delas e as observações que lhes causarão mais impacto” (p.20). Ferguson e Moritz (2016) defendem que a maneira mais viável de extrair essas informações ocorre por meio das atividades subestimadas de ouvir e observar.

Com base em seus estudos, Kouzes e Posner (2017) sustentam a presença de dez comportamentos que podem servir como base para um líder se tornar exemplar. O guia, denominado pelos autores de “Dez compromissos de liderança”, compreende: (1) descobrir sua voz a partir do esclarecimento de valores; (2) dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados; (3) visualizar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras; (4) envolver outras pessoas em uma visão comum apoiando-se nas aspirações compartilhadas; (5) procurar oportunidades buscando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar; (6) experimentar e assumir riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros; (7) fomentar a colaboração promovendo objetivos de cooperação e desenvolvendo a confiança; (8) fortalecer os outros compartilhando poder e discricção; (9) reconhecer contribuições estimando as qualidades individuais; e (10) celebrar os valores e as vitórias.

É justo dizer, portanto, que o atual estágio de desenvolvimento da pesquisa sobre liderança não buscou formular uma única definição de liderança (Meng et al., 2012). Contudo, “as várias concepções e abordagens de pesquisa podem ser usadas para obter insights sobre o que é um processo de liderança dinâmico” (Meng et al., 2012, p.20).

Concluindo esta revisão da literatura, que tem como objetivo preparar o terreno para uma

melhor compreensão das principais abordagens da liderança, Burns (1978) refere que “compreender a natureza da liderança requer a compreensão da essência do poder, pois a liderança é uma forma especial de poder” (p.20). Conforme o autor, o fenômeno da liderança compartilha com o poder a função central que é alcançar um propósito.

### **1.3. Teorias Tradicionais da Liderança**

De acordo com Bass e Bass (2008), não é surpreendente que a liderança seja um fenômeno universal, afinal o constructo tem sido rotineiramente estudado e pesquisado, tornando-se tema de destaque em um número considerável de livros, artigos, relatórios e ensaios acadêmicos.

No entanto, como consequência da revolução industrial que atingiu a Inglaterra no século XIX e mais tarde o Oeste da Europa e América, o que era considerado liderança passou por inúmeras mutações (Bass & Bass, 2008). Referente a estas mudanças, os autores explicam que na década de 1920 os pesquisadores das concepções de liderança consideravam a vontade do líder sobre os liderados, induzindo obediência, respeito, lealdade e cooperação. A partir da década de 1930, a liderança passou a ser vista como um processo pelo qual muitos se organizavam para se mover numa direção específica pelo líder. Os autores referem ainda que na década de 1940:

“liderança era a capacidade de persuadir e ir além dos efeitos do poder, posição ou circunstâncias. Na década de 1950, era o que os líderes faziam em grupos e a autoridade conferida aos líderes pelos membros do grupo. Na década de 1960, foi influência para mover os outros em uma direção compartilhada. Na década de 1970, a influência do líder era vista como discricionária e variável de um membro para outro. Na década de 1980, a liderança era considerada como inspiradora de outras pessoas a tomar alguma ação intencional. Na década de 1990, era a influência do líder e dos seguidores que pretendia fazer mudanças reais que refletissem seus propósitos comuns. Na primeira década do século XXI, o líder é visto como a pessoa mais responsável e responsável pelas ações da organização” (Bass & Bass, 2008, p.41)

Por sua vez, a constante evolução nos estudos sobre a liderança foi um fator que contribuiu muito para o desenvolvimento e refinamento de algumas teorias fundamentais que serão explicadas a seguir.

#### **1.3.1. Teoria dos Traços**

A Teoria dos Traços foi a abordagem dominante durante a primeira metade do século XX, (Meng et al., 2012), concentrando-se nas características individuais e atributos pessoais do líder (Bass & Bass, 2008). Essa abordagem se baseia na avaliação e seleção dos líderes de acordo com as suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas (Teixeira, 2005).

Segundo Yukl (1989), centenas de estudos e pesquisas sobre traços foram realizados entre as décadas de 1930 e 1940, com o foco principal nas características e habilidades que estão relacionadas com a eficácia da liderança e de que forma essas características interagem para influenciar a eficácia do líder. Yukl (1989) aduz que as primeiras teorias da liderança “atribuíam o sucesso à posse de habilidades extraordinárias, como energia incansável, intuição penetrante, previsão misteriosa e poderes persuasivos irresistíveis” (p.260).

A Teoria dos Traços, no entanto, é duramente criticada por Meng et al. (2012) que defendem que a mesma não reconhece a importância dos seguidores no processo de liderança. Yukl (1989) também apresenta sua crítica afirmando que “a pesquisa de traços mostrou pouca preocupação com a medição direta do comportamento ou influência da liderança, embora seja evidente que os efeitos dos traços do líder são mediados pelo comportamento e influência da liderança” (p.254).

Do mesmo modo, Teixeira (2005) sustenta que a abordagem dos traços “baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem líderes, não se fazem, o que provavelmente não será totalmente verdade” (p.140). O aumento considerável no número de pesquisas e estudos sobre o tema apresentou resultados semelhantes que “tornaram razoável concluir que muitos traços cognitivos, sociais e emocionais diferenciavam os líderes de seguidores, os líderes bem-sucedidos de líderes malsucedidos e os líderes de alto nível de líderes de baixo nível” (Teixeira, 2005, p.160).

Yukl (1989) argumenta que a partir do surgimento de novos métodos de pesquisas e à medida que as pesquisas evoluam, dever-se-ão acumular comprovações e evidências que, futuramente, vão contribuir para a explicação de como os traços de um líder se relacionam com o comportamento e a eficácia da liderança.

Embora suas características ainda sejam consideradas de grande importância no estudo da liderança, Bass e Bass (2008) referem que “a teoria dos traços puros acabou caindo em desgraça” (p.95). Foi para suprir as lacunas deixadas pela teoria dos traços que a partir do início da década de 1950 surgiram as primeiras investigações centradas nos comportamentos que são considerados necessários para uma liderança eficaz, originando assim uma nova teoria, que será discutida no tópico a seguir.

### **1.3.2. Teorias Comportamentais**

No final da década de 40, depois de muitos estudos sobre a abordagem dos traços, a pesquisa mudou seu foco para o comportamento dos líderes, dando origem às Teorias Comportamentais (Teixeira, 2005). Esta nova abordagem prioriza a identificação dos comportamentos que são considerados necessários para uma liderança eficaz. Ou seja, o fenômeno da liderança neste caso é compreendido mais como um processo ou comportamento passível de observação do que como características pessoais (Choi & Choi, 2009).

Na opinião de Yukl (1989), as principais descobertas das teorias comportamentais refletem sobre a natureza do trabalho gerencial e de que maneira os tipos de comportamento gerencial estão relacionados com a eficácia. Neste sentido, o autor torna essencial uma diferenciação entre líder e gerente. Na sua concepção, “os líderes influenciam o comprometimento, enquanto os gerentes meramente assumem as responsabilidades do cargo e exercem autoridade” (Yukl, 1989, p.253). Do ponto de vista crítico, na opinião do autor, dois pontos deixam de ser considerados nas pesquisas do comportamento: primeiro, elas raramente incluem traços do líder, embora tais traços influenciem o comportamento de um líder, e segundo, as pesquisas deixam de considerar o poder, “mesmo que alguns comportamentos sejam uma tentativa de exercer e fortalecer o poder” (Yukl, 1989, p.254).

De acordo com Teixeira (2005), os principais estudos da época procuravam analisar o impacto dos estilos de liderança vigentes. O pesquisador Rensis Likert<sup>1</sup> se tornou uma figura em destaque entre os pesquisadores da época pela sugestão de quatro tipos de liderança: autocrática-coercitiva, autocrática-benevolente, consultiva e participativa (Teixeira, 2005).

No estilo de liderança autocrática-coercitivo o processo de decisão está centrado no líder, é ele que decide sobre o que fazer, além de quem, como e quando deve ser feito. Já no estilo autocrático-benevolente o líder é quem decide, porém, os subordinados têm um certo tipo de flexibilidade e liberdade quanto ao desempenho das tarefas, ou seja, o poder permanece centralizado no líder, no entanto, há alguma delegação de autoridade no que compete a realização das tarefas. De modo contrário, no estilo de liderança consultivo o líder consulta os liderados antes de estabelecer os objetivos e tomar as decisões. Por fim, no estilo de liderança participativo, há um envolvimento total dos subordinados na definição dos objetivos e na

---

<sup>1</sup> Nascido nos Estados Unidos em 1903, Rensis Likert recebeu seu B.A. em Sociologia pela Universidade de Michigan em 1926. Influenciado pelos conflitos da greve de 1922, resolveu estudar as organizações e o comportamento humano. Seu trabalho de tese, produzidos numa escala de pesquisa (Escala de Likert), teve grandes repercussões na teoria organizacional e no estudo da liderança. Fonte: Portal História da Administração, consultado a 19 de janeiro de 2022 em <http://www.historia.edigital.com.br/gurus/71-rensis-likert>.

tomada das decisões (Teixeira, 2005).

Para Meng et al. (2012), assim como a teoria dos traços, a abordagem comportamental não é capaz de identificar um estilo universal de comportamento do líder que seja eficaz na maior parte das situações. Esta incapacidade das teorias baseadas no comportamento e nos traços em explicar a liderança levou muitos pesquisadores a buscar novas vias de análise. Dessa forma, iniciaram-se os estudos sobre a abordagem situacional ou contingencial.

### **1.3.3. Teorias Situacionais**

A partir da dificuldade de caracterizar os traços e comportamentos de liderança que pudessem ser considerados globalmente eficazes, as Teorias Situacionais – ou também ditas como contingenciais – começaram a emergir no fim da década de 1960. A abordagem situacional “ênfatisa a importância de fatores contextuais, como autoridade e discricção do líder, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, os atributos dos subordinados e a natureza do ambiente externo” (Yukl, 1989, p.261).

Com o mesmo ponto de vista, Jago (1982), citado por Choi e Choi (2009), defende que as teorias situacionais surgiram à medida que aumentaram as indicações de que os efeitos do comportamento e dos traços não eram consistentes em todas as situações. Bass e Bass (2008) referem que, de acordo com as teorias situacionais, o líder seria então um produto da situação e das circunstâncias.

Segundo Meng et al. (2012), as teorias situacionais partem do pressuposto da importância dos atributos e comportamentos do líder, destacando alguns fatores contextuais, como as características dos liderados e o ambiente externo. “O desenvolvimento desta abordagem baseia-se no pressuposto de que diferentes padrões de comportamento serão eficazes em diferentes situações, e o mesmo padrão de comportamento não pode ser aplicado a todas as situações” (Meng et al., 2012, p.21).

Enquadradas nesta abordagem, emergiram uma infinidade de teorias situacionais da eficácia do líder (Yukl, 1989), como por exemplo, teoria caminho-meta; teoria da liderança situacional; teoria dos substitutos da liderança; teoria da decisão normativa; teoria da contingência de Fiedler; teoria da troca entre líder-membro; teoria dos recursos cognitivos; modelo de ligação múltipla e teoria da interação líder-ambiente-seguidor.

Dentre todas, Teixeira (2005) sintetiza as mais conhecidas: teoria caminho-meta (onde o desempenho eficaz dos liderados resulta da definição clara do líder acerca da tarefa, proporcionando formação aos liderados, ajudando-os a trabalhar de forma eficaz e estabelecendo recompensas mediante seus desempenhos); teoria da contingência (em que o poder da posição do líder é determinado tanto pela sua autoridade formal quanto pelo grau de influência sobre os seguidores enquanto que a relação líder-subordinado pode ser medida pela aceitação do líder perante seus liderados); teoria da decisão normativa (para um líder ser eficaz ele deve ter a capacidade de avaliar a situação concreta e ajustar o seu estilo de liderança em conformidade com ela, considerando fatores como a qualidade e a racionalidade da decisão, a aceitação dos liderados para executar as decisões de maneira eficaz e o tempo demandado para tal decisão); e a teoria da liderança situacional (que se baseia na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com as características de cada situação e o nível de maturidade dos liderados, definido como: um desejo de realização; a disposição para aceitar responsabilidades, e a disposição, conhecimento e experiência para desenvolver a tarefa em questão).

Depois de uma melhor compreensão acerca das teorias situacionais que estão perfeitamente documentadas na literatura, se pode concluir que não existe uma forma melhor e universal de liderar. Todas as discussões que envolvem as teorias da liderança desenvolvidas até a década de 1970 forneceram bases para o aparecimento de teorias que abordam uma nova liderança (Bass & Bass, 2008), que vamos tratar no tópico a seguir.

#### **1.4. Evolução e Abordagens Recentes das Teorias da Liderança**

As pesquisas sobre liderança passaram a ter um novo enfoque a partir da década de 1980. Diante desta perspectiva, novas abordagens conquistaram espaço nas investigações, em especial as lideranças carismática, transformacional e transacional. Bass e Bass (2008) denominam essas abordagens como “nova liderança”.

Esses acréscimos no escopo da conceitualização e o registro de uma maior diversidade de pesquisas e estudos aceleraram a compreensão global da liderança como um processo complexo e dinâmico (Meng et al., 2012). No tópico a seguir, apresentamos uma revisão da literatura acerca dessas novas conceitualizações em torno da liderança.

##### **1.4.1. Liderança Carismática**

O sociólogo alemão Max Weber (1924-1947) foi o responsável por introduzir o antigo conceito



religioso *carisma* no estudo da liderança e das organizações a fim de descrever líderes que são percebidos de certa forma como um ser dotado de habilidades extraordinárias (Bass & Bass, 2008). A abordagem carismática confere mais atenção aos elementos de liderança, centrando-se especialmente nas motivações intrínsecas dos liderados e no desenvolvimento pessoal (Meng et al., 2012).

Desde então, muitos cientistas políticos e sociólogos dedicaram várias décadas examinando o fenômeno (Conger & Kanungo, 1987). Em um artigo que aborda o problema da falta de um quadro conceitual sistemático da liderança carismática, os autores reforçam que, assim como qualquer outra forma de liderança, a abordagem “deve ser considerada um processo comportamental observável que pode ser descrito e analisado em termos de um modelo formal” (Conger & Kanungo, 1987, p.639).

Yukl (1989) associa o surgimento da liderança carismática com a transformação e revitalização das organizações dos Estados Unidos da América que durante a década de 1980 “finalmente reconheceram a necessidade de fazer grandes mudanças na forma como as coisas são feitas para sobreviver diante da crescente concorrência econômica de empresas estrangeiras” (p.269).

Em resumo, “os líderes carismáticos têm uma influência extraordinária sobre seus seguidores, que ficam imbuídos com inspiração moral e propósito” (Bass & Bass, 2008, p.821). Na concepção dos autores, os seguidores experimentam de uma atração quase que magnética, que transcende sua experiência habitual, tornando-se verdadeiros discípulos de seus líderes. “Os líderes carismáticos são altamente expressivos, articulados e emocionalmente atraentes. Eles são autoconfiantes, determinados, ativos e enérgicos” (Bass & Bass, 2008, p.94). Dentro desta perspectiva, o líder carismático pode ser caracterizado como aquele que “muda as percepções dos seguidores sobre o que o grupo precisa fazer, propõe uma visão atraente do futuro, fortalece a identidade coletiva e o alinhamento da estrutura, e aumenta a eficácia individual e coletiva” (Bass & Bass, 2008, p.827).

Além de pesquisas teóricas, pesquisas empíricas de liderança carismática foram realizadas com ênfase no comportamento e atributos psicológicos do líder carismático (Conger & Kanungo, 1987). Shamir et al. (1998), citado por Bass e Bass (2008), por exemplo, conquistaram resultados favoráveis com a coleta de dados em 50 companhias israelenses do exército, esclarecendo que:

“a ideologia do líder carismático, ênfase na identidade coletiva e exibição de

comportamentos exemplares resultou na confiança dos liderados e na identificação com o líder. Também foram aprimoradas a identificação dos seguidores, motivação intrínseca, eficácia com a tarefa, disposição para se sacrificar no desempenho da tarefa, e apego ao seu grupo” (Bass & Bass, 2008, p.827)

Segundo análise de Conger e Kanungo (1987), alguns atributos são considerados fundamentais para que os líderes sejam entendidos como carismáticos. São eles: visão ou objetivos ideológicos, autoconfiança, comportamento que gera confiança, capacidade de inspirar e/ou criar atividades inspiradoras, apreciado como um agente de mudança, habilidade de articulação e comportamento contra normativo.

Por fim, House (1995) e Hunt (1999), citados por Bass e Bass (2008), acreditam que liderança carismática e transformacional são a mesma coisa. Dessa maneira, os pesquisadores preferem utilizar o termo “Liderança carismática/transformacional”. Para os fins desta investigação, no entanto, consideraremos as duas abordagens separadamente.

#### **1.4.2. Liderança Transformacional**

A liderança transformacional foi mencionada pela primeira vez por Downton (1973), apresentada com hipóteses testáveis por House (1977) e formalizada pela primeira vez como teoria por Burns (1978). A abordagem transformacional é caracterizada por líderes “que motivam seus seguidores a fazer mais do que os seguidores originalmente pretendiam e pensavam ser possível” (Bass & Bass, 2008, p.872).

Segundo Teixeira (2005), é através da visão pessoal e energia que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores e, com isso, atingem um impacto positivo nas organizações. Se comparada a outros estilos de liderança, por exemplo, a liderança transformacional apresenta vantagens por aumentar o sucesso do projeto, uma vez que ela “atribui grande importância aos padrões de comportamento dos líderes e preocupação com as necessidades dos liderados” (Zhao et al., 2021, p.2). Bass e Bass (2008) concordam e afirmam que o líder transformacional é capaz de abordar o senso de autoestima do seguidor. Uma concepção que também é defendida por Aldoory e Toth (2004), que sustentam que a liderança transformacional é marcada por qualidades únicas que circundam o carisma e o poder de cativar e energizar os seguidores.

O processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e paralelamente construir um senso de comprometimento com a organização são elementos definidores da liderança transformacional segundo Yukl (1989). De acordo com o autor:

“o conceito descreve um processo de liderança que é reconhecido principalmente por resultados como grandes mudanças na cultura e nas estratégias de uma organização ou sistema social. A liderança transformacional envolve a influência de um líder sobre os subordinados, mas o efeito da influência é capacitar os subordinados a participar do processo de transformação da organização” (Yukl, 1989, p.269)

Uma revisão desenvolvida por Bass (1999) identificou que as mudanças impostas ao mercado de trabalho depois da década de 1980 – como o fim da Guerra Fria, por exemplo, que contemplou a flexibilidade dos funcionários automatizando algumas funções e exigindo um maior nível de educação e treinamento nos empregos que restaram – resultaram numa necessidade dos líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais. Desse modo, uma liderança “que promove autonomia e trabalho desafiador, tornou-se cada vez mais importante para a satisfação profissional dos seguidores” (Bass, 1999, p.10). De acordo com o autor, o líder transformacional consegue mover o seguidor além de seus interesses próprios por meio de quatro diretrizes: influência idealizada e liderança inspiradora; estimulação intelectual e consideração individualizada. Na definição do autor:

“a influência idealizada e a liderança inspiradora são exibidas quando o líder vislumbra um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, dá o exemplo para ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança. Os seguidores querem se identificar com essa liderança. A estimulação intelectual é exibida quando o líder ajuda os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos. A consideração individualizada é exibida quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores e apoiam e treinam o desenvolvimento de seus seguidores. Os líderes delegam tarefas como oportunidades para o crescimento” (Bass, 1999, p.11)

Os líderes transformacionais costumemente apelam para os ideais e valores morais de seus seguidores, “são inovadores e carismáticos e cumprem metas motivando as pessoas a trabalhar para um bem novo e maior” (Werder & Holtzhausen, 2011, p.125), colocando assim os interesses organizacionais além de seu próprio interesse.

Na realidade contemporânea, Peng et al. (2021) utilizam a meta-análise para explorar de forma mais abrangente, equilibrada e holística a relação entre a liderança transformacional e as reações dos funcionários à mudança. Segundo os autores, o papel do líder transformacional é ainda mais significativo diante de um ambiente de mercado cada vez mais mutável e competitivo, onde as empresas precisam abraçar a mudança organizacional, ajustando vários elementos de acordo com as demandas internas e externas (Peng et al., 2021). Neste caso, quando se trata de mudança organizacional, o papel positivo da liderança transformacional se revela no momento em que “ao observar e aprender valores e comportamentos orientados para a mudança de líderes

transformacionais, os funcionários ficam mais dispostos a aceitar iniciativas de mudança” (Peng et al., 2021, p.372).

Podemos concluir nesta breve revisão que a liderança eficaz pode ser tanto emocional e subjetiva quanto racional e objetiva (Bass, 1999). Conforme o autor, a liderança transformacional se sobressai em três situações: quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus colaboradores; quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando os líderes incentivam seus colaboradores a olhar além de seu interesse próprio, visando o bem de todo o grupo.

Enquanto a liderança transformacional baseia-se na busca de interesses mútuos com os seguidores, a liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus seguidores para atender os interesses próprios (Burns, 1978). Veremos mais sobre a liderança transacional no tópico a seguir.

### **1.4.3. Liderança Transacional**

Até o final dos anos 1970, a liderança transacional foi o foco principal da maior parte da teoria da liderança e trabalhos empíricos (Bass & Bass, 2008). O conceito de liderança transacional engloba estilos onde os líderes obtêm um maior desempenho dos seus seguidores oferecendo recompensas ou punindo seus desvios de conduta (Kirkbride, 2006).

Segundo Bass (1990), a teoria da liderança transacional refere-se:

“à troca entre líder e seguidor para atender seus próprios interesses. Pode assumir a forma de recompensa contingente em que o líder esclarece para o seguidor através de direção ou participação o que o seguidor precisa fazer para ser recompensado pelo esforço. Pode assumir a forma de gestão ativa por exceção, na qual o líder monitora o desempenho do seguidor e toma medidas corretivas se o seguidor não atende os padrões. Ou pode assumir a forma de liderança passiva, em que o líder pratica o gerenciamento passivo por exceção, esperando problemas que surgem antes de tomar medidas corretivas ou é *laissez-faire* e evita tomando qualquer ação” (Bass, 1990, p.11)

Por sua vez, Aldoory e Toth (2004) referem que a liderança transacional também pode ser caracterizada como liderança autoritária, visto que tem como objetivo final a articulação e o estabelecimento dos cargos ocupados pelo líder.

Já Miranda (2009) sustenta que na liderança transacional “os subordinados comportam-se da forma desejada pelos líderes em troca de bens tangíveis, o líder atribui prêmios e recompensas aos subordinados em troca da submissão as suas expectativas, contudo, os níveis de

envolvimento e empenhamento organizacional são diminutos” (p.1318).

A teoria da liderança transacional foi criticada por Bass (1990), que refere que o líder transacional “pode usar ameaças disciplinares para trazer o desempenho de um grupo e manter os padrões” (p.21). Ainda de acordo com o autor, esse tipo de técnica não só é ineficaz como também pode se tornar contraproducente a longo prazo.

Percebemos neste tópico que a ideia central da liderança transacional se centra no esforço que os líderes fazem para satisfazer os desejos dos liderados que, em troca, recompensam o líder desempenhando as tarefas indicadas. Kirkbride (2006) sustenta que bons líderes se envolvem mais nos estilos transformacionais do que nos transacionais.

Para Bass (1999), ainda há muito o que aprender sobre a maneira como as percepções das lideranças transformacionais e transacionais se sobressaem em diferentes situações. “Embora os conceitos de liderança transformacional e transacional são encontrados universalmente, muito mais ainda precisa ser aprendido sobre como eles são afetados pelo contexto em que a liderança ocorre” (Bass, 1999, p.23). Na mesma linha de pensamento, Aldoory e Toth (2004) acrescentam que os líderes eficazes transitam entre os estilos para se adequar à situação, escolhendo um estilo mais ou menos participativo, que depende das circunstâncias e do ambiente.

## **1.5. Tendências Contemporâneas ao Estudo sobre Liderança**

O papel da liderança tem sido alvo de incontáveis pesquisas no campo organizacional (Hitt et al., 2011), no entanto, as mudanças constantes do ambiente globalizado trouxeram consigo novos desafios, tecnologias, demandas de mercado e concorrência, o que em tempos desafiadores acaba tornando a liderança mais difícil (Avolio & Gardner, 2005).

“Os estressores únicos enfrentados pelas organizações em todo o mundo hoje exigem um foco renovado no que constitui uma liderança genuína” (Avolio & Gardner, 2005, p.316). Diante disso, tornou-se necessário examinar a evolução pela qual o campo da liderança passou ao longo dos anos, para em seguida, tratar das abordagens emergentes e tendências contemporâneas.

Contrariando os modelos tradicionais de liderança, as novas abordagens de liderança – como veremos nos tópicos a seguir – enfatizam o comportamento simbólico do líder, como mensagens visionárias e inspiradoras, sentimentos emocionais, valores ideológicos e morais, atenção individualizada e estimulação intelectual (Avolio et al., 2009).

### 1.5.1. Liderança Autêntica

Nas últimas duas décadas, a liderança autêntica tem conquistado um aumento simbólico de atenção e interesse empírico nos estudos que abordam o fenômeno da liderança. Pesquisadores como Avolio e Gardner (2005) sugerem que a liderança autêntica é capaz de agrupar muitas teorias de liderança, “incluindo transformacional, carismática, servidora e espiritual, juntamente com outras formas de liderança positiva” (p.635).

Sob uma diferente clarificação, Banks et al. (2016) sustentam que a liderança transformacional não é sinônimo de liderança autêntica. Para os autores, os líderes transformacionais podem ser autênticos ou não autênticos enquanto que os líderes autênticos são descritos como autoconscientes. Por autoconscientes entende-se aqueles que se mostram aberta e claramente sobre quem são, agindo de forma consciente de acordo com os seus valores, crenças, motivos e sentimentos pessoais (Banks et al., 2016). Com base nessa visão, os autores estabelecem quatro componentes para a liderança autêntica, são elas:

- i) autoconsciência: que surge depois que o líder faz uma autorreflexão e compreende os próprios valores, emoções, objetivos, conhecimentos e talentos;
- ii) transparência relacional: que se refere ao compartilhamento por parte do líder das informações sobre seus verdadeiros pensamentos e emoções, mostrando seu verdadeiro eu para os outros;
- iii) processamento equilibrado: que inclui a arte de considerar as opiniões dos outros bem como as informações relevantes que estão disponíveis para a tomada de decisão, mantendo-se objetivo;
- iv) e perspectiva moral internalizada: que é baseada na autorregulação e ancorada pela própria missão, valores profundamente enraizados e/ou desejo de fazer a diferença.

Luthans e Avolio (2003), por sua vez, definiram a liderança autêntica nas organizações “como um processo que se baseia tanto em capacidades psicológicas positivas quanto em um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte de líderes e associados, promovendo autoconhecimento positivo” (p.244). Os autores argumentam que os tempos atuais, onde o ambiente muda rápida e drasticamente, clamam por líderes mais transparentes em suas

intenções e que demonstram uma ligação entre seus valores, ações e os comportamentos adotados.

As teorias de liderança positiva, transformacional e ética formaram a base de construção do modelo de liderança autêntica desenvolvido por Luthans e Avolio (2003). De acordo com os autores, os atributos centrais que formam um líder podem ser desenvolvidos, incluindo a capacidade de raciocínio moral, confiança, otimismo, resiliência, esperança e orientação para o futuro.

A partir desses atributos, Luthans e Avolio (2003) propõem o modelo de desenvolvimento de liderança autêntica, que inclui:

- i) antecedentes psicológicos positivos;
- ii) antecedentes do contexto organizacional;
- iii) autodesenvolvimento;
- iv) capacidades psicológicas positivas (estas devem ser examinadas dentro do contexto de vida do líder);
- v) contexto organizacional (enquadrado por meio da visão, estratégia e cultura);
- vi) a maneira com que eventos planejados e não planejados moldam o desenvolvimento do líder autêntico.

Em resumo, a liderança autêntica tem recebido muita atenção nas últimas três décadas e merecidamente “emergiu como uma das teorias de liderança mais dominantes” (Banks et al., 2016, p.636). Pesquisadores modernos do campo do comportamento organizacional referem que a base da liderança autêntica se concentra na crença de que os líderes podem se expressar de maneira aberta e honesta, o que conseqüentemente impactará num trabalho mais positivo e ético.

### **1.5.2. Liderança Servidora**

A liderança servidora foi introduzida pela primeira vez no campo de estudo da liderança por Greenleaf (1977) há mais de 30 anos (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). À época, o autor definiu o líder servidor “como alguém que busca primeiro servir e depois liderar” (Holtzhausen & de Klerk, 2018, p.874). Desde então, um grande corpo de estudiosos tem demonstrado interesse constante no desenvolvimento de uma abordagem classificada como liderança servidora (Eva et al., 2019).

A liderança servidora se assemelha à liderança autêntica pelo facto de também reconhecer a importância de o líder ser verdadeiro e autêntico em sua interação (Eva et al., 2019). Depois de analisar 270 publicações, os autores afirmam que “2008 foi um momento decisivo para a liderança servidora, momento este em que a abordagem passou de uma ideia conceitual para um fluxo de pesquisa em seu próprio direito” (Eva et al., 2019, p.112).

No geral, pesquisadores empíricos que investigam a liderança servidora têm demonstrado que “ela está positivamente relacionada à satisfação do seguidor, sua satisfação no trabalho, satisfação intrínseca no trabalho, cuidar da segurança dos outros e comprometimento organizacional” (Avolio et al., 2009, p.437).

Holtzhausen e de Klerk (2018) descrevem a liderança servidora como:

“uma abordagem orientada para as pessoas, na qual os líderes servidores não são motivados pela necessidade de poder, mas por servir aos seguidores, agir além do interesse próprio, cuidar dos seguidores, criar oportunidades de desenvolvimento, aumentar a autonomia dos seguidores e encorajá-los. pensar de forma independente, abrindo espaço para a tomada de decisão participativa e usando a persuasão ao invés da coerção” (Holtzhausen & de Klerk, 2018, p.874)

Em uma revisão integrativa e abrangente de 285 artigos sobre liderança servidora publicados no decorrer dos últimos 20 anos (1998-2018), Eva et al. (2019) esclarecem que as primeiras pesquisas sobre a liderança servidora não ganharam força devido ao facto de que alguns estudos realizaram uma má conceituação sobre o tema e, conseqüentemente, uma má medição, o que acabou por prejudicar a credibilidade das hipóteses e a validade destes estudos.

Depois de avaliar as medidas existentes, Eva et al. (2019) oferecem sua própria definição de liderança servidora como:

“uma abordagem de liderança orientada para os outros, manifestada por meio da priorização individualizada das necessidades e interesses individuais do seguidor, e reorientação externa de sua preocupação consigo mesmo para a preocupação com os outros dentro da organização e a comunidade maior” (Eva et al., 2019, p.114)

Conforme os autores, a definição acima se baseia em três características essenciais da liderança servidora: o motivo, o modo e a mentalidade. Na visão de Eva et al. (2019), a união destes três aspectos são fundamentais para uma compreensão concisa da liderança servidora.

- i. o motivo (‘abordagem de liderança orientada para os outros’) não se origina no líder, mas sim no seu entorno. “Essa orientação para os outros reflete a determinação,



convicção ou crença do líder de que liderar os outros significa um movimento para longe da auto-orientação” (Eva et al., 2019, p.114). Ou seja, “aqueles que não estão dispostos a servir aos outros são, portanto, incapazes de ser um líder servidor” (Eva et al., 2019, p.114);

- ii. o modo (‘manifestado através da priorização individual das necessidades, interesses e objetivos individuais do seguidor acima dos do líder’) simboliza o conhecimento que o líder tem de que cada seguidor é único e possui necessidades, interesses e desejos diferentes, bem como seus objetivos, pontos fortes e limitações. Neste sentido, “o líder servidor tem interesse em entender o histórico de cada seguidor, seus valores centrais, crenças, suposições e comportamentos idiossincráticos” (Eva et al., 2019, p.114);
- iii. a mentalidade (‘reorientação externa de sua preocupação consigo mesmo para a preocupação com os outros dentro da organização e da comunidade em geral’) que se assemelha a um administrador que preza pelo cultivo com responsabilidade dos seus seguidores e quaisquer outros recursos dentro da organização.

Uma profunda análise da literatura de liderança servidora e entrevistas realizadas com líderes servidores formaram a base do estudo de Van Dierendonck e Nuijten (2011), que apontam oito aspectos como os melhores indicadores de liderança servidora, são eles: empoderamento, responsabilidade, recuar, humildade, autenticidade, coragem, aceitação interpessoal e mordomia.

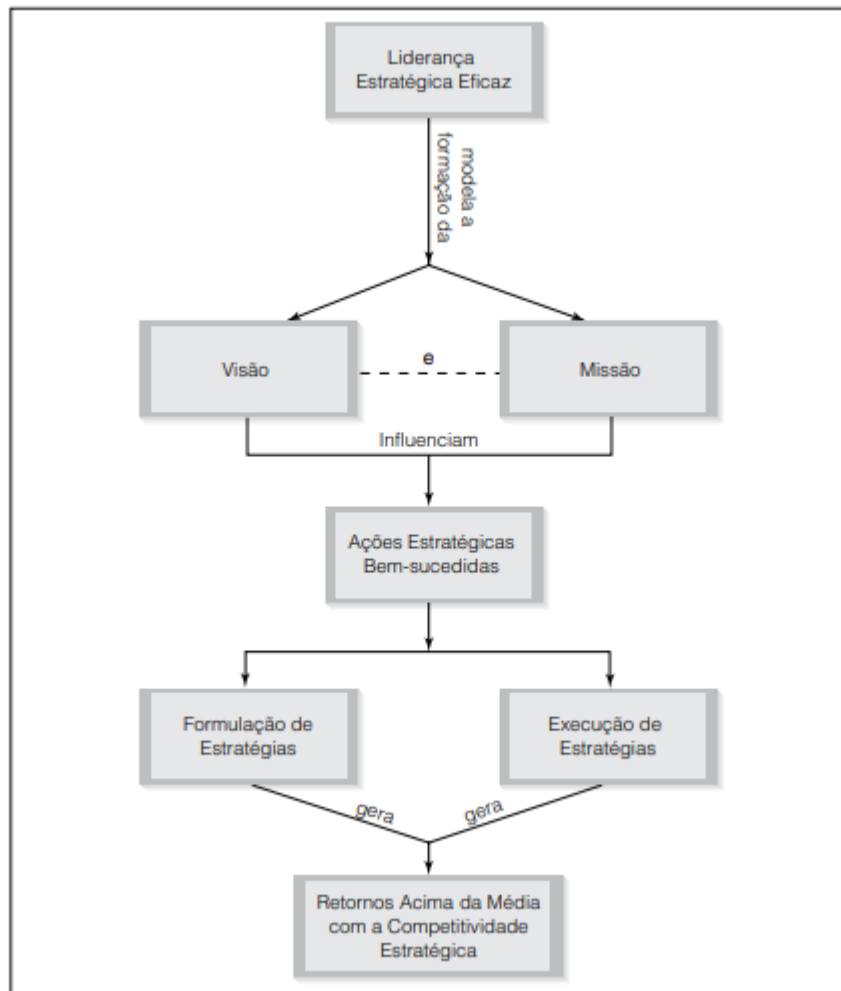
Apesar do facto de que a investigação sobre liderança servidora é bastante abrangente, esse breve levantamento bibliográfico da literatura demonstra que o campo de estudo avançou imensamente nos últimos anos.

### **1.5.3. Liderança Estratégica**

Uma abordagem particularmente relevante que emergiu da literatura empresarial é a da liderança estratégica. O que tem sido argumentado por pesquisadores é que a liderança estratégica se distingue de outros estilos de liderança na medida em que se baseia na “capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário” (Hitt et al., 2011, p.343). Os autores defendem o líder estratégico eficaz como aquele que trabalha para dar um tom ético à empresa,

independentemente da posição que ocupe na organização, como se pode observar na Figura 1.1.

Sendo assim, sob a perspectiva de Hitt et al. (2011), os líderes estratégicos “são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la a atingir a sua visão e missão” (p.21). Para eles, é através da liderança estratégica que as organizações conseguem demonstrar a sua capacidade de utilizar o processo de gestão estratégica com sucesso.



**Figura 1** - Liderança Estratégica e Processo de Gestão Estratégica. Fonte: Retirado de Hitt et al., 2011, p.343.

Rowe (2001) define a liderança estratégica como “a capacidade de influenciar os outros a tomar voluntariamente decisões do dia-a-dia que melhoram a viabilidade a longo prazo da organização, ao mesmo tempo que mantém a sua estabilidade financeira a curto prazo” (Rowe, 2001, pp.81-82).

A definição proposta por Rowe (2001) se difere daquela adotada por Hitt et al. (2011) porque

“inclui explicitamente o conceito de tomada de decisão voluntária e se concentra no presente e no futuro” (Rowe, 2001, p.83). Contudo, tanto Hitt et al. (2011) quanto Rowe (2001) difundem as palavras dadas como conselho ao falecido presidente e co-CEO da Time Warner, Steven J. Ross, por seu pai:

“há três categorias de pessoas – a pessoa que vai ao escritório, coloca os seus pés na mesa e sonha durante 12 horas; a pessoa que chega às 5 da manhã, trabalha por 16 horas e nunca pára para sonhar, e a pessoa que coloca os seus pés para cima, sonha por uma hora e depois faz alguma coisa em relação aos seus sonhos” (Hitt et al., 2011, p.22)

A visão compartilhada pelos autores é de que Steven J. Ross sugeriu que os líderes estratégicos têm oportunidades tanto para sonhar quanto para agir. “Eles sonham e fazem algo sobre seus sonhos” (Rowe, 2001, p.86). Para Bass e Bass (2008), a liderança estratégica “é um comportamento que depende da combinação de percepções de ameaças, oportunidades, cognições, análises e preferências de risco” (p.76).

Em função da complexidade do ambiente competitivo do século XXI e das rápidas mudanças tecnológicas, uma das capacidades mais importantes dos líderes estratégicos é a de aprender a influenciar positiva e eficazmente o comportamento humano (Hitt et al., 2011), fazendo com que os funcionários voluntariamente tomem decisões que melhorem a organização (Rowe, 2001). No entanto, os papéis desempenhados pelos líderes estratégicos se expandem rotineiramente, deixando cada vez mais claro que as organizações da atualidade precisam buscar estratégias corporativas que permitam a liderança estratégica. Segundo Rowe (2001), essa tarefa é exigente e difícil, mas as recompensas valem a pena, pois conforme o autor:

“aqueles com quem o líder trabalha ficam energizados e mais produtivos, realizando mais em menos tempo. Eles passam a gostar mais do trabalho, à medida que se tornam mais criativos e inovadores, e mais propensos a correr riscos, porque sabem que é isso que é necessário para aumentar a viabilidade a longo prazo” (Rowe, 2001, p.92)

Conforme observado acima, os líderes estratégicos passaram gradativamente a ter um maior impacto positivo nas organizações. Em resumo, “os líderes estratégicos não são mais responsáveis por simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas, mas, em vez disso, espera-se que atendam a uma gama cada vez maior de expectativas dos *stakeholders*” (Carter & Greer, 2013, p.375).

Quando voltam o olhar para suas organizações e o ambiente em que estão inseridas, os líderes estratégicos são aqueles capazes de formular os objetivos e direções da empresa e, posteriormente, comunicá-los (Bass & Bass, 2008). Deste modo, os líderes estratégicos

precisam ser dotados de habilidades interpessoais importantes como empatia, motivação e comunicação (Boal & Hooijberg, 2001), sendo a comunicação um dos elementos-chave para manter o bom relacionamento com os diferentes públicos, como veremos no tópico a seguir.

## **1.6. Liderança e Comunicação**

De acordo com Teixeira (2005), a comunicação pode ser caracterizada como um processo de transferência de informações, ideias e conhecimentos entre as pessoas. O crescente desenvolvimento de novas tecnologias tem contribuído para alterações cada vez mais rápidas e significativas nos processos de comunicação das organizações. “Significa tornar comum uma mensagem ou informação. É um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social” (Chiavenato, 2014, p.133).

Para Ruão e Kunsch (2014), o estudo da comunicação nas e das organizações tem como objetivo principal a compreensão dos processos, cenários e desafios de comunicar. Conforme as autoras, as organizações são entendidas pelos teóricos da comunicação organizacional “como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização” (Ruão & Kunsch, 2014, p.8).

Rego (2016) sustenta que “a comunicação nas organizações contribui para a satisfação, o empenhamento e o desempenho dos indivíduos, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional” (p.20).

### **1.6.1. Importância da Comunicação no Exercício da Liderança**

Toda a interação humana, inclusive nas organizações, é baseada na comunicação (Rego, 2016). Considerando sua influência nos processos organizacionais, tem se tornado cada vez mais comum que pesquisadores correlacionem estudos de comunicação e de liderança, reconhecendo a forma de se comunicar como uma das competências associadas à eficácia organizacional (Bass & Bass, 2008).

Rego (2016) defende que a maneira como um líder se comunica é observada pelos seus colaboradores que, a partir de então, desenvolvem atitudes e ações correspondentes. Conforme o autor:

“uma grande parte do trabalho dos líderes é despendida a comunicar – com

subordinados, pares, superiores e entidades exteriores à organização. O modo como comunicam afeta a clareza das suas mensagens, a credibilidade junto dos seus interlocutores, e a capacidade de obterem informação crucial para a tomada de decisões” (Rego, 2016, p.20)

Neste seguimento, Kanter (1983), citado por Bass e Bass (2008), descobriu que os líderes eficazes tinham uma série de habilidades de comunicação em comum, sendo assim capazes de se comunicar de forma mais persuasiva com os demais integrantes da equipe. A mesma concepção é defendida por Harrison e Mühlberg (2014) ao referir que para executar estratégias, um líder precisa saber se comunicar de forma persuasiva. Para os autores, “não há liderança sem comunicação” (Harrison & Mühlberg, 2014, p.06).

É facto que a liderança de sucesso envolve muitas habilidades – incluindo a capacidade de comunicação – que permite que os líderes conquistem um maior valor perante o seu grupo ou organização a qual pertencem (Bass & Bass, 2008). Também é de todo conhecido que a comunicação está crescendo em importância estratégica para todos os tipos de organizações em todo o mundo. Contudo, os profissionais de comunicação nem sempre tiveram esse alto relacionamento nas organizações (Harrison & Mühlberg, 2014). Os autores buscaram nos primórdios da história o entendimento de como o comunicador corporativo conquistou uma função estratégica nas empresas.

“Nós originamos o avanço do comunicador corporativo como conselheiro de gestão e contribuinte para os melhores resultados corporativos no período entre as duas guerras mundiais dos Estados Unidos. Em 1927, Arthur W. Page, filho de um editor e diplomata, tornou-se vice-presidente de relações públicas da *American Telephone and Telegraph Company*. Ele foi a primeira pessoa em uma posição de relações públicas a atuar como diretor corporativo e, posteriormente, como membro do conselho de administração diretores de uma grande empresa pública” (Harrison & Mühlberg, 2014, p.18)

Os estudos existentes avançam a compreensão da liderança no campo da comunicação. No entanto, para Aldoory e Toth (2004), a pesquisa sobre liderança no ambiente das Relações Públicas (RP) ainda é um assunto emergente. Segundo as autoras, com a ajuda de um corpo de literatura em gestão e com os resultados de novas pesquisas multi-metodológicas sendo processados a cada ano, “uma teoria da liderança de relações públicas está começando a emergir” (Aldoory & Toth, 2004, p.179).

Em seus estudos, os autores Choi e Choi (2009) utilizam uma abordagem comportamental para explorar o que a liderança significa na prática, identificando três diferentes comportamentos de liderança que melhor capturam o valor das relações públicas em toda a organização, são eles: i)

fornecer aos membros da organização uma visão clara sobre o público da organização, articulando direções e ideais futuros; ii) atuar como agente de mudança envolvendo a promoção e incentivando mudanças internas; e iii) o processo de *networking*, que envolve desenvolver e manter um relacionamento interpessoal com as pessoas através de variados meios.

Face ao exposto, o segundo capítulo desta investigação busca uma melhor compreensão acerca do papel estratégico das RP e sua influência no desenvolvimento da liderança nas agências de comunicação e relações públicas. Além de ajudar a fortalecer o desenvolvimento de líderes no campo e aumentar a valor da profissão para as organizações, o capítulo a seguir serve como ligação entre a revisão de literatura e a proposta metodológica que será apresentada no capítulo III.

## **CAPÍTULO II – RELAÇÕES PÚBLICAS E LIDERANÇA**

*“As relações públicas são uma função de gestão e construção de relacionamentos baseada na comunicação efetiva de duas vias entre uma organização e seus stakeholders”. (Lattimore et al., 2013, p.22)*

### **2.1. Introdução**

No seguimento daquilo que foi previamente introduzido sobre liderança no primeiro capítulo desta investigação, percebe-se que, embora se tenha registros de avanços, os estudos sobre liderança no campo das relações públicas ainda são classificados como emergentes (Aldoory & Toth, 2004).

À medida que as pesquisas e a prática evoluem, torna-se crucial a necessidade de entender a liderança no campo das RP e melhorar a preparação de líderes para um futuro que é incerto (Meng & Berger, 2013).

Com esse objetivo, o tópico a seguir apresenta uma breve revisão da extensa literatura que aborda a definição das relações públicas para, posteriormente, compreendê-la enquanto função estratégica. A questão da liderança como elemento central na prática das relações públicas também será analisada a fim de se perceber de que forma os profissionais de relações públicas desenvolvem os processos de liderança. Em seguida, para compreender melhor o papel das relações públicas no contexto brasileiro, exibimos uma cronologia dos principais factos da história da profissão no país para posteriormente enquadrar o objeto de estudo desta investigação.

### **2.2. O que são as Relações Públicas e o seu Papel Estratégico**

Inúmeras definições das relações públicas foram desenvolvidas ao longo do século XX, o que acentua a importância da profissão que no decorrer de sua história deu grandes passos em direção à sua sofisticação, ética, responsabilidade e contribuição para a sociedade (Grunig & Hunt, 1984).

Pinho (2008) aponta que um dos grandes marcos no surgimento das RP foi a inauguração do primeiro escritório de relações públicas nos Estados Unidos, em 1906, pelo jornalista Ivy Ledbetter Lee – considerado por muitos o pai das relações públicas modernas. Lee destacava a importância do relacionamento que as empresas deveriam manter com a comunidade, pois segundo ele não deveria tratar-se de “mais uma atividade propagandista com a finalidade de

divulgar uma instituição, um governo ou uma personalidade, mas sim de traçar estratégias para relacionar-se com os diferentes públicos” (Pinho, 2008, p.32). Outro pioneiro e líder no campo das relações públicas foi Harold Burson. Em 1953, Burson e Bill Marsteller se uniram para fundar a Burson-Marsteller Public Relations, que durante muitos anos permaneceu posicionada entre as maiores agências de relações públicas do mundo (Lattimore et al., 2013).

Investigadores de diferentes décadas (Grunig & Hunt, 1984; Brunner, 2019) sustentam que as relações públicas são um campo difícil de descrever. “Na verdade, se você pedir a um grupo de pessoas para definir o termo, todas provavelmente teriam uma definição diferente” (Brunner, 2019, p.3). Bowen (2009) pontua que “os educadores e profissionais de relações públicas precisam fazer relações públicas para o campo das relações públicas” (p.403).

A polissemia do termo e a falta de acordo em relação à sua definição está diretamente associada à pluralidade de atividades que compõem a prática de trabalho das RP. Grunig e Hunt (1984) definem as relações públicas argumentando que, de uma forma ou outra, “cada uma das atividades das relações públicas faz parte do gerenciamento de comunicação entre uma organização e seus públicos” (p.6). De acordo com os autores, os profissionais de relações públicas “gerenciam, planejam e executam a comunicação como um todo” (Grunig & Hunt, 1984, p.6).

Com o propósito de estabelecer uma descrição ampla, realista e precisa da função, Lattimore et al. (2013) conceituam relações públicas como:

“uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos organizacionais, definir a filosofia e facilitar a mudança organizacional. Os profissionais de relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relacionamentos positivos e criar consistência entre os objetivos organizacionais e as expectativas da sociedade. Os profissionais de relações públicas desenvolvem, executam e avaliam programas organizacionais que promovem a troca de influência e compreensão entre as partes constituintes e públicos de uma organização” (Lattimore et al., 2013, p.4)

Os autores Cutlip, Center e Broom (1952), citados por Wilcox et al. (2013), argumentam que “relações públicas é a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os diversos públicos sobre os quais defendem seu sucesso ou fracasso” (p.6).

Harlow (1976), citado por Grunig e Hunt (1984), examinou livros, periódicos e revistas da área e encontrou 472 definições de relações públicas. O autor, por sua vez, combinou os elementos



essenciais para construir uma definição própria não apenas do que são as relações públicas, mas também o que elas fazem. Conforme o autor, as RP caracterizam-se como:

“uma função distintiva de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e a responder à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão para servir o interesse público; ajuda a gestão a manter-se a par e a dimensionar eficazmente as mudanças, servindo como um sistema de alerta antecipado para ajudar a antecipar tendências; e utiliza pesquisa e as técnicas de comunicação éticas como suas principais ferramentas” (Harlow, 1976)

Numa perspectiva profissional, a Public Relations Society of America (PRSA) refere, no Guia de Carreira Profissional da Sociedade de Relações Públicas da América de 1993, que as RP são a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso (PRSA, 1993).

Dentre as inúmeras construções teóricas desenvolvidas no campo das relações públicas, as mais importantes refletem sobre os papéis dos profissionais na vida organizacional, sendo “o conjunto de atividades diárias que as pessoas realizam” (Lattimore et al., 2013, p.61). De acordo com os autores, dois papéis se sobressaem consistentemente nas atividades das relações públicas: o técnico e o gerencial. Lattimore et al. (2013) sustentam que enquanto o papel técnico se concentra na implementação das estratégias gerais de comunicação, o papel gerencial reflete sobre o aconselhamento dos gerentes seniores sobre as necessidades de comunicação. Nas palavras dos autores, “o papel técnico representa o lado artesanal das relações públicas: escrever, editar, tirar fotos, lidar com a produção da comunicação, realizar eventos especiais e fazer ligações telefônicas para os media” (p.61) e o “papel gerencial concentra-se em atividades que ajudam a identificar e resolver problemas de relações públicas” (p.61).

A construção teórica apontada por Lattimore et al. (2013) baseia-se no estudo da pesquisa dos papéis organizacionais, desenvolvida por Broom e Dozier (1986). Os autores argumentam que “na condução da investigação sobre as práticas de relações públicas, talvez nenhum conceito tenha se mostrado tão teórico e empiricamente útil quanto o papel organizacional” (Broom & Dozier, 1995, p.3). Na perspectiva dos autores, cada profissional das RP desenvolve atividades de ambos os papéis, tanto gerenciais quanto técnicas, em graus variados. “A execução de uma função não impede a execução da outra função” (Broom & Dozier, 1995, p.6). No entanto, como cada praticante desempenha um papel com maior frequência do que outro papel, esse profissional “é classificado em termos de um papel dominante” (Broom & Dozier, 1995, p.39).

Nas palavras dos autores, os papéis conceituais de relações públicas são:

1. perito prescritor: quando o profissional atua como autoridade tanto nos problemas de relações públicas quanto em suas soluções;
2. facilitador de comunicação: o profissional atua como um intermediário e mediador entre a organização e seus stakeholders;
3. facilitador do processo de resolução de problemas: quando o profissional colabora com a gestão durante todo o processo de definição e resolução de problemas;
4. técnico de comunicação: nesta função os profissionais estão focados em produzir materiais de comunicação para o esforço de relações públicas.

Broom e Dozier (1986) defendem que ao desempenharem atividades que envolvem prescrição especializada, facilitação da comunicação e facilitação do processo de resolução de problemas, os profissionais nesta função não apenas se consideram, mas também “são assim considerados pelos outros na organização como especialistas em relações públicas” (p.41).

Para Berger e Reber (2005), o papel das relações públicas “é ajudar as organizações a terem sucesso enquanto contribuem para a sociedade de forma positiva” (p.29). Já na análise de Fawkes (2004), as relações públicas abrangem um vasto leque de atividades que tem como principal característica a maneira de lidar com os diferentes públicos que estão envolvidos numa organização. Na visão da autora, a habilidade vital das RP é a compreensão de que cada um desses públicos “têm diferentes necessidades de informação e exercem diferentes demandas sobre as organizações” (Fawkes, 2004, p.5), e apresenta um guia aproximado das principais atividades em relações públicas. São elas: comunicação interna com os colaboradores; gestão de eventos e exposições; relações com os media, a comunidade e os investidores; relações públicas corporativas; redação para diferentes públicos; identificação estratégica de comunicação; supervisão de processos de publicação; gerenciamento de problemas e de crise; comunicação com outras organizações; e assuntos públicos com formadores de opinião.

Desde a década de 1960, houve um crescimento extensivo do corpo de pesquisa que conceitua as relações públicas como uma função de gestão estratégica e “embora as relações públicas aspirem a esse papel estratégico e funcionem como tal em muitos contextos, ainda são assediadas pelo legado de suas origens” (Benn et al., 2010, p.406), muito baseado em publicidade e assessoria de imprensa. Kunsch (2006) defende que a prática de relações públicas passou por grandes mudanças ao longo da sua história e “de uma função meramente técnica, é

hoje entendida como uma função estratégica indispensável para as organizações” (Kunsch, 2006, p.33). Na perspectiva da autora, desenvolver a função estratégica das relações públicas significa:

“ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade visual própria e como querem ser vistas no futuro” (Kunsch, 2006, p.34)

Ao assumirem a função estratégica e baseadas em pesquisa e planejamento, as relações públicas devem buscar “as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social” (Kunsch, 2006, p.35). Valendo-se de técnicas e instrumentos comunicacionais adequados, as relações públicas estratégicas lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, promovendo relacionamentos efetivos para a organização.

Segundo a Teoria da Excelência<sup>2</sup>, as relações públicas assumem um papel estratégico a partir do momento em que contribuem para a eficácia organizacional. No entanto, para que isso ocorra, “a organização deve capacitar as relações públicas como uma função de gestão” (Grunig & Grunig, 2008, p.335). Os autores listam as quatro características excelentes abrangidas pelo empoderamento da função das relações públicas:

- i) o executivo sênior de relações públicas deve estar diretamente envolvido nos processos de gestão estratégica da organização com a missão de identificar e se comunicar com os públicos afetados pelas decisões organizacionais a fim de dar voz à gestão estratégica e também possibilitar a participação dos públicos nas decisões que os afetam;
- ii) os programas de comunicação que visam se comunicar com os públicos estratégicos também devem ser geridos estrategicamente, possuindo objetivos concretos e mensuráveis. Os programas de comunicação desenvolvidos pelo departamento das relações públicas devem ser capazes de fornecer evidências de que atingiram seus

---

<sup>2</sup> Em 1984, James E. Grunig e uma equipe de colaboradores (David Dozier, William Ehling, Fred Repper e Jon White) desenvolveram uma investigação para um programa da *IABC Research Foundation* sobre as características excelentes de um departamento de relações públicas. O estudo resultou na *Excellence Theory*, que fornece base sólida e evidências empíricas de como a função das RP deve ser organizada para maximizar seu valor nas organizações. Posteriormente, em 1992, os autores lançaram o livro *Excellence in Public Relations and Communication Management*.

- objetivos e de que contribuem efetivamente para uma melhora nas relações entre a organização e seus públicos;
- iii) o executivo sênior de relações públicas precisa fazer parte ou ter acesso ao grupo de gerentes seniores que possuem maior poder na organização para que desta forma as RP possam afetar as principais decisões organizacionais;
  - iv) e, por fim, para interagir com sucesso com todos os públicos estratégicos, as organizações devem incorporar a diversidade em todas as funções de relações públicas capacitando homens e mulheres de diversas origens raciais, étnicas e culturais.

A função estratégica das relações públicas depende do posicionamento que o departamento ocupa na estrutura organizacional (Kunsch, 2006). Na década de 1900, muitos profissionais das RP se sentiam excluídos da tomada de decisões e impossibilitados de participar das discussões a fim de evitar erros de relações públicas (Dozier & Broom, 1995). Os autores referem que a partir do momento em que as relações públicas se assumem como uma função de gestão elas “devem participar da governança das organizações” (Dozier & Broom, 1995, p.5) e que se as RP não tiverem poder formal ou informal “para influenciar a tomada de decisão gerencial e para implementar estratégias de ação, a função gerencial das relações públicas não pode ser desempenhada” (Dozier & Broom, 1995, p.24). Lattimore et al. (2013) concordam e completam que “os diretores executivos de grandes corporações estão bem cientes de que as relações públicas contribuem para a tomada de decisões” (p.12).

Na perspectiva de Choi e Choi (2009), a evolução das relações públicas para uma função de gestão trouxe à superfície da discussão a importância da liderança como um processo de influência na organização, sendo a liderança um meio para que os profissionais das relações públicas conquistem acesso hierárquico nas organizações. Nesta linha de pensamento, Berger (2015) defende que as estruturas organizacionais influenciam fortemente o que os profissionais de relações públicas fazem no trabalho e seria um equívoco “reduzir a prática de relações públicas a um papel de produção quando seu maior valor é estratégico” (p.11).

Tomando como base a conceptualização de relações públicas apresentada e sua identificação enquanto função estratégica e de gestão, que é relevante para o enquadramento teórico desta investigação, o tópico a seguir aborda a questão da liderança no contexto das relações públicas.

Como refere Men (2014), apesar da conexão inata entre liderança e relações públicas, a maior

parte dos estudos se concentram em examinar os estilos, gêneros e características da liderança nas RP (por exemplo, Aldoory & Toth, 2004; Werder & Holzhausen, 2009) e a aplicação das teorias da liderança no contexto das relações públicas excelentes (por exemplo, Meng et al., 2012; Meng et al., 2011). Sendo assim, ainda há uma grande necessidade de investigar o desenvolvimento da liderança nas relações públicas, uma vez que “em um setor em evolução como o de relações públicas, a capacidade de analisar as demandas de carreira e monitorar os requisitos de habilidades ao longo do tempo ajuda a alinhar a educação e o setor” (Meganck et al., 2020, p.1).

### **2.3. A Liderança como Elemento Central na Prática das RP**

Dado que a liderança na prática das relações públicas está crescendo em importância estratégica para todos os tipos de organizações em todo o mundo, é crucial compreender melhor acerca de suas dimensões e desenvolvimento. Dozier e Broom (1995) postulam “o surgimento das relações públicas como uma verdadeira profissão que repousa nos benefícios que as práticas profissionais proporcionam à sociedade como um todo” (p.23).

Partindo dessa perspectiva, Choi e Choi (2009) definem a liderança nas relações públicas “como um processo de influência em toda a organização através do qual os profissionais de relações públicas induzem esforços colaborativos para atingir as metas de relações públicas da organização” (p.294). Essa capacidade que os líderes de relações públicas têm de influenciar o comportamento organizacional ocorre, segundo Lattimore et al. (2013), porque esses profissionais “constantemente monitoram e interagem com todos os públicos do ambiente da organização” (p.10). Ou seja, ao conversar com todos os públicos, o líder de relações públicas fica munido de informações necessárias e, desta forma, pode fazer contribuições importantes para a organização. Os autores defendem que:

“por entenderem os interesses de diferentes públicos, os líderes de relações públicas podem ajudar as organizações a definir políticas e fazer planos estratégicos, estabelecer filosofias, atingir objetivos, adaptar-se a ambientes em mudança e competir com sucesso nos mercados atuais. As relações públicas podem fazer contribuições importantes para formar as ideias de uma organização sobre si mesma – o que ela deve fazer e o que a sociedade quer e espera dela” (Lattimore et al., 2013, p.11)

Em níveis avançados, os líderes de relações públicas “projetam e executam campanhas de comunicação, contribuem para o planejamento estratégico organizacional e a tomada de decisões e assumem a responsabilidade de construir e manter a imagem e a reputação da organização” (Lattimore et al., 2013, p.22).

Ao examinar a liderança nas relações públicas, Meng et al. (2012) caracterizam a liderança excelente em relações públicas como:

“um processo dinâmico que engloba uma mistura complexa de habilidades individuais e atributos pessoais, valores e comportamentos que produz consistentemente uma prática de comunicação ética e eficaz. Tal prática alimenta e orienta equipes de comunicação bem-sucedidas, ajuda organizações a atingirem seus objetivos e legitima as organizações na sociedade” (Meng et al., 2012, p.24).

Os autores sustentam que líderes excelentes possuem três principais qualidades. São elas: a capacidade de tomada de decisão estratégica; a capacidade de resolução de problemas; e o conhecimento e experiência em comunicação (Meng et al., 2012).

Meng e Berger (2014) são os criadores de um modelo integrado de excelente liderança em relações públicas que destaca seis dimensões-chave e um moderador ambiental. O modelo surge com a finalidade de compreender as dimensões da liderança e ajudar a preparar os líderes do futuro. Segundo os autores, as dimensões-chaves da excelente liderança em RP são: autodinâmica, orientação ética, habilidades de construção de relacionamentos, capacidade de tomada de decisão estratégica, colaboração em equipe e conhecimento de comunicação. O moderador ambiental, nomeado como a sétima dimensão, é a estrutura e cultura organizacional em que a equipe e os líderes praticam a comunicação. Na visão de Meng e Berger (2014), os líderes atuais do campo das RP devem:

“processar um vasto fluxo de informações e dados em alta velocidade para determinar o que parece mais relevante para a organização, avaliar as informações relevantes estratégica e taticamente e identificar quais oportunidades valiosas correspondentes para engajamento e interação são apresentadas no fluxo de informações” (Meng & Berger, 2014, p.8)

Dentro desta perspectiva, os líderes de relações públicas são os profissionais que buscam entender os problemas e demandas dos *stakeholders* envolvidos na organização, coletando as informações necessárias e traduzindo-as de maneira tática e estratégica para os líderes organizacionais e tomadores de decisão (Meng & Berger, 2013).

Embora os líderes de relações públicas desempenham muitos papéis em uma organização, Meng e Berger (2013) defendem que estes profissionais são, acima de tudo, formadores de sentido. Segundo os autores:

“eles coletam, processam, interpretam e destilam grandes quantidades de informações para determinar o que está acontecendo, o que significa, o que é relevante para sua organização, como é relevante e o que precisa ser feito a respeito. Eles então interpretam

e explicam aos outros o que a informação ou problema significa para a organização. Ao fazer isso, eles tentam influenciar o significado e ajudar a organização a alcançar o entendimento coletivo como base para decisões e ações apropriadas” (Meng & Berger, 2013, p.297)

No livro *Public Relations leaders as sensemakers*, Berger e Meng (2014) referem que tanto as qualidades quanto às capacidades de liderança nas relações públicas podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Os autores enxergam o desenvolvimento do fenômeno da liderança “como uma jornada ou processo contínuo que pode aumentar a capacidade de liderança de uma pessoa” (Berger & Meng, 2014, p.11).

Willis (2019) apresenta um contraponto referindo que “ainda sabemos pouco em relações públicas sobre as experiências que os profissionais têm de liderar outros” (p.1). No seu estudo, que se concentra nas experiências pessoais de líderes de RP, o autor explora de que forma a reflexividade pode ajudar a melhorar o entendimento das condições situacionais que impactam as experiências dos líderes de relações públicas e conclui que a liderança precisa ser entendida como um construto fluído, e não fixo. Willis (2019) sugere que “aplicar um olhar crítico sobre as afirmações feitas pelos líderes (e o caso da liderança em geral) é relevante mesmo para aqueles profissionais de RP que parecem se identificar fortemente e promover apaixonadamente uma abordagem” (p.5).

Estudos mais recentes no campo apontam que as características e funções da liderança nas relações públicas podem ser influenciadas por inúmeros fatores, dentre eles as diferenças culturais e situacionais (Shin et al., 2011). Ao propor que “a cultura molda poderosamente a maneira como as pessoas interagem umas com as outras em ambientes sociais, incluindo organizações” (p.172), Shin et al. (2011) identifica que diferentes culturas e situações exigem dos profissionais de relações públicas diferentes conjuntos de características e funções de liderança. De acordo com os autores, “a cultura é responsável pelas características de liderança e funções de competência de comunicação estratégica ou eficaz, e a situação é responsável pela atuação prática ou engenhosa de estilos de liderança contingentes a desafios específicos” (Shin et al., 2011, p.182). Dessa forma, por tratar-se de um conhecimento compartilhado, a cultura influenciará tais características de forma que os “profissionais de relações públicas em diferentes culturas podem assumir diferentes lideranças” (Shin et al., 2011, p.173).

Nesta conjuntura, é importante notar que, como referem Mckie e Willis (2014), os líderes de relações públicas, assim como os líderes contemporâneos no geral, “enfrentam o desafio de operar em ambientes de rápida mudança, imprevisíveis e instáveis” (p.628). Berger (2015)

aponta que uma das questões mais importantes para líderes de relações públicas atualmente é saber lidar com a velocidade e grande fluxo de informações, além de gerenciar a revolução digital e a ascensão das redes sociais.

Nesta linha de pensamento, Lattimore et al. (2013) defendem que “as novas tecnologias de comunicação sempre influenciaram a prática de relações públicas” (p.14). Na visão dos autores, a comunicação bidirecional que emergiu com o surgimento das novas tecnologias permite que os públicos conversem não apenas com a organização, mas também entre eles. “Esses indivíduos não precisam mais passar por um profissional de relações públicas para obter as informações ou reagir às informações sobre uma organização” (Lattimore et al., 2013, p.15). Dentro desse novo cenário, a chave para o profissional de relações públicas é compreender as maneiras de utilizar essa interação positivamente visto que as redes sociais oferecem uma oportunidade única para as relações públicas que é entender o público e promover a comunicação bidirecional com a organização. Nas palavras dos autores:

“alcançar massas de stakeholders de uma só vez por meio de palavras e recursos visuais que falem de seus interesses e, ao mesmo tempo, permitam feedback direto é a genialidade das redes sociais e o que as torna perfeitas para relações públicas” (Lattimore et al., 2013, p.190)

A capacidade dos profissionais de relações públicas de usarem as redes sociais de forma eficaz, dando sentido às ferramentas e entendendo os públicos e comunidades que as utilizam, elevou o status da profissão (Berger, 2015). Em seu estudo, o autor descreve que as novas abordagens permitem que os líderes de relações públicas “se conscientizem dos problemas mais rapidamente, os compreendam mais rapidamente e respondam ou se envolvam em tempo real” (Berger, 2015, p.10).

Rhoden e Oliveira (2018) argumentam que o desenvolvimento da internet e o surgimento das tecnologias digitais trazem muitas facilidades, mas, também representam um desafio para os profissionais das relações públicas.

“A cultura digital desenvolveu-se mais, no sentido da comunicação e da sociabilidade, por meio do avanço tecnológico. Os usuários assumiram os postos de produtores de conteúdo, apresentando-se como autores e atores sociais participantes de ilimitadas redes de conexões, pelas quais as informações trafegam sem fronteiras” (Rhoden & Oliveira, 2018, p.1571)

Nesse sentido, conforme destacam os autores, “a atuação do profissional de relações públicas precisa ser repensada não só em razão do mundo do trabalho e seus novos quesitos, mas,



também, com relação ao significado da profissão para a sociedade” (Rhoden & Oliveira, 2018, p.1574). Em outras palavras, na visão dos autores, o cenário digital precisa estar no foco central do trabalho das relações públicas.

Apesar do futuro dinâmico e incerto e da transformação promovida pelo digital, Berger (2015) argumenta que “certamente há uma oportunidade para melhorar a liderança e as condições para a liderança em relações públicas” (p.12). Com base nas entrevistas que conduziu com executivos do campo, o autor salienta que muitos deles concordaram que a liderança em relações públicas deve ser desenvolvida e fortalecida estrategicamente. Uma das causas apontadas pelos entrevistados, segundo Berger (2015), é a pouca atenção que o desenvolvimento de líderes ou lideranças recebe em currículos educacionais e até mesmo das associações profissionais. “Os currículos educacionais variam muito de país para país – alguns orientados para a prática, mas a maioria com muita teoria” (Berger, 2015, p.13).

A literatura sobre as relações públicas confirma a necessidade de programas educacionais e profissionais com foco principal no desenvolvimento da liderança.

“Há muito o que fazer e aprender na frente de liderança em relações públicas, e parece que é hora de dedicar tanta atenção à liderança quanto é dedicada aos estudos e programas destinados a melhorar as táticas, habilidades, capacidades estratégicas, campanhas e projetos dos profissionais” (Meng et al., 2012, p.34)

Meng (2012) elucida a importância de profissionais e pesquisadores estudarem o papel da liderança no processo de comunicação para que os esforços das relações públicas continuem impactando o processo de tomada de decisão organizacional. De acordo com o autor, a compreensão do constructo da liderança no contexto da prática das relações públicas é imprescindível para atingir a eficácia organizacional. Meng (2012) refere que “a construção da liderança e a teoria em torno do conhecimento em termos de seu conteúdo, uso e papel dentro da organização são complexas” (p.338).

Como referido acima, por se tratar de uma área nova, a discussão e pesquisa em torno da liderança no campo das relações públicas está em processo de construção. Berger e Meng (2014) sustentam que o estudo da liderança no campo das relações públicas deve ser expandido para diferentes regiões e contextos culturais a fim de “testar a universalidade do construto liderança e alguns aspectos singulares associados a cada subcultura” (p.163).

Esta investigação responde ao chamado dos autores, estendendo a exploração da liderança em relações públicas para o Brasil. Desta forma, propõe-se um estudo integrado sobre o

desenvolvimento do fenômeno da liderança para um tipo específico de organização: as agências de relações públicas brasileiras. A seção a seguir examina o cenário histórico das relações públicas no Brasil apresentando fatos relevantes que contribuem para o desenvolvimento da profissão.

#### **2.4. O Cenário das Relações Públicas no Brasil**

Para entender o desenvolvimento da profissão das relações públicas no cenário brasileiro, é importante conhecer os principais fatos que marcaram sua história. As relações públicas surgiram no Brasil no início de 1914 com a criação do primeiro departamento de relações públicas da empresa canadense The São Paulo Tramway, Light and Power Company Limited, sob a responsabilidade de Eduardo Pinheiro Lobo, patrono da profissão no país (Kunsch, 1997). Outra iniciativa importante na história das relações públicas brasileiras ocorreu em 1926, quando a empresa General Motors, recém-chegada ao país, iniciou a publicação de um boletim mensal do empregado (Nassar et al., 2016). No decorrer dos anos seguintes, a prática das relações públicas brasileiras passou por grandes transformações conquistando maior destaque a partir da década de 1950 (Kunsch, 2006). A primeira empresa brasileira a criar um departamento específico de relações públicas foi a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), no ano de 1951 (Kunsch, 1997).

De acordo com Kunsch (2006), a combinação de três fatores foi essencial para o desenvolvimento das relações públicas no Brasil: (i) o fim da ditadura militar e a vigência da nova Constituição publicada em 1946; (ii) a instauração de uma política nacional de desenvolvimento industrial; e (iii) o crescimento das indústrias das comunicações e cultura.

Naquele momento, houve um grande fortalecimento e estímulo da democracia quanto à política de desenvolvimento industrial, o que facilitou a abertura e o crescimento do mercado interno para a chegada de grandes multinacionais estrangeiras. “As multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e relações públicas” (Kunsch, 1997, p.20). Além disso, segundo Nassar et al. (2016), foi nessa época que os grandes conglomerados de jornais, revistas e rádio começaram a se instalar no país realizando, inclusive, as primeiras transmissões de televisão do Brasil. “Em tal cenário, as relações públicas estabeleceram sua posição como uma atividade empresarial” (Nassar et al., 2016, p.153).

O ano de 1953 também representou um avanço na história acadêmica das relações públicas

brasileiras. Em resposta às demandas que emergiram, as instituições de ensino Fundação Getúlio Vargas (FGV), Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (USP), Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) e Organização das Nações Unidas (ONU) se uniram para ministrar o primeiro curso de formação na área das RP, que foi conduzido pelo professor norte-americano Eric Carlson (Nassar et al., 2016).

Nos anos seguintes, foi levada a efeito uma série de iniciativas que buscavam a profissionalização do campo, como a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), em 1954; a realização do I Seminário Brasileiro de Relações Públicas, em 1958; e o I Congresso Paranaense de Relações Públicas, em 1959 (Nassar et al., 2016).

Em 1964, após um golpe de Estado, o Brasil passou a ser governado pelos militares e foi instaurada uma ditadura que perdurou por 21 anos. A profissão de relações públicas foi regulamentada nesse contexto em 11 de dezembro de 1967, através da Lei nº 5.377, e legalizada pelo Decreto-Lei nº 63.283 em 26 de setembro de 1968 (Nassar et al., 2016).

“O Brasil foi o primeiro país do mundo a regulamentar a profissão de relações públicas. No entanto, o licenciamento da profissão era prematuro, porque naquela época as atividades de relações públicas não foram reconhecidas nem pela academia, nem pela sociedade, apesar dos esforços feitos nesse sentido, por exemplo, pela ABRP” (Kunsch, 1997, p. 22)

Kunsch e Nassar (2009) consideram que “o ano de 1967 foi um marco para as relações públicas no Brasil e para a relação entre a academia e as organizações empresariais” (pp.655-656). Neste ano, foi criado o primeiro curso de graduação em Relações Públicas, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Ainda em 1967, o jornalista e gerente de relações públicas da empresa Pirelli, Nilo Luchetti, liderou a formação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje) que, após alguns anos, em 1989, recebeu uma nova designação, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que perdura até os dias atuais. Desde a sua formação, a Aberje “tem contribuído para o fortalecimento das relações públicas e da comunicação empresarial através do compartilhamento de conhecimento, programas de educação, cursos, conferências, seminários, publicações, reuniões e pesquisa” (Nassar et al., 2016, p.156).

Na opinião de Kunsch (1997), a década de 1990 se consolidou como um cenário de desafios para a profissão no país. “As relações públicas no Brasil trilharam por muitos desvios na trajetória que ela deveria ter seguido de forma natural, como profissão legalmente

institucionalizada, incumbida de uma missão nobre, embora esta ainda não seja devidamente conhecida nem reconhecida” (Kunsch, 1997, p.41).

No entanto, a autora frisa que todas as iniciativas positivas que aconteceram e estão acontecendo sinalizam uma tendência de valorização crescente da área no país. “As relações públicas brasileiras entram neste terceiro milênio vendo-se progressivamente mais valorizadas no mercado profissional” (Kunsch, 2006, p.46). Para Nassar et al. (2016), a “profissão passou de uma simples área responsável pela redação de *press releases* e publicações internas das empresas, tornando-se responsável pelo estabelecimento e pela difusão dos valores organizacionais, posicionando as organizações de forma aberta e transparente no ambiente global” (p.159).

Contudo, na contemporaneidade, as relações públicas – seja no Brasil ou em qualquer parte do mundo – acontecem dentro de um contexto complexo e em constante transformação tanto das organizações como da sociedade. Na visão de Meng (2012), “para que os esforços de relações públicas continuem gerando impacto no processo de tomada de decisão organizacional, é importante que profissionais e pesquisadores avaliem o papel da liderança no processo de comunicação” (p.336).

Nos tópicos a seguir, discutiremos a participação do Brasil no maior estudo já realizado sobre liderança no campo das relações públicas (Athaydes et al., 2014). Para além disso, apresentaremos dados relevantes das pesquisas *Panorama das Agências de Comunicação Brasileiras: Estrutura, Organização e Tendências* (2019) e *Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil* (2018).

#### **2.4.1. Estudo Global de Liderança em Relações Públicas e Gestão de Comunicações: Resultados para o Brasil**

O *Global Study of Leadership in Public Relations and Communications Management* (2012) envolveu a participação do Brasil e outros 22 países de diferentes continentes com a coordenação geral do Plank Center for Leadership in Public Relations da Universidade do Alabama. Uma equipe internacional de pesquisadores procurou entender qual é a visão dos profissionais das relações públicas sobre a formação de líderes na comunicação, captando percepções individuais sobre líderes, gênero, profissão e cultura organizacional. Os investigadores também examinaram o que pode ser feito para melhorar o desenvolvimento de

futuros líderes de comunicação (Berger & Meng, 2014).

Dentre os 303 profissionais brasileiros que participaram do estudo, 30,3% trabalhavam em organizações privadas; 15,9% eram funcionários de agências de comunicação; e 10,2% dos participantes atuavam de maneira autônoma. Cerca de 32% dos entrevistados exerciam funções de liderança no local de trabalho (Athaydes et al., 2014).

O processo da coleta de dados no Brasil foi realizado em duas etapas: a primeira delas concentrou-se na realização de entrevistas em profundidade (método qualitativo) com diretores brasileiros de comunicação que atuam em empresas nacionais e multinacionais sediadas no país; a segunda fase envolveu a aplicação de uma pesquisa online (método quantitativo) que contou com a participação de gerentes de comunicação. Para Athaydes et al. (2014), “há diferenças inegáveis no desenvolvimento, entendimento e projeção da área ou função de comunicação nas organizações brasileiras, em relação aos resultados globais” (p.259).

A principal questão registrada pelos profissionais brasileiros refere-se à desvalorização da função da comunicação e à falta de compreensão do valor das relações públicas para a organização. Segundo Athaydes et al. (2014), os gerentes de comunicação brasileiros que foram entrevistados na pesquisa apontaram as principais características de um líder excelente na área, são elas: a importância de ter uma visão estratégica do negócio; o vasto conjunto de conhecimentos práticos de gestão; a capacidade de se relacionar bem com as pessoas; a empatia, flexibilidade e atitude inspiradora.

Com base nos resultados obtidos, o fato mais significativo destacado pelos pesquisadores brasileiros durante o XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (2013) refere-se à autopercepção de liderança. Dentre todos os entrevistados, 68% afirmaram não querer assumir o papel de líder na gestão da comunicação. Tal elemento é, de certo modo, incômodo e a busca detalhada por respostas originou esta investigação.

#### **2.4.2. Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências**

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) desenvolveu a pesquisa *Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências* (2019) que contou com a participação de 76 agências brasileiras – entre associadas e não associadas à Aberje. A maioria delas (62%) possui sede localizada em São Paulo e conta com

filiais fixadas em outros estados brasileiros.

Com atuação em todo o país, as agências participantes estão no mercado no período compreendido entre 10 e 25 anos e têm atuação abrangente em diversos processos de comunicação, sendo os cinco principais: redes sociais e digitais (85%); assessoria de imprensa (77%); comunicação interna (75%); gestão de crises e riscos (73%); e assuntos corporativos / relações institucionais (69%).

Dentre as inovações tecnológicas que foram incorporadas e vêm sendo utilizadas para fins de gestão em comunicação, 62% das agências participantes destacaram que utilizam as APPs (aplicações para dispositivos móveis) com seus clientes. Já os recursos de assistentes de voz, tecnologias vestíveis, hologramas e geolocalização foram sinalizados em uso por poucas agências.

A pesquisa *Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências* (2019) também revelou que os maiores desafios enfrentados pelas agências brasileiras no ano anterior tiveram origem na situação econômica do país, destacando-se a redução dos orçamentos dos clientes (84%) e a dificuldade para manter ou aumentar a margem de lucro (72%). A maior parte das agências participantes foi contratada pelo setor de serviços (64%), seguido dos setores de alimentação (31%) e construção e engenharia (27%).

Questionadas sobre as cinco áreas que apresentaram maior crescimento no ano de 2018, as agências participantes revelaram que a construção e produção digital obteve maior destaque (48%). Na sequência apareceram as áreas de consultoria sênior (43%); relacionamento com os media (40%); gestão de riscos e crises (33%); e gestão de comunidades de redes sociais (31%).

Quando questionadas sobre os maiores desafios enfrentados no ano anterior, as agências participantes sinalizaram que o principal deles foram as condições econômicas do país em geral (64%). Também se configuraram como principais desafios o digital e as novas tecnologias (47%), o gerenciamento da comunicação pelo cliente em nível júnior (36%) e o recrutamento e desenvolvimento dos profissionais (33%).

“As redes sociais são os canais mais utilizados pelas agências para sua promoção junto aos clientes” (*Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências*, 2019). Entre as redes sociais mais utilizadas por 93% das participantes estão o Facebook, LinkedIn e Instagram. Em segundo lugar na promoção junto aos seus públicos

aparece o canal digital de conteúdo próprio da empresa (35%). Já os meios impressos como jornais e revistas estão entre os canais menos utilizados (9%), junto ao rádio (3%).

Referente aos métodos de recrutamento que utilizam para a busca de novos talentos, 84% das agências de comunicação participantes afirmaram que se utilizam das recomendações e 65% procuram esses talentos através das redes sociais.

“As maiores dificuldades que enfrentam para buscar os talentos fora do mercado de agências são a falta de profissionais qualificados (55%) e os níveis salariais pretendidos (49%). Em relação à estratégia de talentos, treinar e desenvolver pessoal de nível júnior e pleno (50%) e encontrar pessoas com experiências não tradicionais (43%) são os principais desafios das agências” (*Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências*, 2019)

Na visão das agências, as habilidades mais relevantes para os executivos de comunicação nos próximos anos serão: marketing e desenvolvimento de negócios (63%); criação de conteúdo multimídia (45%); análise de *big data* (43%); planejamento estratégico (36%); e gestão de riscos e crises, opinião pública e *public affairs* (33%). Quanto às tecnologias e tendências que prometiam impactar a comunicação, as agências listaram: *big data* (60%), algoritmos (51%), inteligência artificial (44%), conteúdo 360° (34%), *fake news* (32%) e *storytelling* digital (22%).

No que tange os contratantes, a experiência e a visão estratégica de mercado foram listadas como as maiores motivações para contratação de uma agência de comunicação. Já para as participantes, as recomendações espontâneas dos clientes e o seu nível de satisfação são os critérios mais utilizados para avaliar a eficácia do trabalho que desenvolveram. A maioria dos profissionais que participaram da pesquisa trabalhavam em agência há mais de 10 anos sendo 17% entre 11 e 15 anos, 18% entre 16 e 20 anos e 22% por mais de 20 anos. Destes, 71% são sócios das agências participantes enquanto 13% exercem os cargos de CEO ou Presidente.

Por fim, relativamente à formação dos profissionais que trabalham em agências de comunicação brasileiras, 59% dos respondentes possuem licenciatura em jornalismo, 13% em relações públicas e 9% em publicidade e propaganda. Essas informações vão ao encontro do que defendem Nassar et al. (2016) de que “os líderes de departamentos de comunicação em organizações brasileiras vêm de várias formações acadêmicas, tais como: jornalismo (29%), administração (20%), marketing (17%), publicidade (13%) e relações públicas (12%)” (p.158).

### **2.4.3. Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil**

Com o objetivo de conhecer as principais características dos profissionais que exercem cargos de liderança na área da comunicação brasileira, a Aberje desenvolveu o estudo *Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil* (2018). Os 578 profissionais que participaram da pesquisa exercem cargos de liderança em níveis variados e 78% deles trabalham em organizações privadas, sendo a maioria localizada em São Paulo (57%).

Grande parte dos participantes (91%) relataram que as empresas em que trabalham consideram a área da comunicação estratégica, sendo que 38% dos profissionais exercem cargos de liderança em nível gerencial enquanto 17% se classifica como líder no nível de diretoria. “A área de comunicação em 39% das empresas dos participantes se reporta diretamente à presidência, enquanto que em 12% se reporta à área de recursos humanos” (*Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil*, 2018).

Enquanto líderes de comunicação, os profissionais são responsáveis pelos processos de comunicação externa, comunicação interna, relacionamento com a imprensa, gestão de crises e riscos, redes sociais e eventos. O estudo apontou que o mercado brasileiro privilegia a experiência do profissional no momento da contratação ou promoção para cargos de liderança.

Em termos de remuneração, 59% dos participantes possuem uma renda mensal que varia entre R\$ 7 mil e R\$ 20 mil reais. As atividades desenvolvidas pelos líderes em comunicação se distribuem praticamente de forma homogênea entre estratégias (29%), atividades operacionais (25%), gestão de pessoas (24%) e táticas (22%).

O estudo *Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil* (2018) apontou que as principais competências para um líder da comunicação, indicadas pelos participantes, foram: análise de contexto e avaliação de tendências (55%); flexibilidade e adaptabilidade à mudança (51%); orientação para resultados (47%); conhecimento aprofundado do setor em que atua (46%); gestão de pessoas (46%); e capacidade de lidar com a complexidade (42%).

Entre os principais desafios enfrentados atualmente no ambiente de trabalho, os participantes destacaram: (1) gerir a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; (2) alinhar as metas com a missão e a estratégia da organização; (3) administrar o tempo; (4) priorizar as atividades; e (5) reinventar os modelos de negócios.

Ao serem questionados sobre como a organização em que trabalham contribui para o desenvolvimento da liderança, os profissionais brasileiros indicaram que os programas de



treinamento, tanto externos quanto externos, são os mais utilizados. Além disso, 69% dos participantes afirmaram que buscam por cursos oferecidos pelo mercado, 59% deles participam de eventos sobre liderança e 40% procuram acompanhamento em sites e blogs.

“Os profissionais que exercem cargos de liderança, participantes da pesquisa, são em sua maioria (69%) do gênero feminino, com idade entre 26 e 40 anos (53%), casados e com 1 ou 2 filhos (50%)” (*Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil*, 2018). Um dado significativo encontrado no estudo é que não existe diversidade entre os cargos de liderança, sendo que 81% dos participantes se declararam brancos, 93% eram heterossexuais e 99% não eram pessoas com deficiência (PcD).

Em termos de estilo de vida, “46% dos participantes, em seu tempo livre, gostam de realizar viagens de lazer, enquanto que 26% preferem as atividades culturais” (*Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil*, 2018). Entre as atividades culturais preferidas pelos profissionais encontram-se o cinema e os concertos musicais. A internet foi apontada como principal fonte de informação por 90% dos participantes que afirmam dedicar 1 hora e 30 minutos do dia ao acesso às redes sociais em canais como Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter; a televisão e o jornal impresso foram indicados como fonte de informação por 27% dos profissionais e o rádio por apenas 17% dos entrevistados.

Face ao apresentado, chega-se ao fim deste capítulo atingindo o objetivo de contextualizar as relações públicas no cenário brasileiro e compreender as principais características dos profissionais que exercem a liderança visto que o campo teve um crescimento relevante e gradual em diversos sentidos, tanto na área acadêmica quanto no mercado profissional. O próximo capítulo apresenta o método que será utilizado na realização desta investigação seguido de uma breve explicação a respeito das técnicas e ferramentas de pesquisa utilizadas a fim de alcançar os objetivos e responder à questão de partida proposta.

## CAPÍTULO III – MÉTODO

*“Um bom estudo de pesquisa é aquele que tem um propósito claramente definido, em que há coerência entre os objetivos, as questões de pesquisa e os métodos ou abordagens propostas, e que gera dados significativos, robustos e relevantes.” (Ritchie et al., 2013, p.47)*

### 3.1. Introdução

No que tange à investigação em ciências sociais, “não se pode exigir do investigador que domine minuciosamente todas as técnicas necessárias” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.15). Dessa forma, um dos maiores erros numa investigação, segundo os autores, é formular desde logo um projeto de investigação de forma totalmente satisfatória, pois “uma investigação é, por definição, algo que se procura” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.31), constatando assim que:

*“(...) importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho. Este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho”*

A metodologia pode, portanto, ser definida como um conjunto “de processos e instruções de trabalho, dos procedimentos teóricos à implementação dos diagnósticos técnicos, a que recorrem os sociólogos para conhecer e dar a conhecer a realidade social” (Almeida, 1994, citado por Favinha & Valério, 2014, p.12). Trata-se, contudo, da organização das práticas que compõem a investigação somadas a combinação dos métodos e técnicas utilizadas naquela pesquisa. Não são, portanto, caracterizadas como boas ou más, apenas como as mais adequadas para aquele objeto de estudo que tem por objetivo responder comprovadamente à questão de partida.

Ritchie et al. (2013) defendem que “um bom estudo de pesquisa é aquele que tem um propósito claramente definido, em que há coerência entre os objetivos, as questões de pesquisa e os métodos ou abordagens propostas, e que gera dados significativos, robustos e relevantes” (p.47).

Este capítulo, portanto, apresenta o tipo de investigação utilizada, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos na recolha e no tratamento dos dados. Antes disso, faz-se necessário relembrar a questão de partida e objetivos específicos da presente investigação.

### **3.1.1. Questão de Partida e Objetivos da Investigação**

Quivy e Campenhoudt (2005) referem que é através da pergunta de partida que um investigador conseguirá exprimir de uma forma mais lúcida o que de facto procura pesquisar e compreender. Contudo, “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.34).

Sob essa perspectiva, definimos para esta investigação a questão de partida: Quais são as condições e competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências? Face ao quadro teórico concebido, foram estabelecidos três objetivos de investigação capazes de responder à questão de partida. Desta forma, aspira-se:

1. Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
2. Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;
3. Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

As orientações e descobertas da presente investigação serão úteis não apenas para o desenvolvimento pessoal da investigadora em questão – ao conferir um maior entendimento acerca das competências da liderança – como também visam contribuir para os estudos, pesquisas e literacia existente a respeito do contributo da liderança no desenvolvimento dos profissionais das RP que trabalham em agências.

### **3.2. Tipo de Investigação**

A presente investigação incide sobre os processos da liderança nas agências de relações públicas brasileiras. Segundo Brannen (2005), “os tipos de questões que colocamos levam, portanto, não apenas à escolha do método, mas, cada vez mais comumente, a um complexo de métodos” (p.176). Desse modo, esta investigação enquadra-se numa investigação mista (qualitativa e quantitativa) operacionalizada através das técnicas de inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas.

Stentz et al. (2012) defendem o pressuposto de que ao aplicar múltiplas abordagens de pesquisa, os pesquisadores que estudam a liderança atingem uma melhor compreensão a respeito dos seus processos e dinâmicas. Na perspectiva dos autores, a aplicação de métodos mistos “integra a coleta e análise de dados numéricos quantitativos e dados narrativos qualitativos” (Stentz et al., 2012, p.1174), o que resulta na maximização dos pontos fortes e na compensação das fraquezas de cada abordagem. Ou seja, a investigação de métodos mistos possibilita uma compreensão mais abrangente do objeto investigado uma vez que integra os dados quantitativos e qualitativos, tornando-se a opção mais utilizada em pesquisas de ciências sociais quando o objetivo é descrever, explicar ou avaliar um fenômeno complexo (Leavy, 2017). Ivankova et al. (2006) defendem que a razão para misturar os dois tipos de dados deve-se ao fato de que “nenhum método quantitativo nem qualitativo são suficientes, por si só, para capturar as tendências e detalhes de uma situação” (p.3).

Brannen (2005) refere que por meio da combinação de métodos é possível obter vários resultados diferentes. A autora estabelece pelo menos quatro possibilidades: (1) corroboração, quando os métodos quantitativos e qualitativos geram os mesmos resultados; (2) elaboração, em que a análise de dados qualitativos explica como os resultados quantitativos se aplicam em casos particulares; (3) complementaridade, quando os resultados quantitativos e qualitativos são diferentes, mas juntos geram insights sobre o tema pesquisado; e (4) contradição, onde as descobertas qualitativas e quantitativas entram em conflito direto. O que Brannen (2005) sugere é que “trabalhar qualitativa e quantitativamente envolve considerações em cada fase da investigação” (p.176). Ou seja, a forma como cada investigador utiliza os diferentes tipos de dados vai variar de acordo com a fase da pesquisa em que ele apresenta os diferentes conjuntos de descobertas.

A maneira mais eficaz de combinar métodos, de acordo com Ritchie et al. (2013), é conferir tanto à abordagem qualitativa quanto à quantitativa o mesmo grau de importância, estabelecendo que ambas devem responder a perguntas diferentes sobre o mesmo assunto. A investigação mista baseia-se no que Leavy (2017) chama de “uma abordagem de pesquisa centrada no problema, na qual métodos e teorias são usados instrumentalmente, com base em sua aplicabilidade ao presente estudo” (Leavy, 2017, p.164).

Foi baseado nessas alegações que realizamos a presente investigação. Acreditamos que cada uma das abordagens nos fornece um tipo distinto de evidência e que quando usadas em complementaridade tornam-se um recurso poderoso para compreender os processos e as

dinâmicas da liderança nas agências de relações públicas brasileiras.

### **3.3. Instrumentos de Recolha de Dados**

Para Ritchie et al. (2013) a escolha das técnicas de coleta de dados é um aspecto importante numa investigação e deve levar em conta os limites do estudo especialmente no que tange os recursos disponíveis, o engajamento dos participantes e as habilidades do investigador.

Visando a melhor forma de responder à questão de partida e objetivos propostos, a presente investigação foi realizada com recurso às técnicas de entrevistas semiestruturadas, que tem como característica-chave a profundidade de foco no indivíduo (Ritchie et al., 2013), e de inquérito por questionário, que permite o conhecimento dos comportamentos, valores, opiniões, condições e modos de vida da população estudada (Quivy & Campenhoudt, 2005).

#### **3.3.1. Entrevistas Semiestruturadas**

Com foco profundo no indivíduo, a técnica de entrevista diferencia-se das demais pela interação humana que provoca e também pela aplicação de processos fundamentais de comunicação que permitem ao investigador retirar as informações e elementos de reflexão desejados (Quivy & Campenhoudt, 2005). A entrevista é uma técnica que permite que os entrevistados forneçam não apenas dados, mas também suas próprias narrativas de fatos, o que consequentemente direciona para resultados mais holísticos do entendimento dos indivíduos (Brannen, 2005). Para além disso, segundo Ritchie et al. (2013), as entrevistas oferecem a oportunidade de conhecer os detalhes de perspectivas individuais de cada pessoa, o que contribui para uma compreensão ampla do contexto do fenómeno de pesquisa.

Leavy (2017) sustenta a existência de variados tipos de entrevista, “incluindo em profundidade, semiestruturada, história oral ou história de vida, minimalista biográfica e grupos focais” (p.139), sendo que, em geral, a técnica de entrevista se utiliza da conversação como principal ferramenta de aprendizagem. Em outras palavras, as entrevistas permitem que os entrevistados usem sua própria linguagem por meio de respostas mais extensas e rica em detalhes. Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2003) argumentam que a técnica de entrevista “tem sido muito usada para compreender aspectos específicos de determinadas profissões e para identificar problemas a elas relacionados” (p.168), como é o caso da presente investigação.

Uma vez que optamos por investigar os processos de liderança nas relações públicas dentro do

contexto brasileiro, recorreremos à técnica qualitativa de recolha de dados de entrevista semiestruturada que foi implementada junto a profissionais de relações públicas que ocupam posições de liderança e coordenação de equipes em agências no Brasil. Para tal, conforme é sugerido na literatura, elaboramos um guião de entrevista com perguntas abertas e detalhadas, ramificadas a partir das categorias principais de “Trajetória Profissional”, “Relações Públicas” e “Liderança”. De acordo com Ritchie et al. (2013) “as categorias são formas de agrupar, exibir e discutir os dados tematicamente” (p.274). As subcategorias analisam especificamente a experiência de trabalho do entrevistado, o cenário das relações públicas brasileiras, os estilos, as competências, os comportamentos e o desenvolvimento da liderança, além de um ponto específico que aborda a autoavaliação da liderança.

A primeira subcategoria “Experiência de trabalho” aborda questões mais abrangentes que envolvem a trajetória profissional do participante. Dentro da categoria “Relações Públicas” encontram-se as subcategorias “Estudos de Liderança nas Relações Públicas” e “Liderança eficaz nas RP”, que remetem a perguntas que relacionam o campo das relações públicas com a liderança, abordando aspectos do cenário brasileiro descobertos no *Global Study of Leadership in Public Relations and Communications Management* (2012), que além do Brasil envolveu a participação de outros 22 países de diferentes continentes e é até hoje considerado um dos mais representativos estudos registrados na área. As questões são relacionadas com um dado preocupante obtido no estudo em questão que se refere ao fato de que 68% dos entrevistados afirmaram não querer assumir o papel de líder na gestão da comunicação (Athaydes et al., 2014).

Inseridas na categoria “Liderança” estão cinco subcategorias. A primeira subcategoria “Traços de Liderança” busca esclarecer quais dos traços de personalidade e aspectos pessoais os entrevistados consideram mais relevantes para o exercício da liderança, uma vez que de acordo com Yukl (1989) “os efeitos dos traços do líder são mediados pelo comportamento e influência da liderança” (p.254). A segunda subcategoria “Estilos de Liderança” teve como objetivo compreender quais estilos de liderança são percebidos como mais eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras. Nesse sentido, foram criadas questões que têm por base a revisão de literatura realizada, nomeadamente no que tange a liderança transacional (Kirkbride, 2006), transformacional (Aldoory & Toth, 2004), autêntica (Avolio & Gardner, 2005), estratégica (Hitt et al., 2011) e servidora (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Denominada de “Competências da Liderança” a terceira subcategoria da categoria principal

“Liderança” tem relação não apenas com as competências, mas também com os comportamentos considerados essenciais para um líder excelente em relações públicas. Nesse tópico, tentamos aplicar as descobertas de Choi e Choi (2009), que defendem que os padrões comportamentais “podem ser ensinados e alterados através de vários programas de treinamento” (p.294). A quarta subcategoria aborda duas questões relativas ao desenvolvimento da liderança nas agências de relações públicas brasileiras. Perguntamos aos entrevistados se as organizações em que atuam encorajam e estimulam o desenvolvimento da liderança nos seus colaboradores e também se eles acreditam que a participação na tomada de decisão é uma condição importante para o desenvolvimento da liderança. Recordamos aqui que Choi e Choi (2009) defendem a liderança como “o meio para os profissionais de relações públicas obterem acesso a superiores em uma organização e influenciarem o processo de tomada de decisão” (p.292).

Fechamos o guião semiestruturado com a subcategoria “Autoavaliação da Liderança” que destaca a percepção que os entrevistados possuem de si mesmos enquanto líderes dos processos nas agências em que atuam. Meng e Heyman (2011) defendem que:

“ao conhecer os pontos fortes e fracos de si mesmos, os líderes de relações públicas eficazes devem ser capazes de alavancar suas capacidades existentes que se posicionem favoravelmente e inspirem os membros da equipe e outros membros da organização sobre o valor dos esforços de comunicação, bem como a direção desejada da organização” (Meng & Heyman, 2011, p.20)

O guião de entrevista completo poderá ser consultado no Anexo 1.

### **3.3.2. Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário enquanto técnica quantitativa de recolha de dados caracteriza-se como um conjunto de perguntas que são colocadas a um grupo de inquiridos representativos de uma população de modo que se faça conhecer as suas opiniões, expectativas, nível de conhecimentos e situação – social, profissional ou familiar (Quivy & Campenhoudt, 2005). Kidder e Fine (1987) defendem que o diferencial da pesquisa quantitativa se concentra na padronização da coleta de dados que produzem resultados que podem ser somados, subtraídos e computados. A concepção vai de encontro ao que Quivy e Campenhoudt (2005) sustentam, de que o instrumento é especialmente adequado quando se pretende analisar um fenómeno social “que se julga poder aprender melhor a partir de informações relativas ao indivíduo da população em questão” (p.189). Berger (2016) complementa defendendo o baixo custo da

técnica, “especialmente quando você considera a quantidade de informações que elas podem obter” (p.422).

Brace (2018) descreve o questionário como um meio de comunicação remota entre investigador e respondente, uma conversa entre duas pessoas que estão distantes uma da outra e que podem nunca se comunicar diretamente. Segundo o autor, o questionário é o instrumento que possibilita ao pesquisador elaborar as perguntas para as quais deseja obter as respostas e, conseqüentemente, permite que o respondente repasse essas informações ao investigador. Para que isso ocorra, o questionário deve ser construído de uma forma objetiva, que ajude os respondentes a fornecer ao investigador as melhores informações que puderem. Brace (2018) ressalta que, quando mal formulado, o questionário “não fornecerá os dados necessários ou, pior, fornecerá dados incorretos” (p.7).

A principal vantagem da aplicação do inquérito por questionário num projeto de investigação remete ao facto de que ele pode ser realizado de maneira online, através da Internet. Brace (2018) defende que a ausência do entrevistador no processo “torna mais fácil para os entrevistados serem honestos sobre assuntos delicados” (p.29). Em contrapartida, Berger (2016) refere que a maior desvantagem das pesquisas online é que “quando as pessoas respondem às perguntas da pesquisa, elas nem sempre as entendem e nem sempre dizem a verdade” (p.436).

No contexto da presente investigação, a seleção do inquérito por questionário enquanto instrumento de recolha de dados assenta-se na flexibilidade que lhe é característica, uma vez que a população pesquisada se encontra dispersa numa outra localização geográfica, o Brasil.

O primeiro passo na construção do presente questionário se refere a criação das variáveis de estudo, baseadas na questão de partida e objetivos da investigação. Neste sentido, construímos o inquérito por questionário baseado em dois tópicos principais: estilos de liderança e papel do profissional das relações públicas na organização. Para medir os estilos de liderança que são percebidos como os mais eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras, optamos pela utilização do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass (1995) e publicado por Mind Garden, Inc (versão portuguesa adaptada de Silva, 2018). De acordo com Alonso et al. (2010), o MLQ “tem sido um dos instrumentos mais utilizados para avaliar a liderança em ambientes organizacionais” (p.495).



A versão denominada MLQ-5x é composta por 45 afirmações que medem os estilos de liderança, distribuídos em um conjunto de questões associadas a nove dimensões. Para avaliar a liderança transformacional, Bass (1995) considera cinco dimensões, são elas: 1) influência idealizada (atribuída); 2) influência idealizada (comportamento); 3) motivação inspiradora; 4) estimulação intelectual; 5) consideração individualizada. As outras quatro dimensões medem a liderança transacional: 6) gestão por exceção ativa; 7) reforço contingencial; e a liderança *laissey-faire*, dividida entre: 8) gestão por exceção passiva; e a própria 9) *laissey-faire*. A explicação completa das dimensões do MLQ-5x e questões correspondentes poderá ser consultada no Anexo 9. Por fim, um conjunto de questões verifica os resultados da liderança, nomeadamente: i) esforço extra, ii) eficácia do líder; e iii) satisfação dos colaboradores. Para avaliar a frequência com que adotam cada comportamento, convidamos os participantes a utilizar uma escala Likert de cinco pontos composta por descrições verbais – como “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “muitas vezes” e “sempre”.

No que tange a apuração do papel desempenhado pelo profissional das relações públicas na organização, usamos quatro itens da escala de funções gerenciais da pesquisa empírica sobre os papéis organizacionais, desenvolvida por Broom e Dozier (1986, 1995), que emprega um conjunto de 24 indicadores comportamentais auto relatados. Diversos autores sustentam que no que tange às atividades das relações públicas, dois papéis são mais úteis e se sobressaem consistentemente no campo: o técnico e o gerencial (Dozier & Broom, 1995; Lattimore et al., 2013). Para avaliar os papéis gerenciais desempenhados pelos profissionais das relações públicas nas agências brasileiras pedimos aos inquiridos que selecionassem a opção correspondente ao grau em que cada afirmação se aplicava utilizando a escala Likert de cinco pontos composta por descrições verbais – como “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “muitas vezes” e “sempre”.

Para além disso, foram adicionadas questões que caracterizam a amostra com variáveis sociodemográficas (gênero, idade, habilitações e estado civil), variáveis sobre o período de tempo em que os inquiridos trabalham na organização e variáveis sobre a existência, ou não, de formação em liderança.

### **3.4. Procedimentos na Recolha dos Dados**

Na presente investigação, optamos primeiramente pela recolha dos dados qualitativos, realizando as entrevistas semiestruturadas durante o mês de julho de 2022. Numa fase inicial,

cinco profissionais que ocupam posição de liderança e coordenação de equipas em agências no Brasil foram contactados via *e-mail*, no qual se apresentou a pertinência da sua participação e os objetivos do estudo em questão. Três dos cinco profissionais contactados confirmaram participação no estudo. Dessa forma, realizamos o envio do Consentimento Informado para o devido preenchimento e assinatura. Devido ao fato dos entrevistados se encontrarem numa outra localização geográfica, em território disperso no Brasil, as entrevistas foram realizadas de forma remota, com auxílio de programas de videochamadas, como Zoom e Google Meet. Previamente autorizada pelos entrevistados, a gravação das entrevistas foi realizada com recurso à aplicação Gravador, nativa do sistema iOS, além dos gravadores intrínsecos aos programas de videochamadas.

As entrevistas seguiram as questões estabelecidas no guião tendo em conta as informações recolhidas na revisão de literatura e objetivos da investigação. O guião de entrevista semiestruturado pode ser consultado na íntegra no Anexo 1. Cada entrevista começou com a contextualização do projeto de investigação, que inclui a apresentação dos objetivos específicos e o âmbito de realização do referido estudo. Conforme sugere Leavy (2017), o guião de entrevista foi organizado em formato funil, que começou com perguntas mais amplas e gerais, fazendo com que o entrevistado se sentisse mais à vontade enquanto se construía a narrativa para chegar às questões mais específicas. No que concerne à duração das entrevistas da presente investigação, elas tiveram uma duração variável de 50 a 60 minutos.

Cerca de cinco minutos antes de finalizar a entrevista, sinalizamos aos entrevistados a aproximação do fim da gravação. Nesse momento demos início aos procedimentos finais necessários primeiramente agradecendo aos participantes pelo tempo e disponibilidade em participar do estudo; em seguida mencionamos a realização do inquérito por questionário indagando se gostariam de partilhar o mesmo na agência em que trabalham e, por fim, falamos sobre o resultado final do trabalho, perguntando se tinham interesse em dar a conhecer, aquando da sua publicação.

No que tange a recolha de dados quantitativos, o inquérito por questionário foi criado com recurso à plataforma *Google Forms* e aplicado a uma amostra por conveniência de indivíduos que trabalham nas 20 principais agências brasileiras de comunicação e relações públicas<sup>3</sup> e que

---

<sup>3</sup> O Anuário da Comunicação Corporativa é uma publicação da Mega Brasil Comunicação dirigida aos segmentos profissionais da comunicação corporativa, jornalismo, propaganda, marketing, compras, recursos humanos e demais áreas usuárias de serviços de relações públicas/comunicação corporativa. A 13.ª edição, divulgada em maio de 2022, traz o maior *ranking* das agências de comunicação já produzido desde que a publicação nasceu, em 2009.

possuem acesso à internet. O inquérito por questionário esteve ativo entre os dias 08 de julho de 2022 e 26 de agosto de 2022, e podia ser acedido através do hiperlink <https://forms.gle/YYLYnPDacWeuA3rz7>, no qual obtivemos um total de 152 respostas.

Para a sua divulgação e disseminação, recorremos ao uso da plataforma de redes sociais mais utilizada por profissionais da comunicação no Brasil, o LinkedIn, distribuímos o estudo em grupos do Facebook e em páginas dedicadas ao campo das relações públicas no Instagram. Para além disso, contactamos via e-mail a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) e o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) que de imediato apoiaram a divulgação do estudo em questão encaminhando o hiperlink do questionário para os profissionais associados às instituições. Por estarmos trabalhando com um questionário que tem apresentado ótimas qualidades psicométricas em diferentes contextos organizacionais, culturais e linguísticos, optamos pela não realização de pré-teste na presente investigação.

### **3.5. Procedimentos no Tratamento dos Dados**

No que se refere ao tratamento dos dados, Quivy e Campenhoudt (2005) sustentam que “a maior parte dos métodos de análise das informações dependem de uma de duas grandes categorias: a análise estatística dos dados e a análise de conteúdo” (p.222).

No caso da presente investigação, consideramos pertinente utilizar ambas: a análise de conteúdo como procedimento de interpretação das informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas e a análise estatística para compreensão dos dados recolhidos pelo inquérito por questionário.

#### **3.5.1. Análise de Conteúdo**

Ritchie et al. (2013) sustentam que “não há regras ou procedimentos claramente acordados para analisar dados qualitativos” (p.270), visto que muitas abordagens diferentes são possíveis. Para os autores, a análise “é uma etapa desafiadora e emocionante do processo de pesquisa qualitativa. Requer uma mistura de criatividade e busca sistemática, uma mistura de inspiração e determinação diligente” (Ritchie et al., 2013, p.269).

A análise de conteúdo é uma das práticas mais utilizadas por estudiosos que trabalham com comunicação e media (Berger, 2016). Leavy (2017) vai além e defende que “a análise de conteúdo foi desenvolvida no campo da comunicação, mas agora é amplamente utilizada em

todas as disciplinas” (p.146). De acordo com a autora, a técnica é comumente utilizada para compreender os significados embutidos nos textos. “A análise de conteúdo geralmente envolve a imersão inicial no conteúdo para ter uma noção do “quadro geral”, determinando as unidades de análise, codificação, análise e interpretação” (p.147). Para Bryman (2012), o procedimento “busca quantificar o conteúdo em categorias predeterminadas e de forma sistemática e replicável” (p.290).

Dentre os variados métodos de análise de conteúdo, Quivy e Campenhoudt (2005) sustentam que a análise temática/categorial é a mais antiga e mais comum, visto que o principal objetivo dessa abordagem consiste em identificar e comparar a frequência com que as unidades de análise estabelecidas aparecem no texto. Optamos, portanto, por utilizar a análise temática/categorial como forma de interpretação das informações da presente investigação uma vez que tal técnica “baseia-se na hipótese segundo a qual uma característica é tanto mais frequentemente citada quanto mais importante é para o locutor” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.228).

O primeiro passo no desenvolvimento da análise de conteúdo foi preparar os dados que seriam analisados (Leavy, 2017). A partir dessa premissa, realizamos a transcrição das entrevistas efetuadas com os profissionais brasileiros que ocupam posições de liderança nas agências em que trabalham e/ou são proprietários. Na sequência, com base no enquadramento teórico e nos objetivos previamente definidos, utilizamos uma codificação por unidade de análise – que neste caso é a frase – para classificar os dados gerados e recortar o conteúdo das entrevistas em função das categorias e subcategorias que deram origem ao guião estruturado.

Segundo Leavy (2017), “a codificação pode ser feita manualmente ou usando software assistido por computador” (p.151). Na presente investigação, optamos por codificar manualmente, sem o auxílio de software. Ao analisar as entrevistas, surgiram subcategorias emergentes, que podem ser consultadas na Tabela 1 e se referem a temas que foram abordados pelos entrevistados, mas que não estavam listados no guião inicial.

### **3.5.2. Análise Estatística dos Dados**

No que toca à análise estatística dos dados, Quivy e Campenhoudt (2005) são enfáticos ao escrever que “a utilização dos computadores transformou profundamente a análise de dados” (p.222). Para os autores, a apresentação diversificada dos dados, facilitada pela rapidez com que estes podem ser processados na era digital, não pode em nenhum momento substituir a

reflexão teórica do investigador.

Bryman (2012) argumenta que, durante a análise estatística de dados, é crucial detectar “se as medidas são confiáveis e se são representações válidas dos conceitos que deveriam estar explorando” (p.168). O autor defende que embora a análise de dados quantitativos ocorra normalmente no estágio final da investigação, ela deve ser considerada desde o início. “Na verdade, você deve estar totalmente ciente de quais técnicas aplicará em um estágio bastante inicial – por exemplo, quando estiver projetando seu questionário, cronograma de observação, estrutura de codificação ou qualquer outra coisa” (p.330).

Para analisar estatisticamente os dados recolhidos na presente investigação, utilizamos o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), que existe desde meados da década de 1960 e “é possivelmente o software de computador mais utilizado para a análise de dados quantitativos por cientistas sociais” (Bryman, 2012).

Utilizando a versão IBM 29.0 do SPSS, os dados das nove dimensões de estilos de liderança – influência idealizada (atribuída), influência idealizada (comportamento), motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada, gestão por exceção ativa, reforço contingencial, gestão por exceção passiva e *laissey-faire* – foram analisados separadamente. Da mesma forma, seguindo a exposição feita no Capítulo II, mais precisamente o contributo de Broom (1995), analisamos separadamente os quatro itens da pesquisa empírica sobre o papel desempenhado pelo profissional das relações públicas na organização.

O próximo capítulo dedica-se à análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com três profissionais que ocupam posições de liderança em agências de relações públicas do Brasil e à análise estatística dos dados obtidos no inquérito por questionário.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

*“Os procedimentos de análise de dados permitem que você determine suas descobertas.” (Leavy, 2017, p.111)*

### 4.1. Introdução

Para obter uma compreensão mais abrangente dos processos de liderança nas agências brasileiras de relações públicas, o objetivo principal da presente investigação, realizamos a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas assim como a análise estatística dos dados obtidos no inquérito por questionário.

Este capítulo debruça-se sobre a análise dos dados quantitativos e qualitativos bem como a discussão dos resultados obtidos para, posteriormente, delinear as conclusões provenientes da investigação.

### 4.2. Análise Qualitativa das Entrevistas Semiestruturadas

Para a presente investigação foram realizadas três entrevistas, que tiveram entre 50 e 60 minutos de duração, e se debruçaram sobre as percepções dos entrevistados que ocupam posições de liderança em agências brasileiras a respeito do papel do profissional das relações públicas na atualidade.

A amostra deliberada foi selecionada cuidadosamente e inclui três profissionais de relações públicas que têm mais de 20 anos de experiência no mercado da comunicação, que ocupam posição de liderança em agências e que são expoentes no mercado brasileiro.

- Ricardo Voigt: jornalista com especialização em Marketing, é responsável pelo planejamento da V3COM e também atua no conselho de administração da agência. O profissional trabalhou como gestor de comunicação no Grupo Boticário e na Vivo, e coordenou projetos de comunicação para marcas como: Ambev, Ministério da Saúde, TAM, UFC, entre outras. Voigt atua na área há 25 anos;
- Sandra Bonani: pós-graduada em Comunicação Organizacional, Relações Públicas pela Universidade Cásper Libero. Sandra possui especialização em Gestão de Crise Empresarial, Branding e Marketing de Influência. A profissional é sócia e Diretora de

Influência na Trama Comunicação, é responsável pelo planejamento e criação de estratégias de relações públicas. Sandra atua há 32 anos na área;

- Marc Tawil: estrategista de Comunicação, nº 1 LinkedIn Top Voices e três vezes TEDxSpeaker. Tawil é colunista semanal na Época Negócios e podcaster da Jovem Pan desde 2019, além de trabalhar como curador na HSM University. O profissional fundou a Tawil Comunicação, agência que permaneceu ativa de 2010 a 2020. Ele tem 27 anos de experiência na área.

Conforme é sugerido na literatura, as entrevistas seguiram um guião de entrevista com perguntas abertas e detalhadas que se dedicaram às categorias principais: trajetória profissional, relações públicas e liderança. Dentro das categorias principais designamos subcategorias que abordam: a experiência de trabalho do entrevistado, o cenário das relações públicas brasileiras, os estilos, as competências, os comportamentos e o desenvolvimento da liderança, e por fim uma autoavaliação da liderança por parte dos entrevistados.

Ao realizar a análise temática/categorial das entrevistas foi possível identificar subcategorias emergentes, que se referem a temas que foram abordados pelos entrevistados, mas que não estavam listados no guião inicial, nomeadamente: liderança em agências e liderança democrática (Tabela 1).

<b>CATEGORIA: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL</b>
Subcategoria: Experiência de trabalho
<b>CATEGORIA: RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
Subcategoria: Liderança eficaz nas RP
Subcategoria: Estudos de liderança nas relações públicas
Subcategoria emergente: Liderança em agências
<b>CATEGORIA: LIDERANÇA</b>
Subcategoria: Traços de liderança

Subcategoria: Desenvolvimento da liderança	
Subcategoria: Autoavaliação da liderança	
Subcategoria: Competências de liderança	
Subcategoria: Estilos de liderança	
Transacional	Transformacional
Autêntica	Estratégica
Servidora	Subcategoria emergente: Democrática

**Tabela 1** - *Categorias e subcategorias do guião de entrevista e subcategorias emergentes*

#### **4.2.1. Trajetória Profissional**

A primeira categoria “Trajetória Profissional” foi estruturada com o objetivo de conhecer a experiência de trabalho dos participantes no campo das relações públicas, uma vez que a técnica de entrevista permite que os entrevistados forneçam suas próprias narrativas de fatos (Brannen, 2005). Neste ponto, os entrevistados falaram sobre o valor da experiência definida por anos de serviço e conhecimentos na área da comunicação. No enquadramento teórico foi identificado que 59% dos profissionais que trabalham em agências de comunicação brasileiras possuem licenciatura em jornalismo (*Panorama das Agências de Comunicação no Brasil: Estrutura, Organização e Tendências*, 2019).

Com o intuito de verificar tal dado, confirmamos que dois dos três líderes brasileiros que foram entrevistados na presente investigação (66,67%) possuem formação acadêmica em jornalismo e trabalharam em órgãos de comunicação social no início da carreira profissional: *“Iniciei minha carreira trabalhando em veículos de comunicação, principalmente revistas, onde eu era colaborador e por isso conseguia me dedicar aos conteúdos mais trabalhados e criativos”*, ressaltou Ricardo Voigt.

Frases relacionadas à categoria “Trajetória Profissional” contabilizaram 14 menções nas entrevistas. De acordo com o discurso dos entrevistados, a passagem por diversas experiências e cargos contribuiu muito para um maior entendimento sobre a forma como as relações públicas auxiliam os processos de cada área complementar de uma organização, ocupando dessa forma



uma posição muito mais estratégica: *“Ali eu percebi como a informação tem poder de impacto nos mais diversos públicos”*, segundo Ricardo Voigt, e *“Acredito que o profissional de relações públicas é um gestor por excelência que precisa estar ligado à alta direção da empresa e entender um pouco de todas as áreas para assim conseguir trazer um aconselhamento completo de comunicação interna e externa”*, conforme Sandra Bonani.

Tal como argumentou Nassar (2010), o trabalho cotidiano do profissional de relações públicas é muito variado, visto que *“constitui território de grande abrangência e de grande convergência”* (p.28). Do ponto de vista da abrangência de atividades, Ricardo Voigt definiu seu trabalho como *“mais concentrado no nível estratégico e no nível de qualificação da equipe de heads que designamos aqui na agência”*, enquanto para Sandra Bonani, que atua como diretora de atendimento, *“ficamos com um trabalho mais estratégico, ou seja, fazemos toda a parte de análise de mercado, de indicações de pesquisas internas e externas e de coleta de informações para fazer o planejamento estratégico”*. O comunicador Marc Tawil definiu seu trabalho na agência como *“muito operacional e tático”*.

#### 4.2.2. Relações Públicas

Durante a revisão de literatura, destacamos duas subcategorias dentro da categoria “Relações Públicas”. Após a transcrição das entrevistas – que foram divididas em unidades de registro, frases ou partes de frases – codificamos e contabilizamos as categorias e subcategorias. A revisão da literatura realizada, com foco na liderança em relações públicas, auxiliou no processo de codificação. O levantamento indicou o surgimento de uma nova subcategoria, nomeadamente “Liderança em Agências”:

Subcategorias	Frequência da Subcategoria	Porcentagem de Frequência da Subcategoria
Liderança Eficaz nas RP	13	41,94%
Estudos de Liderança nas RP	5	16,13%
Liderança em Agências	13	41,94%
Total da Subcategoria	31	100%

**Tabela 2** - Síntese dos resultados da categoria “Relações Públicas”

O modelo de fator confirmatório hierárquico de Meng e Heyman (2011) indicou os atributos pessoais e algumas qualidades superiores como características essenciais para uma liderança eficaz nas relações públicas. Diante disso, os profissionais brasileiros entrevistados na presente investigação foram convidados a definir as principais características de um líder excelente nas RP. Neste ponto, Ricardo Voigt destacou que *“uma das formas de lideranças mais eficazes na*

*minha opinião é a liderança colaborativa, que é mais madura em termos de horizontalidade e capaz de puxar os profissionais ao seu lado para construírem de forma colaborativa as estratégias, os resultados, as soluções dos problemas e os caminhos para evolução de um novo negócio*". Na opinião de Sandra Bonani, *"para ser um bom líder em qualquer área, mas especialmente nas relações públicas, é importante ter um olhar mais humanizado porque a comunicação como um todo trabalha para e com pessoas"*. Marc Tawil foi taxativo ao afirmar que *"a gente precisa lembrar que existe uma diferença substancial entre ser eficaz e ser eficiente. Na minha opinião, ser eficaz é quando a gente entrega o resultado final e ser eficiente é quando a gente é bom no processo"*. Quanto às características para uma liderança eficaz nas relações públicas, o profissional listou: *"um líder que se coloca ao lado do outro, um líder que protagoniza uma escuta ativa, um líder que se fragiliza quando necessário e que também sabe impor sua autoridade e ser assertivo"*. Tawil finalizou dizendo *"acho que isso somado a eficácia da entrega com a eficiência do processo são os líderes que a gente gostaria e já começa a ver nas empresas, sejam elas de comunicação ou não"*.

A subcategoria "Estudos de liderança nas RP" (16,13%) foi baseada nos dados descobertos no *Global Study of Leadership in Public Relations and Communications Management* (2012), que envolveu a participação de 23 países de diferentes continentes, incluindo o Brasil, e que até hoje é considerado um dos mais representativos estudos registrados na área.

O objetivo neste ponto, para além de ouvir as sugestões dos entrevistados sobre as formas de melhorar os estudos sobre a liderança no campo das relações públicas, era também registrar os testemunhos dos participantes que contribuíssem para a busca de respostas de um dos objetivos da presente investigação, nomeadamente:

- Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

Na perspectiva de Ricardo Voigt *"o setor acadêmico brasileiro está entendendo, acho que isso evoluiu muito nos últimos anos, que as soft skills como liderança, empreendedorismo, criatividade e capacidade de inovação, por exemplo, são atributos que precisam entrar dentro do nível técnico acadêmico"*. Sandra Bonani destacou a escassez de estudos que envolvem em particular as agências de comunicação e relações públicas. Para a profissional *"ainda existem poucas pesquisas na área de relações públicas. Eu leio muitas pesquisas, acabei de ler uma*

*tese de doutoramento de uma amiga, por exemplo, e ela fez um estudo sobre a comunicação interna em grandes empresas com foco para a inovação”. As palavras de Marc Tawil refletiram a urgente necessidade de estudos mais abrangentes no que tange a liderança em relações públicas. O comunicador enfatizou “eu considero esse estudo uma fotografia muito pontual de uma década atrás”. Para Tawil “vamos precisar cada vez mais de estudos anuais ou semianuais para termos uma fotografia do momento que passa muito rápido. E essa certeza de que nenhuma escola, universidade ou academia vai dar aquilo que o mercado dá. Estamos num mundo exponencial, célere e de dados e tecnologias que mudam a cada segundo. Essas tecnologias todas impactam o que a gente vive”.*

### **4.2.3. Liderança**

Dentro da categoria “Liderança” encontram-se cinco subcategorias que foram inseridas no guião de entrevista e identificadas também na revisão da literatura, que são as seguintes: traços de liderança, estilos de liderança, desenvolvimento da liderança, competências de liderança e, por fim, uma autoavaliação da liderança.

Subcategorias	Frequência da Categoria	Porcentagem de Frequência da Categoria
Traços de Liderança	7	8,14%
Desenvolvimento da Liderança	8	9,30%
Competências da Liderança	14	16,28%
Autoavaliação da Liderança	19	22,09%

**Tabela 3** - Síntese dos resultados iniciais da categoria “Liderança”

As frases da subcategoria “Traços de liderança” foram as menos mencionadas pelos líderes entrevistados na presente investigação (8,14%). Dentre elas destacamos: *“um dos traços que eu acho que é mais importante é o da democracia, da abertura para o diálogo, de alguém que seja incentivador e ao mesmo tempo humanizado”* (Sandra Bonani); *“o líder precisa estimular os profissionais que trabalham com ele a andar ao seu lado e, melhor ainda, precisa ter profissionais melhores que ele no seu time porque só assim o líder vai saber lidar com os talentos de cada um”* (Ricardo Voigt); e *“antes de falar em soft skills e hard skills, eu falaria em real skills, que são as habilidades reais, a junção das habilidades socioemocionais e técnicas para que a gente possa ter líderes que falem a língua do mundo”* (Marc Tawil).

A subcategoria “Competências de Liderança” (16,28%) foi formulada criada com duas questões que contribuíram na busca de entendimento do segundo objetivo da presente investigação,

designadamente:

- Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança.

As palavras utilizadas com mais frequência pelos líderes brasileiros entrevistados para descrever as competências de liderança foram: *“conhecimento, flexibilidade, empatia, admiração, notoriedade e respeito”* (Sandra Bonani); *“motivação, comprometimento, humildade e compartilhar conhecimento”* (Ricardo Voigt); e *“características humanas, busca pelo conhecimento, empatia, líder que escuta e líder assertivo”* (Marc Tawil).

Para Ricardo Voigt, as competências de liderança são mais importantes do que as competências de comunicação para conduzir uma agência, *“elas precisam ser muito mais alinhadas às soft skills do que às competências técnicas”*. Marc Tawil concordou e relembrou *“eu me comunicava muito bem, mas eu não era o líder que eu precisava ter sido. Eu era um líder, mas eu precisava ter sido CEO também”*. Já na visão de Sandra Bonani, as competências de liderança e as competências de comunicação são *“algo paralelo, uma caminha lado a lado com a outra”*.

Neste ponto da entrevista, dois dos líderes brasileiros (66,67%) discorreram sobre a falta de um curso de gestão específico para líderes que conduzem agências. Sandra Bonani apontou que *“essa pode ser uma falha de muitos líderes na área da comunicação como um todo”*. Na visão da comunicadora, essa carência pode estar diretamente relacionada ao fato de que muitas vezes os líderes não buscam cursos fora da área da comunicação *“e na nossa área não aprendemos sobre liderança e gestão, o que pode ser um problema porque se você não sabe fazer essa gestão não vai conseguir gerir a equipe”*. A falta de capacitação em gestão também foi debatida por Marc Tawil que fez uma autoanálise dizendo: *“eu era o líder afetivo, aquele com o qual todos gostavam de trabalhar, mas eu não tinha o outro lado, o lado da gestão, do pulso firme, da contratação correta para o cargo correto e com as respostas corretas”*.

A perspectiva defendida por Day e Harrison (2007) de que o desenvolvimento da liderança é naturalmente um processo multinível contribuiu para a formulação da subcategoria *“Desenvolvimento da Liderança”*, que não se caracterizou como uma das mais destacadas quantitativamente (9,30%). De acordo com os autores, *“o primeiro nível é o líder; o segundo leva em conta as relações com seguidores, pares e superiores; e o terceiro constitui o clima e a cultura organizacional”* (Day & Harrison, 2007, p.363).

Os líderes entrevistados na presente investigação reconheceram que o estímulo à liderança vem sendo trabalhado de forma gradual com os colaboradores. A agência que Sandra Bonani lidera mudou recentemente a estrutura dos núcleos para *squads*, dando início a um processo “que possibilita que um profissional que faz atendimento, por exemplo, vire líder de um projeto”. O mesmo fator foi denotado por Ricardo Voigt, que mencionou estar “caminhando para poder assumir isso como uma grande verdade dentro da agência”. Relativamente ao poder de tomada de decisão, uma das condições predeterminantes da liderança de acordo com Choi e Choi (2009), Marc Tawil apontou como fundamental e complementou, “mas até você chegar na tomada de decisão tem um caminho longo”. Para Sandra Bonani, “se o colaborador não faz parte da decisão o nível de engajamento dele é extremamente menor”. Ricardo Voigt explicou que na agência em que é líder os *heads* são capacitados para ter autonomia na tomada de decisão. Na opinião de Voigt “isso contribui muito para o desenvolvimento da liderança nos colaboradores”.

A subcategoria “Estilos de Liderança” reflete um dos principais temas do guião, ocupando um espaço considerável nas entrevistas (35%). Na totalidade, a subcategoria teve um total de 44,19% frequências.

Subcategorias		Frequência da Subcategoria	Porcentagem de Frequência da Subcategoria
Estilos de Liderança	Transacional	7	18,42%
	Transformacional	4	10,53%
	Autêntica	11	28,95%
	Estratégica	12	31,58%
	Servidora	3	7,89%
	Democrática	1	2,63%
Total da Subcategoria		38	100%

**Tabela 4** - Síntese dos resultados da subcategoria “Estilos de Liderança”

No que concerne o estilo de liderança transacional indicado na revisão da literatura, os três entrevistados (100%) concordaram que estar no controle o tempo todo não é um critério importante para um bom líder. Ricardo Voigt destacou “aqui na agência a gente dá o controle para os *heads*, eles estão no controle dos times e são os gestores das equipes”. A comunicadora Sandra Bonani denotou que “um bom líder é aquele cuja equipe funciona mesmo que ele não esteja presente” enquanto Marc Tawil definiu o líder que exerce o controle o tempo todo como uma pessoa insegura: “o líder centralizador é alguém que perde muito tempo com coisas que não deveria perder e acima de tudo se estressa e se desgasta. Na minha visão, o líder que é líder ele delega, mas ele cobra”.

Em relação às atribuições do líder de promover a cooperação entre os colaboradores, fazendo

com que eles trabalhem juntos em direção a um objetivo comum, os três líderes entrevistados na presente investigação (100%) concordaram que a motivação do líder é força motriz capaz de envolver e despertar o espírito de equipe nos colaboradores. Destacamos as frases de maior impacto utilizadas pelos entrevistados: *“quando você desperta um espírito de colaboração você consegue unir forças para que todos cheguem ao resultado e que um auxilie o outro a chegar naquele resultado, que na verdade depende de todos e não de um só”* (Sandra Bonani); *“os heads têm uma orientação de, dentro dos projetos, buscar a contribuição de um membro de outro núcleo da agência para contribuir naquela atividade específica”* (Ricardo Voigt). Neste ponto da entrevista, tanto Sandra Bonani quanto Marc Tawil destacaram a existência da gestão por conflito como uma prática que ainda hoje é incentivada por algumas organizações. Os dois entrevistados (66,67%) discordaram desse estímulo à competição. Tawil *frizou “acredito que isso é ruim e que pode estragar a empresa de alguma forma”*, enquanto Bonani foi categórica *“quando você desperta um clima de competição dentro da sua equipe você acaba dividindo forças”*.

A importância da reflexão sobre as histórias de vida dos líderes e os significados que eles atribuem aos eventos da vida – uma das características marcantes da liderança autêntica defendida por autores como Avolio e Gardner (2005) – dividiu as opiniões dos entrevistados. De um lado, dois dos entrevistados (66,67%) concordaram que a atitude *“ajuda a colocar o líder e o liderado numa mesma linha”* (Ricardo Voigt) e *“tem muito valor para as pessoas porque elas podem estar passando por situações parecidas e vão lembrar desse exemplo”* (Sandra Bonani). O terceiro entrevistado ressaltou a importância de protagonizar o outro e não personalizar a liderança, *“é preciso que na liderança você entenda que o mesmo palco pode ter muitos protagonistas e essa é a beleza da história”* (Marc Tawil).

Outras características da liderança autêntica, nomeadamente a valorização das emoções positivas, como gratidão e apreço, e dos valores universais, como justiça e igualdade, geraram unanimidade entre os entrevistados com 100% de concordância neste ponto. Ricardo Voigt evidenciou que *“esses valores estão muito atrelados ao valor do negócio”*. Ao mesmo tempo em que concordou com a importância das características da liderança autêntica, Marc Tawil considerou que *“colocar todo o peso na afetividade e afeto, esquecendo de cobrar com pulso firme quem eu precisava cobrar”* foi um erro de gestão. Neste ponto, a profissional Sandra Bonani citou a criação de alguns programas que refletem os valores defendidos pela agência como, por exemplo, *“um programa chamado ‘Rodas de Empatia’, onde os colaboradores*

*escolhem temas que querem debater e nós trazemos profissionais para falar a respeito”.*

Duas perguntas referentes à liderança estratégica, uma abordagem que apareceu primeiramente no contexto empresarial conforme observado na revisão de literatura, foram elaboradas no guião semiestruturado, nomeadamente: *“Você tenta prever os resultados das suas decisões antes de empenhar esforços para implantá-las?”* e *“Na posição de líder estratégico, que ações você poderia tomar para influenciar o alto desempenho dos colaboradores da sua empresa?”*.

A primeira pergunta trouxe respostas diversificadas. Ricardo Voigt mencionou o manual da agência que possui *“um mapeamento de todos as etapas que devem ser cumpridas desde a entrada do cliente”*; Sandra Bonani reforçou a importância de planejar estrategicamente *“o perfil do profissional de dentro da agência que será a interface com um novo cliente”*; enquanto Marc Tawil analisou o cenário de forma mais ampla sugerindo a presença de um ambiente *“cada vez mais personalizável e cada vez mais preciso”*, onde os profissionais precisam dominar a habilidade de *“fazer entregas que condizem com o que as pessoas estão esperando”*.

Para a segunda questão, posicionamos os entrevistados numa posição de líder estratégico e os questionamos sobre as ações que, nas suas opiniões, podem influenciar o alto desempenho dos colaboradores. Na visão de Ricardo Voigt, para exercer uma liderança estratégica o profissional *“precisa ter objetivos muito bem definidos e alinhados aos objetivos dos clientes, ter heads que trabalhem visando esses objetivos com nível de produtividade focada e ter um alinhamento com o cliente sobre a entrega de valor”*. Sandra Bonani denotou a importância da realização de avaliações trimestrais com metas a cumprir. Nas palavras da entrevistada, *“essas metas não são apenas relacionadas aos resultados no trabalho, são também metas pessoais, então nessa conversa tentamos entender as metas pessoais do colaborador, como por exemplo fazer mestrado, cursos, etc”*. Para Marc Tawil, a ação que mais pode auxiliar no desempenho dos colaboradores continua sendo a escuta ativa. O profissional garantiu que *“não adianta eu comprar os melhores softwares, não adianta eu contratar as melhores empresas de consultoria, não adianta nada se a pessoa não ver que eu tenho uma preocupação legítima com ela”*.

Para finalizar a subcategoria “Estilos de Liderança”, o último ponto abordado com os entrevistados da presente investigação foi relativo à liderança servidora. Avolio et al. (2009)

argumentou que a liderança servidora “está positivamente relacionada à satisfação do seguidor” (p.437), bem como sua satisfação no trabalho. Diante desta perspectiva, perguntamos aos líderes brasileiros se criar oportunidades para ajudar no crescimento dos colaboradores pode ser considerada uma característica marcante de um bom líder. Os três entrevistados (100%) concordaram com a afirmação. Enquanto Sandra Bonani e Marc Tawil defenderam a ideia de que o bom líder “*valorizar as características individuais de cada um*” e “*forma outros líderes*”, respectivamente, Ricardo Voigt frisou a importância de “*dedicar muita atenção para as collabs, criação de novos processos e novos projetos de mercado*”.

A última subcategoria elencada no guião concentrou-se numa “Autoavaliação da Liderança” que reuniu questões de análise das competências, características e comportamentos de liderança e foi bastante representada nas entrevistas (22,09%). Os três entrevistados (100%) pontuaram que a maturidade e a longa experiência no campo da comunicação contribuíram para o desenvolvimento de habilidades que atualmente são essenciais para conduzir uma agência.

No caso de Sandra Bonani, os pontos fortes englobaram as competências de comunicação interna e digital, enquanto os pontos a serem melhorados incluem a gestão de pessoas, engajamento, diversidade e inclusão. A visão de Ricardo Voigt é de que, ao longo do tempo, o profissional deixou “*de ser centralizador e estou trabalhando mais a delegação de tarefas e a confiança*”. Na contramão, Voigt afirmou que “*mostrar um nível de segurança e confiança muito grande*” o tornaria um líder mais forte na agência. Assim como Bonani, o comunicador Marc Tawil reconheceu a importância do autoconhecimento e maturidade pessoal na questão da progressão de carreira. Na perspectiva de Tawil, “*quando recebo um projeto como líder estratégico, a primeira coisa que eu falo para quem me contratou é exatamente o que eu não faço*”.

Por fim, questionamos os líderes entrevistados na presente investigação acerca da relação entre as competências de liderança e o trabalho diário nas agências. Segundo Ricardo Voigt, “*o mercado mudou, não dá para ficar carregando conceitos anteriores em nível de gestão hierárquica e estratégica*”. Na opinião de Sandra Bonani “*como estou assumindo novas contas e novos serviços, o meu tempo de aprendizado é um pouco maior, então tenho que me debruçar um pouco mais sobre essas contas novas para conseguir aconselhar a minha equipe*”. O comunicador Marc Tawil concluiu “*se eu te disser que naquele tempo eu pensava como eu penso hoje não é verdade e hoje eu consigo ver os erros do passado e não repetir*”.



Além das categorias e subcategorias identificadas previamente no guião, duas novas subcategorias emergiram das entrevistas: liderança em agências e liderança democrática.

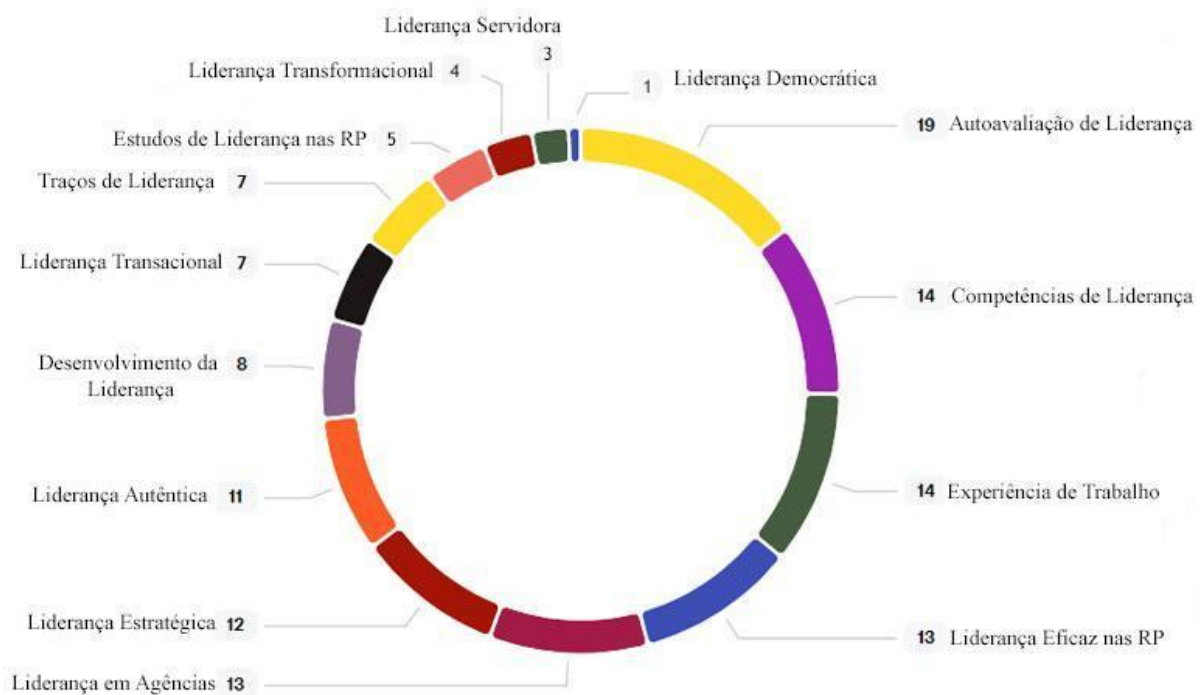
A subcategoria “Liderança em agências” teve 41,94% de frequência e apresentou informações diretamente ligadas aos dados descobertos no estudo *Perfil da Liderança em Comunicação no Brasil* (2018). O estudo, desenvolvido pela Aberje, apontou que as principais competências para um líder da comunicação foram: análise de contexto e avaliação de tendências; flexibilidade e adaptabilidade à mudança; orientação para resultados; conhecimento aprofundado do setor em que atua; gestão de pessoas; e capacidade de lidar com a complexidade.

Nesse sentido, indagamos os líderes entrevistados na presente investigação sobre a existência, ou não, de condições adequadas para exercer com sucesso a liderança em agências de relações públicas brasileiras. Tanto Ricardo Voigt quanto Sandra Bonani citaram a cultura organizacional como um fator determinante para a liderança excelente em agências. De um lado, Sandra Bonani refletiu sobre a importância de se adequar à cultura da organização do cliente. Ela citou um exemplo dizendo *“existem clientes nossos que são extremamente formais, então precisamos exercer a liderança com os profissionais que vão atender a conta desse cliente de uma forma diferente de como vamos agir com aqueles clientes que são mais informais. E aqui eu falo de coisas simples como o tom de voz que se usa numa reunião e o tipo da narrativa que usamos com o cliente”*. Por outro lado, Ricardo Voigt discorreu sobre *“a construção de uma cultura organizacional com propósitos e valores muito claros e alinhados com as equipes com as quais se está trabalhando.”* Na visão do profissional, este entendimento reflete diretamente no alinhamento entre o perfil da agência e dos clientes com quem trabalham. A construção de alianças sólidas, segundo Voigt, cria uma sinergia entre as equipes e os clientes da mesma forma que *“ajuda a estimular o trabalho em equipe, construir lideranças eficientes e construir um entendimento de hierarquia que é muito mais baseado no exemplo e inspiração do que no direcionamento hierárquico”*. Marc Tawil não se manteve apenas nas condições necessárias para a liderança excelente, ele foi além afirmando que *“a pessoa que realmente se nutre da liderança é uma pessoa que sabe selecionar as pessoas certas para os cargos certos com as respostas certas”*. Nas palavras do profissional: *“um líder na comunicação vai ter que aprender o mais difícil e mais óbvio que é ler pessoas”* e para que isso ocorra, segundo Tawil, o líder precisa não apenas estar aberto a aprender outra cultura, mas também estar aberto a se desconstruir.

A segunda categoria emergente “Liderança Democrática” foi mencionada pela comunicadora

Sandra Bonani e não tem uma grande expressão (2,63%), ainda assim consideramos relevante analisá-la. De acordo com Teixeira (2005), o líder democrático pode ser definido como “aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja” (p.140). Na visão do autor, gestores que praticam esse estilo de liderança têm alcançado altos índices de produtividade. Neste sentido, a entrevistada Sandra Bonani revelou a contratação de uma consultoria externa que caracterizou o seu estilo de liderança como democrático. Nas palavras de Bonani, “*um dos traços que eu acho que é mais importante é o da democracia, da abertura para o diálogo, de alguém que seja incentivador e ao mesmo tempo humanizado*”.

Um ponto relevante se destacou nas conversas com os líderes brasileiros e é pertinente mencionar. A maior parte das entrevistas capturou características, comportamentos e atitudes que os profissionais das relações públicas apresentam, ou deveriam apresentar, para serem considerados líderes eficazes. Após ouvir os testemunhos dos participantes, ficou claro que é a combinação de competências e atributos positivos que transformam um profissional da área em um líder eficaz nas relações públicas.



**Figura 2** - Síntese da contabilização de frequência das categorias e subcategorias

### 4.3. Análise Quantitativa do Inquérito por Questionário

Com o propósito de analisar os estilos de liderança mais eficazes nas agências brasileiras de relações públicas, o inquérito por questionário enquanto técnica quantitativa de recolha de dados da presente investigação alcançou um total de 152 respostas no período em que esteve disponível online. Com o objetivo de analisar os estilos de liderança, os participantes foram convidados a responder o MLQ-5x na versão autoavaliação, assim a investigadora conseguiu avaliar a frequência com que adotam cada comportamento.

### 4.3.1. Amostra

Para selecionar a amostra, optamos pela amostragem por conveniência. De acordo com Leavy (2017), o processo trata-se da seleção de um número de casos individuais representativos de uma população maior, ou seja, a amostra “é o número de casos individuais que você extrai e dos quais/para quem você gera dados” (p.76).

Cada respondente da amostra foi convidado a responder às variáveis sociodemográficas, nomeadamente: gênero, idade, habilitações e estado civil. Para além disso, foram solicitadas aos participantes respostas relativas ao período de tempo em que trabalham na organização e a existência, ou não, de formação em liderança.

Relativamente à distribuição por gênero, a amostra da presente investigação é constituída por 152 participantes, sendo 75,66% do sexo feminino (115 mulheres) e 24,34% do sexo masculino (37 homens), estes valores encontram-se expressos em números absolutos e percentuais na tabela 5.

		Gênero	
		Frequência	Percentagem
Gênero	Feminino	115	75,66
	Masculino	37	24,34
Total		152	100,0

**Tabela 5 - Distribuição dos participantes por gênero**

A idade dos participantes varia entre 18 e mais de 55 anos, com uma média geral de idades localizada entre 25 e 44 anos. A amostra é constituída de forma diversificada, com representação de todas as faixas etárias, sendo que a maioria dos participantes se encontra na faixa de 25 a 34 anos (37,3%).

		<b>Idade</b>	
		Frequência	Percentagem
Válido	Entre 18 e 24 anos	22	14,4
	Entre 25 e 34 anos	57	37,3
	Entre 35 e 44 anos	41	26,8
	Entre 45 e 54 anos	28	18,6
	Mais de 55 anos	4	2,9
<b>Total</b>		<b>152</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 6 - Distribuição dos participantes por idade**

Relativamente ao grau de ensino e habilitações, verifica-se na tabela 7 que o nível de escolaridade dos participantes varia entre o 9.º ano e o doutoramento, sendo que outros 26 (17%) mencionaram a realização de cursos de especialização, pós-graduação e MBA. Mais da metade dos participantes (60,8%) possuem bacharelado, enquanto apenas 19 deles (12,4%) seleccionaram a opção do mestrado.

		<b>Habilitações</b>	
		Frequência	Percentagem
Válido	Até o 9º ano	1	,7
	Ensino Secundário	2	1,6
	Licenciatura	5	3,6
	Bacharelado	93	60,8
	Mestrado	19	12,4
	Doutoramento	6	3,9
	Outro	26	17,0
<b>Total</b>		<b>152</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 7 - Distribuição dos participantes por grau de ensino**

No que tange o estado civil, a amostra é constituída maioritariamente por solteiros, com 51% (78) a identificar-se como tal. Dos restantes, 27,5% (42) declararam estar casados, outros 11,8% (18) vivem numa união de facto e 9,7% (14) identificaram-se como divorciados. Nenhum dos participantes seleccionou a opção de viuvez.

### Estado civil

		Frequência	Porcentagem
Válido	Solteiro(a)	78	51,0
	Casado(a)	42	27,5
	União de Facto	18	11,8
	Divorciado(a)	14	9,7
Total		152	100,0

**Tabela 8 - Distribuição dos participantes por estado civil**

Na tabela 9 podemos verificar que 37,9% dos participantes (58) trabalham na organização no intervalo que compreende 1-3 anos. Destacamos que grande parte dos participantes, 30,7% no total, estão a menos de um ano trabalhando na empresa, traduzindo em números absolutos, isso corresponde a 47 profissionais da amostra total. O percentual de profissionais que estão na organização no período de 3-6 anos corresponde a 13,7%, que equivale a 21 pessoas. As categorias que abrangem os períodos de 6-9 anos e mais de 10 anos são as que apresentam menor percentagem de participantes: 5,9% e 11,8%, respectivamente. Concluímos dessa forma que a média de tempo de serviço na organização é equivalente ao intervalo de 1-3 anos.

### Há quanto tempo trabalha na organização

		Frequência	Porcentagem
Válido	Menos de 1 ano	47	30,7
	Entre 1-3 anos	58	37,9
	Entre 3-6 anos	21	13,7
	Entre 6-9 anos	9	5,9
	Mais de 10 anos	17	11,8
Total		152	100,0

**Tabela 9 - Distribuição dos participantes pelo tempo na organização**

A variável que analisa se os participantes tiveram alguma formação em liderança também foi tratada no âmbito da presente investigação, sendo comprovado pela análise da tabela 10, que a maior parte dos inquiridos (58,6%) nunca fez nenhum curso focado em liderança. Os outros 63 participantes, que correspondem a percentagem de 41,4%, assinalaram a existência de formação em liderança.

**Já teve alguma formação em liderança**

		Frequência	Porcentagem
Válido	Sim	63	41,4
	Não	89	58,6
Total		152	100,0

**Tabela 10 - Distribuição dos participantes pela existência de formação em liderança**

### 4.3.2. Confiabilidade e Consistência Interna

A fim de analisar cuidadosamente as respostas obtidas, consideramos a afirmação de Cronbach (1951) de que “qualquer pesquisa baseada em medição deve se preocupar com a precisão ou confiabilidade ou, como costumamos chamar, confiabilidade da medição” (p.297).

Desta forma, apurou-se primeiramente o grau de confiabilidade e consistência interna das escalas utilizadas na presente investigação através do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ), “que estima o coeficiente de confiabilidade a partir das intercorrelações dos itens” (Nunnally & Bernstein, 1994, p.246). Os autores definiram que o coeficiente do *Alpha de Cronbach* é basicamente “a razão da soma das covariâncias entre os componentes da combinação linear (itens), que estima a variância verdadeira, para a soma de todos os elementos na matriz de medidas variância-covariância, que é igual à variância observada” (Nunnally & Bernstein, 1994, p.212). Nas palavras de Lewis-Beck et al. (2003), o *Alpha de Cronbach* “é um tipo de estimativa de confiabilidade interna usada para avaliar a consistência das respostas em uma medida composta que contém mais de um componente (ou seja, itens, avaliadores)” (p.225). Em resumo, trata-se de um índice de eficácia de um instrumento, neste caso o inquérito por questionário.

Para que as variáveis estudadas – dimensões do MLQ-5x e indicadores comportamentais da escala de funções gerenciais vinculada à pesquisa empírica dos papéis organizacionais – fossem consideradas viáveis e adequadas, elas teriam que apresentar o  $\alpha$  de pelo menos 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Variáveis do MLQ-5x		<i>Alpha de Cronbach</i>	Questões
	Influência idealizada (atribuída)	0,63	Q10, Q18, Q21, Q25
	Influência idealizada (comportamento)	0,74	Q6, Q14, Q23, Q34

<b>Liderança transformacional</b>	Motivação inspiradora	0,82	Q9, Q13, Q26, Q36
	Estímulo intelectual	0,78	Q2, Q8, Q30, Q32
	Consideração individualizada	0,76	Q15, Q19, Q29, Q31
<b>Liderança transacional</b>	Reforço contingencial	0,63	Q1, Q11, Q16, Q35
	Gestão por exceção (ativa)	0,68	Q4, Q22, Q24, Q27
<b>Liderança Laissez-faire</b>	Gestão por exceção (passiva)	0,43	Q3, Q12, Q17, Q20
	<i>Laissez-faire</i>	0,56	Q5, Q7, Q28, Q33
<b>Resultados da Liderança</b>	Esforço Extra	0,80	Q39, Q42, Q44
	Eficácia do líder	0,74	Q37, Q40, Q43, Q45
	Satisfação dos colaboradores	0,61	Q38, Q41

**Tabela 11** - *Alpha de Cronbach das dimensões do MLQ-5x*

Destacamos que apenas as variáveis correspondentes gestão por exceção passiva e *laissez-faire* apresentam um alpha abaixo do esperado ( $\alpha=0,43$  e  $\alpha=0,56$ , respectivamente) não revelando a consistência interna desejável. No entanto, nas ciências sociais, “as medições são muito mais propensas a erros devido à natureza elusiva dos construtos avaliados e ao fato de que os dados comportamentais pelos quais são avaliados podem ser afetados por muito mais fatores intratáveis do que outros tipos de dados” (Urbina, 2014, p.185). Na generalidade, a escala utilizada apresenta resultados consistentes e boas qualidades psicométricas tal como se pode observar pelos valores de *Alpha de Cronbach* variando entre 0,82 e 0,61.

Para determinar a abrangência dos papéis dos profissionais de relações públicas na organização, os participantes responderam a um conjunto de quatro questões do inquérito – observável no Anexo 8 – baseado na escala de funções gerenciais desenvolvida por Broom e Dozier (1986) que mede diferentes funções dos profissionais. Os coeficientes de confiabilidade do *Alpha de Cronbach* foram considerados satisfatórios ( $\alpha=0,81$ ) para a escala de funções gerenciais.

Variáveis da pesquisa empírica dos papéis organizacionais	Alpha de Cronbach	Itens
Escala de funções gerenciais	0,81	Q1, Q2, Q3, Q4

**Tabela 12** - Alpha de Cronbach dos indicadores comportamentais da pesquisa empírica de papéis organizacionais

### 4.3.3. Análise Descritiva: Médias e Desvios-Padrão

Após analisar a confiabilidade das escalas utilizadas na presente investigação, demonstramos na tabela 13 o resultado das médias e desvios-padrão das variáveis enquadradas na liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, dos resultados da liderança e dos indicadores comportamentais da pesquisa empírica de papéis organizacionais. Além de fornecer uma visão global dos resultados, a análise descritiva proporciona o conhecimento dos níveis de concordância e dispersão da amostra para as respectivas variáveis.

Para avaliar a frequência com que os participantes adotam cada comportamento, utilizamos uma escala Likert de cinco pontos composta por descrições verbais – “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “muitas vezes” e “sempre” – posicionadas numa escala de ocorrência de 1 a 5. Apresentamos a seguir, os resultados obtidos relativamente a cada uma das variáveis estudadas.

Variáveis do MLQ-5x		Reportado pelos participantes	
		Média	Desvio-padrão
<b>Liderança transformacional</b>	Influência idealizada (atribuída)	3,68	0,72
	Influência idealizada (comportamento)	4,15	0,69
	Motivação inspiradora	4,15	0,69
	Estímulo intelectual	4,06	0,66
	Consideração individualizada	4,32	0,63



<b>Liderança transacional</b>	Reforço contingencial	3,75	0,72
	Gestão por exceção (ativa)	3,20	0,73
<b>Liderança <i>Laissez-faire</i></b>	Gestão por exceção (passiva)	1,92	0,56
	<i>Laissez-faire</i>	1,54	0,52
<b>Resultados da liderança</b>	Esforço Extra	3,80	0,72
	Eficácia do líder	4,04	0,62
	Satisfação dos colaboradores	3,98	0,60
<b>Variáveis da pesquisa empírica dos papéis organizacionais</b>		<b>Reportado pelos participantes</b>	
		<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Escala de funções gerenciais</b>		3,81	0,90

**Tabela 13** - Médias e desvios-padrão das variáveis do MLQ-5x e da pesquisa empírica dos papéis organizacionais

Conforme referido no capítulo anterior, a liderança transformacional é mensurada no *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) a partir de cinco dimensões (influência idealizada (atribuída), influência idealizada (comportamentos), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada).

As dimensões influência idealizada (atribuída) e a influência idealizada (comportamento) alcançaram médias de 3,68 e 4,15, respectivamente (arredondado para 4, que equivale a descrição verbal da escala Likert de “muitas vezes”). Para Bass e Avolio (1995), autores da escala, a influência idealizada acontece quando o líder é um modelo para seus seguidores/liderados e quando os incentiva a compartilhar suas visões e objetivos comuns, o que fornece uma visão clara e um forte senso de propósito. Os resultados demonstram que, em

geral, os participantes experienciam a liderança transformacional numa frequência adequada. O desvio-padrão encontrado nas duas dimensões é de 0,72 para a influência idealizada (atribuída) e 0,69 para a influência idealizada (comportamento), o que significa que a variação entre as respostas dos participantes é baixa.

A dimensão motivação inspiradora tem média de 4,15, o que implica que os participantes expressam a importância dos objetivos desejados para os seguidores de maneira simples. O desvio-padrão encontrado é considerado baixo (0,69). A média da dimensão estimulação intelectual é 4,06 e o desvio-padrão 0,66, o que sinaliza que os líderes desafiam as ideias e valores dos seguidores para resolver conflitos (Bass & Avolio, 1995).

A dimensão que mais contribui para a liderança transformacional, de acordo com os participantes da presente investigação, é a consideração individualizada, com média de 4,32 e desvio-padrão baixo de 0,63. Conforme os autores da escala, a consideração individualizada descreve líderes que passam a maior parte do tempo ensinando e treinando seus seguidores com base no básico individual.

Analisando em detalhe as cinco dimensões da liderança transformacional, percebemos que as médias entre elas são todas aproximadas, com exceção da dimensão influência idealizada (atribuída), que se caracteriza como a variável que menos contribui para o nível de liderança transformacional. No geral, os participantes apresentaram maior percepção para uma liderança caracterizada por líderes que motivam os liderados a fazer mais do que inicialmente pensavam ser possível (Bass & Bass, 2008).

<b>Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional</b>			
	N	Média	Desvio padrão
Influência Idealizada Atribuída	152	3,68	,72
Influência Idealizada Comportamento	152	4,15	,69
Motivação Inspiradora	152	4,15	,69
Estímulo Intelectual	152	4,06	,66
Consideração Individualizada	152	4,32	,63

**Tabela 14** - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança transformacional

Relativamente à liderança transacional, os participantes apresentaram comportamentos relevantes da dimensão reforço contingencial, com média de 3,75, o que significa que os

seguidores podem tanto ser recompensados pelo bom desempenho quanto sofrer sanções disciplinares pelo mau desempenho. Observa-se, contudo, uma baixa dispersão das respostas, uma vez que o desvio-padrão registrado é de 0,72. Em resumo, isto significa que a maioria das pessoas que responderam o inquérito concordam com a existência de uma troca de recompensas entre líderes e liderados. Os participantes enfatizaram a gestão por exceção ativa como a dimensão que ocorre com menor frequência dentro da liderança transacional com média de 3,20 e desvio-padrão de 0,73. Segundo Bass e Avolio (1995), nesta dimensão, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros. De maneira geral, a tabela 15 apresenta a liderança transacional com uma frequência média entre os participantes.

#### **Estatísticas Descritivas Liderança Transacional**

	N	Média	Desvio padrão
Gestão por exceção ativa	152	3,20	,73
Reforço contingencial	152	3,75	,72

**Tabela 15** - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança transacional

Ao olharmos para a liderança *laissez-faire*, percebemos que a compreensão desse estilo apresenta uma maior coesão entre os participantes, pois é o que exibe menor desvio-padrão de todos, 0,56 para a gestão por exceção passiva e 0,52 para a *laissez-faire*. As médias das duas dimensões se apresentam abaixo de 2, ou seja, os participantes tendencialmente discordam das afirmações propostas pelos autores da escala. Pela perspectiva de Bass e Avolio (1995), o líder que apresenta comportamentos de gestão por exceção passiva intervém no grupo somente quando os procedimentos para realização de tarefas não são atendidos e o líder que demonstra características *laissez-faire* evita esclarecer expectativas, bem como lidar com conflitos e tomada de decisões.

#### **Estatísticas Descritivas Liderança Laissez-faire**

	N	Média	Desvio padrão
Gestão por exceção passiva	152	1,92	,56
Laissez-faire	152	1,54	,52

**Tabela 16** - Médias e desvios-padrão das dimensões que compõem a liderança *laissez-faire*

Além das nove dimensões que caracterizam a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, o MLQ-5x possibilita a análise da visão que os profissionais que responderam o inquérito têm referente aos três resultados da liderança: esforço extra, eficácia do líder e satisfação dos

colaboradores. As três variáveis possuem médias próximas a 4, o que significa que os participantes da amostra concordam, em geral, com as afirmações apresentadas. Em resumo, podemos verificar que a amostra que respondeu ao questionário aponta como principal resultado da liderança nas agências de relações públicas brasileiras a eficácia do líder (4,04), o que pode indicar que comportamentos tais como atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho, representar os outros perante níveis hierárquicos superiores, atender às necessidades da organização e liderar um grupo eficaz são mais frequentemente observados (Bass & Avolio, 1995).

**Estatísticas Descritivas Resultados da Liderança**

	N	Média	Desvio padrão
Esforço extra	152	3,80	,72
Eficácia do líder	152	4,04	,62
Satisfação do funcionário	152	3,98	,60

**Tabela 17 - Médias e desvios-padrão dos resultados da liderança**

No que se refere ao papel do profissional de relações públicas na organização, Dozier e Broom (1995) argumentaram que as funções praticadas pelos profissionais são indicadoras do poder dos departamentos de relações públicas na organização. Diante disso, a presente investigação examinou quatro questões da escala de funções gerenciais que vinculam os atributos individuais dos profissionais e as características do setor de relações públicas quanto à participação na gestão organizacional. A média desta variável é de 3,81, o que significa que os participantes que responderam ao questionário identificam-se com as declarações relativas ao papel dos profissionais de relações públicas na organização. O desvio-padrão abaixo de 1 é considerado baixo, indicando que há uma menor diferença entre as respostas dos participantes.

**Estatísticas Descritivas Papéis Organizacionais**

	N	Média	Desvio padrão
Funções gerenciais	152	3,81	,90

**Tabela 18 - Média e desvio-padrão dos indicadores comportamentais da pesquisa empírica de papéis organizacionais**

#### 4.3.4. Análise de Variância

A análise de variância, conforme Lewis-Beck et al. (2003), pode ser caracterizada como “uma

coleção de métodos estatísticos usados para analisar o impacto de uma ou mais variáveis nominais como variáveis independentes em uma variável quantitativa como variável dependente” (p.12). Em outras palavras, trata-se de um teste utilizado para determinar se existem diferenças significativas entre as respostas médias de cada grupo numa determinada variável.

Na presente investigação, optamos pelo teste *one-way ANOVA*, portanto, para cada variável independente (sociodemográfica), existe uma análise de variância unidirecional, considerando a variância estatisticamente significativa quando os valores da significância forem menores ou iguais a 0,05.

Apresentamos a seguir os testes *one-way ANOVA* que permitem verificar se as variáveis sociodemográficas interferem na percepção que os participantes têm acerca das dimensões que compõem os estilos de liderança praticados nas agências brasileiras de relações públicas.

Relativamente ao gênero, percebemos na tabela 19 que apenas as dimensões influência idealizada atribuída e gestão por exceção ativa apresentaram significância inferior a 0,05 (0,04 e 0,02, respectivamente). Nas dimensões restantes, não há variância significativa.

**Teste one-way ANOVA**

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,04
Influência idealizada comportamento	,20
Motivação inspiradora	,30
Estímulo intelectual	,07
Consideração individualizada	,11
Reforço contingencial	,35
Gestão por exceção ativa	,02
Gestão por exceção passiva	,33
Laissez-faire	,08
Esforço extra	,58
Eficácia do líder	,31
Satisfação do funcionário	,47
Papéis gerenciais	,81

**Tabela 19 - Análise de variância de gênero**

Ao analisar em detalhe a média da dimensão influência idealizada (atribuída) na tabela 20, percebemos que o grupo masculino se encontra, por arredondamento, na posição 3 (algumas vezes) da escala Likert de 1 a 5, o que demonstra que existe uma menor identificação do gênero masculino com a dimensão caracterizada por líderes que são admirados e que conquistam a confiança das pessoas, causando um sentimento de identificação para com os liderados. Por outro lado, a dimensão gestão por exceção ativa apresenta menor média junto ao grupo feminino, que se situa na posição 3 (algumas vezes) da escala Likert de 1 a 5, constatando que as mulheres apresentam menor tendência a corrigir os erros dos funcionários quando se trata de atingir os objetivos da organização.

**Teste T entre grupos**

		N	Média
Influência idealizada atribuída	Feminino	115	3,75
	Masculino	37	3,47
	Total	152	3,68
Gestão por exceção ativa	Feminino	115	3,12
	Masculino	37	3,43
	Total	152	3,20

**Tabela 20** - Teste T entre grupos da variável sociodemográfica gênero

Quando relacionamos a idade dos participantes com as dimensões estudadas, identificamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de cada faixa etária, ou seja, os valores da significância são inferiores a 0,05. As dimensões que apresentaram essas distorções de variância são: influência idealizada (atribuída), influência idealizada (comportamento), motivação inspiradora, estímulo intelectual, reforço contingencial, *laissez-faire* e papéis gerenciais. Isto significa que as médias nos grupos são diferentes.

### Teste one-way ANOVA

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,02
Influência idealizada comportamento	,01
Motivação inspiradora	,01
Estímulo intelectual	,01
Consideração individualizada	,11
Reforço contingencial	,03
Gestão por exceção ativa	,67
Gestão por exceção passiva	,90
Laissez-faire	,01
Esforço extra	,22
Eficácia do líder	,08
Satisfação do funcionário	,24
Papéis gerenciais	,04

**Tabela 21** - Análise de variância de idade

Para identificar em quais grupos de faixa etária se encontram as diferenças significativas de variância utilizamos o teste *post hoc Scheffe*. Com a análise foi possível identificar que alguns dos grupos não contemplavam as condições necessárias para realização do teste devido a amostra ser menor ou igual a 30 (Pestana & Gageiro, 2003).

Desta forma, no que se refere à diferença de variância relacionada à componente sociodemográfica idade, os grupos entre 18-24 anos (22 participantes), 45-54 anos (28 participantes) e com mais de 55 anos (4 participantes) se encontram inadequados para comparação das médias. Os grupos 25-34 anos e 35-44 anos são passíveis de análise uma vez que contemplam as condições necessárias para realização do *Teste T*.

Em sua maioria, os participantes com idades que compreendem os intervalos de 25-34 anos e 35-44 anos se identificam com as afirmações mencionadas na escala estudada, uma vez que se encontram, por arredondamento, na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert de 1 a 5. Na tabela 22, percebemos que não existe grande variação de média entre as variáveis, com exceção da dimensão *laissez-faire*, que comporta, por arredondamento, a posição 2 (raramente) na faixa etária dos 25-34 anos, e posição 1 (nunca) no grupo com 35-44 anos. Isto significa que estes participantes repudiam veemente as afirmações de que os líderes devem evitar a tomada de decisão e não se envolver em questões importantes (Bass & Avolio, 1995).

### Teste T entre grupos

	Idade	N	Média
Influência idealizada atribuída	Entre 25 e 34 anos	57	3,66
	Entre 35 e 44 anos	41	3,71
Influência idealizada comportamento	Entre 25 e 34 anos	57	4,04
	Entre 35 e 44 anos	41	4,23
Motivação inspiradora	Entre 25 e 34 anos	56	4,04
	Entre 35 e 44 anos	41	4,20
Estímulo intelectual	Entre 25 e 34 anos	57	3,91
	Entre 35 e 44 anos	41	4,02
Reforço contingencial	Entre 25 e 34 anos	57	3,63
	Entre 35 e 44 anos	41	3,87
Laissez-faire	Entre 25 e 34 anos	57	1,57
	Entre 35 e 44 anos	41	1,46
Papéis gerenciais	Entre 25 e 34 anos	57	3,65
	Entre 35 e 44 anos	41	3,92

**Tabela 22** - *Teste T entre grupos da variável sociodemográfica idade*

No que tange a análise de variância da variável sociodemográfica que compreende as habilitações acadêmicas, a tabela 23 indica que somente nas dimensões motivação inspiradora (0,01) e estímulo intelectual (0,02) há diferenças significativas entre as médias dos grupos. As demais variáveis apresentam valores superiores a 0,05, o que significa que não há variância relevante entre os grupos no que se refere às habilitações acadêmicas.



### Teste one-way ANOVA

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,18
Influência idealizada comportamento	,40
Motivação inspiradora	,01
Estímulo intelectual	,02
Consideração individualizada	,11
Reforço contingencial	,24
Gestão por exceção ativa	,63
Gestão por exceção passiva	,36
Laissez-faire	,55
Esforço extra	,10
Eficácia do líder	,08
Satisfação do funcionário	,04
Papéis gerenciais	,17

**Tabela 23** - *Análise de variância das habilitações acadêmicas*

A partir disso, calculamos a média das duas dimensões (motivação inspiradora e estímulo intelectual) para determinar em quais grupos estavam localizadas as diferenças significativas de variância. No entanto, só foi possível considerar o grupo de participantes que marcaram a opção bacharelado, uma vez que todos os demais grupos não se enquadram no tamanho de amostra passível de análise: até o 9º ano (1); ensino secundário (2); licenciatura (5); mestrado (19); doutoramento (6); outro – que inclui cursos de pós-graduação, especialização e MBA – (26).

Dessa forma, percebemos que a dimensão motivação inspiradora, com média 4,07, enquadra-se na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert de 1 a 5, indicando que os participantes da presente investigação que possuem habilitação acadêmica em bacharelado acreditam em líderes capazes de motivar os membros da equipe atribuindo sentido ao seu trabalho e formulando uma visão de futuro que seja atraente para os colaboradores da organização. Também situada na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert de 1 a 5, a dimensão estímulo intelectual alcançou média 3,92, apontando que consideram relevantes os líderes que estimulam seus liderados na busca pela inovação e criatividade, explorando soluções para eventuais problemas que possam surgir.

Habilitações		Média	
		Motivação inspiradora	Estímulo intelectual
Até o 9º ano	Média	3,75	3,75
	N	1	1
Ensino Secundário	Média	3,25	4,50
	N	2	2
Licenciatura	Média	4,65	4,70
	N	5	5
Bacharelado	Média	4,07	3,92
	N	93	93
Mestrado	Média	4,46	4,36
	N	19	19
Doutoramento	Média	4,54	4,29
	N	6	6
Outro	Média	4,11	4,12
	N	26	26
Total	Média	4,15	4,06
	N	152	152

**Tabela 24** - Análise da média das habilitações académicas

Em relação ao estado civil, os testes *one-way ANOVA* não encontraram diferenças significativas da variância entre a maioria dos grupos, com exceção das dimensões influência idealizada (comportamento), com variância de 0,02; motivação inspiradora, que comporta um valor de variância igual a 0,05; e reforço contingencial, que apresenta significância de 0,02.

### Teste one-way ANOVA

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,40
Influência idealizada comportamento	,02
Motivação inspiradora	,05
Estímulo intelectual	,31
Consideração individualizada	,69
Reforço contingencial	,02
Gestão por exceção ativa	,42
Gestão por exceção passiva	,70
Laissez-faire	,35
Esforço extra	,46
Eficácia do líder	,32
Satisfação do funcionário	,94
Papéis gerenciais	,06

**Tabela 25** - Análise de variância do estado civil

Com o objetivo de verificar em que grupos se dão as diferenças significativas, aplicamos o teste *post hoc Scheffe*. Foi necessário desconsiderar os grupos de pessoas que estão em união de facto e que se encontram divorciados por não contemplarem as condições necessárias para realização do teste devido ao tamanho da amostra: divorciados (14) e em união de facto (18). Nenhum dos participantes selecionou a opção de viuvez. Com base nesta conclusão, calculamos a partir do *Teste T* as médias dos grupos de inquiridos solteiros e casados, que são cabíveis de análise. A tabela 26 aponta que tanto solteiros quanto casados se encontram na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert de 1 a 5, o que revela que os participantes estão de acordo com as afirmações relativas à liderança transformacional encontrada na capacidade de influenciar os liderados por meio de comportamentos e na criação de significado, da mesma forma que concordam com a liderança transacional no aspecto do estabelecimento de uma troca de recompensas ao atingir um desempenho satisfatório.

### Teste T entre grupos

	Estado civil	N	Média
Influência idealizada comportamento	Solteiro(a)	78	4,0417
	Casado(a)	42	4,3095
Motivação inspiradora	Solteiro(a)	77	4,0422
	Casado(a)	42	4,3274
Reforço contingencial	Solteiro(a)	78	3,6154
	Casado(a)	42	3,9405

**Tabela 26** - Teste T entre grupos da variável sociodemográfica estado civil

Para a análise da componente sociodemográfica que compreende o tempo de trabalho na organização, verificamos que, com exceção da dimensão motivação inspiradora, todas as variáveis restantes apresentam índices de variância superiores a 0,05, o que demonstra que não existem diferenças significativas entre os grupos.

### Teste one-way ANOVA

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,25
Influência idealizada comportamento	,07
Motivação inspiradora	,02
Estímulo intelectual	,40
Consideração individualizada	,45
Reforço contingencial	,24
Gestão por exceção ativa	,57
Gestão por exceção passiva	,93
Laissez-faire	,30
Esforço extra	,15
Eficácia do líder	,44
Satisfação do funcionário	,86
Papéis gerenciais	,16

**Tabela 27** - Análise de variância do tempo de trabalho na organização

De forma a averiguar em quais grupos estavam situadas as divergências relativas à motivação inspiradora, aplicamos o teste *post hoc Scheffe*. Como podemos observar na tabela 28, apenas dois grupos reuniram as condições necessárias para análise da média: os participantes que se juntaram à organização a menos de um ano e aqueles que se encontram na empresa entre 1-3 anos.

**Motivação inspiradora**

Scheffe

Há quanto tempo trabalha na organização?

	N
Menos de 1 ano	46
Entre 1-3 anos	58
Entre 3-6 anos	21
Entre 6-9 anos	9
Mais de 10 anos	17

**Tabela 28** - *Teste post hoc Scheffe entre grupos da variável que compreende o tempo de trabalho na organização*

O *Teste T* demonstrou que ambas as médias – profissionais que se juntaram à empresa há menos de um ano (3,99) e aqueles que trabalham na organização entre 1-3 anos (4,09) – posicionam-se, por arredondamento, no ponto 4 da escala Likert de 1 a 5 pontos, evidenciando que experienciam de forma igualitária a capacidade da liderança motivar os membros da equipe, conferindo-lhes sentido ao trabalho que desenvolvem.

**Teste T entre grupos**

	Há quanto tempo trabalha na organização?	N	Média
Motivação inspiradora	Menos de 1 ano	46	3,99
	Entre 1-3 anos	58	4,09

**Tabela 29** - *Teste T entre grupos da variável que compreende o tempo de trabalho na organização*

Por fim, o último dos elementos de caracterização da amostra foi a variável que questionou os participantes a respeito da existência ou não de formação em liderança. Sete das dimensões apresentaram significância inferior a 0,05, o que indica que há diferenças significativas entre os grupos.

### Teste one-way ANOVA

Variáveis	Sig.
Influência idealizada atribuída	,40
Influência idealizada comportamento	,02
Motivação inspiradora	<,001
Estímulo intelectual	,09
Consideração individualizada	,01
Reforço contingencial	<,001
Gestão por exceção ativa	,56
Gestão por exceção passiva	,74
Laissez-faire	,20
Esforço-extra	,01
Eficácia do líder	,12
Satisfação do funcionário	,02
Papéis gerenciais	<,001

**Tabela 30** - Análise de variância da existência ou não de formação em liderança

Aplicamos o *Teste T* para analisar em detalhe a média das dimensões e, desta forma, averiguar as divergências.

### Teste T entre grupos

	Já teve alguma formação em liderança?	N	Média
Influência idealizada comportamento	Sim	63	4,31
	Não	89	4,05
Motivação inspiradora	Sim	62	4,34
	Não	89	4,02
Consideração individualizada	Sim	63	4,47
	Não	89	4,21
Reforço contingencial	Sim	63	3,96
	Não	89	3,60
Esforço extra	Sim	63	3,99
	Não	89	3,67
Satisfação do funcionário	Sim	63	4,12
	Não	89	3,88
Papéis gerenciais	Sim	62	4,09
	Não	89	3,58

**Tabela 31** - *Teste T* entre grupos da variável que compreende a existência ou não de formação em liderança

Numa análise inicial percebemos na tabela 31 que ambas as médias – participantes que possuem formação em liderança e inquiridos que nunca fizeram um curso no campo da liderança – se encontram, por arredondamento, na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert de 1 a 5. Tal informação revela que, independentemente do fato de terem ou não concluído uma formação específica em liderança, os participantes brasileiros da presente investigação concordam com as afirmações do questionário referentes à liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, além de apoiarem os resultados diretos de uma liderança eficaz e compreenderem a importância dos papéis gerenciais desenvolvidos pelo profissional de relações públicas numa organização.

O tópico a seguir inicia-se com uma discussão e interpretação dos resultados derivados das entrevistas semiestruturadas e do inquérito por questionário, de forma a responder à questão de partida e objetivos da presente investigação.

#### **4.4. Discussão dos Resultados**

Para discutir os resultados previamente apresentados com base na literatura exposta e nos objetivos traçados, faz-se necessário ponderar que “os dados coletados de diferentes métodos não podem ser simplesmente somados para produzir uma realidade unitária ou arredondada” (Brannen, 2005, p.176).

Com essa cautela em mente, reforça-se que o objetivo geral da presente investigação é perceber quais são as condições e competências que os profissionais das relações públicas acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências.

Desta forma, primeiramente foram realizadas três entrevistas com profissionais que ocupam cargos de liderança em agências brasileiras de relações públicas. Simultaneamente, um inquérito por questionário foi desenvolvido e divulgado de forma online, contabilizando um total de 152 respostas, constituindo a amostra em 75,66% do sexo feminino (115 mulheres) e 24,34% do sexo masculino (37 homens), conforme descrito na tabela 5. Os dois tipos de dados, qualitativos e quantitativos, foram analisados em complementaridade, fornecendo *insights* distintos sobre o fenômeno social que constitui o campo de interesse: a liderança nas agências de relações públicas brasileiras.

As entrevistas semiestruturadas exigiram um maior comprometimento na capacidade de escuta e concentração, uma vez que foi necessário transcrever e codificar manualmente as frases que

iam de encontro ao que estava previsto originalmente na proposta de investigação. Da mesma maneira, o inquérito por questionário demandou o desenvolvimento de novas habilidades relativas ao uso do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Das dimensões avaliadas nas entrevistas, a autoavaliação sobre liderança foi o elemento mais mencionado pelos líderes brasileiros. Vale ressaltar que todos os entrevistados trabalham no campo da comunicação há mais de 20 anos, o que sugere que a longa experiência no mercado de trabalho contribui para o autoconhecimento acerca das habilidades relacionadas à liderança.

Quando questionados acerca das características que tornam um líder eficaz na área das relações públicas, os entrevistados indicaram, com ênfase, o desenvolvimento de competências que se enquadram nos estilos de liderança transformacional, autêntica, estratégica e servidora. Palavras como “liderança colaborativa”, “olhar humanizado” e “escuta ativa” receberam maior destaque, o que também foi apontado em pesquisas anteriores que enfatizaram a importância de desenvolver maiores habilidades sociais, tais como melhores habilidades de escuta e capacidade de gerenciamento de mudanças e conflitos (Berger & Meng, 2014).

A respeito dos estudos sobre a liderança no campo das relações públicas, as entrevistas semiestruturadas reforçaram a necessidade do surgimento de pesquisas recorrentes que abordem as evoluções que acontecem na área, o que vai de encontro ao que defendem Aldoorj e Toth (2004) de que “não há um discurso acadêmico forte sobre liderança” nas relações públicas (p.157). Um dos líderes brasileiros também fez uma crítica à academia por focar demasiado em habilidades técnicas, conferindo pouca atenção à aprendizagem direcionada às competências capazes de fazer com que os profissionais possam ascender a cargos de liderança.

A componente que aborda os estilos de liderança foi muito trabalhada nas entrevistas com os profissionais brasileiros. Foi registrada uma concordância em 100% no que tange o estilo transacional: para os líderes brasileiros, não há espaço para o líder que obtém um maior desempenho ao oferecer recompensas pelo esforço dos liderados ou punindo-os caso não atinjam as expectativas esperadas. Também em concordância de 100% dos entrevistados encontram-se os aspectos da liderança transformacional, marcada pelo líder que inspira, estimula intelectualmente e que tem consideração individual pelos seguidores. Nas palavras de um dos líderes, “quando você desperta um espírito de colaboração, você consegue unir forças para que todos cheguem ao resultado”.

A liderança autêntica foi desdobrada nas entrevistas de forma polarizada. Dois dos profissionais



entrevistados validaram as características dos líderes que se mostram mais transparentes em suas intenções e que demonstram uma ligação entre seus valores, ações e os comportamentos adotados. Respectivamente aos valores e crenças, os entrevistados se posicionaram favoráveis às evidências empíricas, que sugerem que quando os líderes agem de acordo com suas crenças estão mais propensos a ajudar os outros a realizarem o mesmo.

Conforme apontou a revisão de literatura, a estratégia é defendida como uma prática que determina ações que visam uma concretização futura de objetivos. Oriunda do contexto empresarial, a importância da liderança estratégica foi unânime entre os entrevistados, demonstrando que o cenário brasileiro valoriza líderes com tais características, ou seja, líderes que visam o crescimento da organização e de cada membro da equipe, além da participação de todo o time na tomada de decisão. As afirmações respectivas à liderança servidora, apontada como aquela em que o líder equilibra liderança e serviço, foi positivamente recebida pelos entrevistados brasileiros, que frisam que os comportamentos como a valorização de ideias são fundamentais para estabelecer uma cultura de confiança na organização.

De maneira complementar, as respostas alcançadas com o inquérito por questionário permitiram uma maior compreensão sobre a abrangência dos estilos de liderança nas agências brasileiras de relações públicas, contribuindo desta forma na busca de respostas de um dos objetivos da presente investigação, nomeadamente:

- Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras.

Foi possível constatar uma menor identificação do gênero masculino quanto à dimensão influência idealizada (atribuída), que obteve a avaliação mais baixa pelos participantes (3,68 de média) que analisaram comportamentos das variáveis do estilo de liderança transformacional, ou seja, a parte masculina da amostra sente que os líderes não valorizam na totalidade os ideais e valores dos liderados. O grupo feminino, contudo, apresenta menor tendência a corrigir os erros dos funcionários quando se trata de atingir os objetivos da organização, característica presente na dimensão gestão por exceção ativa, do estilo de liderança transacional. Ademais, a maior parte das afirmações que compõem o estilo de liderança transacional ocuparam a posição 3 (algumas vezes) da escala Likert de 1 a 5, demonstrando que, embora os participantes no geral não concordem totalmente, ainda há relatos da existência de troca de recompensas entre líder e liderados.

Relativamente à faixa etária, descobriu-se que o intervalo de idade compreendido entre 25-34 anos e 35-44 anos adotam comportamentos relativos à liderança transformacional, apresentando médias consideradas altas e que se encontram na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert. Estas características apontadas pelos profissionais brasileiros que trabalham em agências de relações públicas podem estar relacionadas ao fato de os líderes transformacionais inspirarem e fortalecerem os seus seguidores. Os participantes que se encontram na faixa etária mais jovem, entre 25-34 anos, repudiam veemente as afirmações sobre liderança *laissez-faire*, de que os líderes devem evitar a tomada de decisão e não se envolver em questões importantes (Bass & Avolio, 1995), demonstrando que as ações de um líder excelente têm grande impacto na organização e no seu desenvolvimento profissional.

Apurou-se também que os participantes que possuem bacharelado têm mais tendência a confiar em líderes capazes de motivar os membros da equipe e estimular seus liderados na busca pela inovação e criatividade, características representativas do estilo de liderança transformacional. O estado civil caracterizou-se como uma variável sociodemográfica que não interfere na percepção que os participantes têm acerca dos estilos de liderança, embora o grupo dos solteiros e casados tenha manifestado, de forma pouco expressiva, alguns comportamentos enquadrados nos estilos de liderança transformacional e transacional.

As análises demonstraram ainda que os profissionais que se juntaram à empresa a menos de um ano e aqueles que trabalham na organização entre 1-3 anos experienciam de forma igualitária a dimensão motivação inspiradora da liderança transformacional, caracterizada pela capacidade da liderança de motivar os membros da equipe, conferindo-lhes sentido ao trabalho que desenvolvem.

Respectivamente ao fato de terem ou não concluído uma formação específica em liderança, os participantes brasileiros da presente investigação concordam com as afirmações do questionário referentes à liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, além de apoiarem os resultados diretos de uma liderança eficaz e compreenderem a importância dos papéis gerenciais desenvolvidos pelo profissional de relações públicas numa organização.

#### **4.5. Conclusões**

Como uma tentativa de entender melhor como os processos de liderança funcionam no ambiente das agências de relações públicas, a presente investigação delimitou o estudo ao cenário brasileiro, fornecendo um verdadeiro entendimento sobre o desenvolvimento do construto

dentro deste contexto. A liderança tem sido amplamente investigada por inúmeros teóricos ao longo das últimas décadas, contudo existem poucas teorias disponíveis no que diz respeito à liderança em relações públicas (Choi & Choi, 2009; Aldoory & Toth, 2004; Bass & Avolio, 1997), tornando escassos os estudos que direcionam seus esforços de compreensão para o cenário das agências.

A literatura revisada para a presente investigação constatou que “líderes que comunicam uma visão de forma clara e persuasiva, ganham a confiança dos seguidores” (Men, 2014, p.258). Os autores Choi e Choi (2009) definiram a liderança de relações públicas “como um processo de influência em toda a organização através do qual os profissionais de relações públicas induzem esforços colaborativos para atingir as metas de relações públicas da organização” (p.294).

Achamos útil revisitar tais aspectos, uma vez que os dados qualitativos recolhidos nas entrevistas semiestruturadas da presente investigação constataram que os líderes em agências brasileiras de relações públicas precisam reunir muito mais do que excelentes habilidades de escrita e comunicação para ter sucesso em posições de liderança. A maior parte das entrevistas, inclusive, abordou características, atitudes e comportamentos que os profissionais demonstram ou deveriam demonstrar para serem considerados líderes eficazes.

Ao discutir as características de um líder eficaz, os entrevistados abordaram comportamentos relacionados à produtividade e bem-estar dos liderados, ao foco nas necessidades individuais de cada colaborador e ao alinhamento dos processos de acordo com o perfil de cada profissional. Na visão dos entrevistados, tais comportamentos contribuem diretamente para a elevação do nível de produtividade e aumento da confiabilidade entre os membros da equipe. A prática dessas condutas, na perspectiva de Meng et al. (2012) “ajuda as organizações a atingirem seus objetivos e legitima as organizações na sociedade” (p.24).

Assim como identificado por Werder & Holtzhausen (2009), as entrevistas da presente investigação mostraram que os líderes no campo das relações públicas usam diferentes estilos de liderança dependendo das demandas de cada situação, com maior tendência para comportamentos transformacionais e autênticos, caracterizados pelo interesse genuíno no bem-estar dos funcionários e promoção de uma atmosfera de confiança que promove a criação de um vínculo entre líderes e liderados. Esta descoberta apoia o estudo acadêmico anterior de liderança em relações públicas, incluindo Sweetser e Kelleher (2011), que destacam teorias que sugerem que “líderes efetivos empregam uma mistura de abordagens carismáticas,

transformacionais e transacionais” (p.425), e Aldoory e Toth (2004) que apontam que o estilo de liderança transformacional é o mais eficaz na generalidade ao estar associado ao maior desempenho no trabalho e atitudes positivas por parte dos liderados.

De igual modo, o que os participantes percebem sobre a liderança estratégica também corresponde a descobertas de estudos anteriores. Norzailan et al. (2016) enfatizam que “embora as habilidades básicas de liderança de pessoas e operações ainda sejam importantes, não são suficientes para a liderança estratégica” (p.394). Através das conversas com os líderes brasileiros, ficou claro que a falta de especialização na área de gestão por parte dos líderes em comunicação pode acarretar em inúmeras consequências e malefícios para toda a organização. De acordo com os profissionais entrevistados, à medida que as agências crescem, torna-se impossível para o líder gerenciar a realização de todas as tarefas. Nesse sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de novos líderes que assumam a coordenação de tarefas.

Os resultados qualitativos analisados na amostra da presente investigação se pautam essencialmente no estilo de liderança transformacional, com registro de valores médios mais elevados nas dimensões consideração individualizada, influência idealizada (comportamento) e motivação inspiradora. O estilo transacional alcançou pontuação mais elevada na média da dimensão reforço contingencial, enquanto a *laissez-faire* foi reconhecida como o estilo de liderança menos praticado pelos participantes.

Independentemente do estilo de liderança preferencial manifestado pelos participantes, compreendeu-se através da análise dos resultados da liderança que a característica mais valorizada pelos profissionais brasileiros que estão alocados em agências de relações públicas é a eficácia do líder, seguida da satisfação dos colaboradores e do esforço extra. Os participantes reconheceram que um líder eficaz no campo reúne três qualidades importantes: capacidade de tomada de decisão estratégica, capacidade de resolução de problemas e conhecimento e experiência em comunicação (Meng et al., 2012).

Importa referir que os resultados da presente investigação demonstram que quanto maior a habilitação acadêmica melhor se torna a compreensão sobre os indicadores de papéis organizacionais, constatando que os profissionais das relações públicas se envolvem em atividades que envolvem prescrição especializada, facilitação da comunicação e facilitação do processo de resolução de problemas (Dozier & Broom, 1995). Talvez a conclusão mais significativa da presente investigação no que se refere ao papel do profissional de relações

públicas é que o desempenho de múltiplos papéis se tornou uma prática comum no campo. Os resultados sugerem que no mundo globalizado e em constante transformação que vivemos, não é viável que os profissionais desempenhem funções restritas dentro de sua área de formação.

Em síntese, e em resposta à questão de partida, os profissionais brasileiros das relações públicas acreditam que as condições e competências adequadas para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências envolvem um líder que inspira os outros a fazerem o melhor que podem. Em um ambiente tão característico quanto o das agências, no qual os profissionais lidam diariamente com uma série de cobranças, pedidos de alteração de última hora por parte dos clientes e contratempos no planejamento estratégico, entre outros desafios, a liderança exemplar envolve, conforme Kouzes e Posner (1997), cinco aspectos fundamentais: desafiar o estabelecido; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam; apontar o caminho; e encorajar o coração.

#### **4.6. Limitações do Estudo e Implicações Acadêmicas**

Importa referir que no desenvolvimento da presente investigação foram identificadas algumas limitações. A primeira deve-se à ausência de pressupostos abrangentes em determinados grupos da amostra, o que acarretou na não contemplação das condições necessárias para realização de alguns testes de relação entre as variáveis sociodemográficas (idade, estado civil, habilitações e tempo de serviço na organização) e as variáveis independentes (estilos de liderança, resultados de liderança e papéis gerenciais). Considera-se pertinente, num futuro estudo, assegurar-se de a amostra contemplar o número de sujeitos necessários em cada variável sociodemográfica de modo a enriquecer ainda mais os resultados.

Outra limitação relaciona-se com a dimensão da amostra qualitativa. Inicialmente, a investigadora pretendia recrutar cinco líderes brasileiros para participar das entrevistas semiestruturadas, a fim de obter *insights* mais ricos sobre a liderança no contexto brasileiro das agências. Foram realizadas repetidas tentativas em um prazo de dois meses. No entanto, a amostra final incluiu três profissionais que juntos somam mais de 50 anos de experiência no campo da comunicação e relações públicas. Neste sentido, seria relevante que as futuras investigações incluíssem um prazo maior de contato com os profissionais a fim de tornar os resultados mais abrangentes e enriquecedoras para o corpo de conhecimento da liderança em relações públicas.

Por fim, ressalta-se a importância da continuação de investigações que se debruçam sobre o

papel e a capacidade diferenciada de trabalho das agências de relações públicas. Em sua grande maioria, os estudos no campo concentraram-se nos departamentos específicos de RP dentro de grandes organizações, tornando notoriamente escassos o número de pesquisas direcionadas para as agências. Estas empresas especializadas cresceram muito ao longo dos anos, passando a atuar como intermediárias entre a organização e seus *stakeholders*, e sendo indispensáveis para o fortalecimento da marca no mercado. Pesquisas futuras devem dedicar mais atenção na compreensão de como as agências de relações públicas se tornam imprescindíveis para as organizações se conectarem de maneira efetiva com seus públicos.

## 4.7. Referências Bibliográficas

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research, 16*(2), 157-183.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample. *Psicothema, 22*(3), 495–501.
- Alves-Mazzoti, A. J., & Gewandsznajder, F. (2003). *Os métodos nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa*. (2ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). (2018). *Perfil da liderança em comunicação no Brasil*. São Paulo, Brasil.
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). (2019). *Panorama das agências de comunicação no Brasil: Estrutura, organização e tendências*. São Paulo, Brasil.
- Athaydes, A. S., Becker, G., Cogo, R. S., Furlanetto, M., & Nassar, P. (2013, setembro, 04-07). *Liderança em relações públicas e comunicação: Uma análise quantitativa da opinião dos profissionais brasileiros*. [Apresentação de trabalho] XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, Manaus, Brasil.
- Athaydes, A. S., Becker, G., Cogo, R. S., Furlanetto, M., & Nassar, P. (2014). Transcultural study on leadership in public relations and communications management: Results for Brazil. In: B. K. Berger, & J. Meng (org.). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. (pp.247-261). Nova York: Routledge.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.
- Banks G. C., McCauley K. D., Gardner W. L., & Guler C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly 27*(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19-32.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Mindgarden.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership – Theory, research, and*

- managerial applications*. (4<sup>a</sup> ed.). New York, NY: Free Press.
- Benn, S., Todd, L. R., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 403–423.
- Berger, A. A. (2016). *Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches*. (4.<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Berger B. K., & Reber, B. H. (2005). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. (1<sup>a</sup> ed.). New York: Routledge.
- Berger B. K., Reber, B. H., & Heyman, W. C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71.
- Berger, B. K., & Meng, J. (2014). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. (1<sup>a</sup> ed.). New York: Routledge.
- Berger, B. (2015). *Conversations with PR leaders: Heading into a dynamic and uncertain future at warp speed*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/wpcontent/uploads/IPRRC-Paper-2015-Convos-with-PR-Leaders.pdf>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
- Bowen, S. A. (2009). All glamour, no substance: How public relations majors and potential majors in an exemplar program view the industry and function. *Public Relations Review*, 35(4), 402-410.
- Brace, I. (2018). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. (4<sup>a</sup> ed.). New York: Kogan Page Publishers.
- Brannen, J. (2005). Mixing methods: The entry of qualitative and quantitative approaches into the research process. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 173-184.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.
- Brown, B. (2021). A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. (C. Leocadio, Trad.) (11<sup>a</sup> ed.). Best Seller (Obra original publicada em 2018).
- Brunner, B. R. (2019). *Public relations theory: Application and understanding*. (1<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4.<sup>a</sup> ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.



- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. (9ª ed.). São Paulo: Editora Manole.
- Choi, J. & Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13(4), 292-309.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4). 637–647.
- Cronbach. L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrics*, 16(3), 297-334.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
- Dozier, D., & Broom, G. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Favinha, M., & Valério, D. (2014). *Mediação escolar e direção de turma: Um estudo sobre as práticas dos diretores de turma do 3º ciclo numa escola do baixo Alentejo*. Repositório da Universidade de Évora. <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/13324>
- Fawkes, J. (2004). What is public relations?. In A, Theaker (ed.), *The public relations handbook*. (2.ª ed.) (pp.3-17). Oxfordshire: Routledge.
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Liderança*. (C. Pinheiro, Trad.) (1ª ed.). Intrínseca (Obra original publicada em 2015).
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. (I. Korytowski, Trad.) (1ª ed.). Objetiva (Obra original publicada em 2014).
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In A. Zerfass, B. Van Ruler, & K. Sriramesh (eds.), *Public relations research*. (pp.327-247). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunig, J. E., França, F., & Ferrari, M. C. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Hammersley, M. (2000). Varieties of social research. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 3(3), 221–231.
- Harrison, E. B., & Mühlberg, J. A. (2014). *Leadership communication: How leaders communicate and how communicators lead in today's global enterprise*. (1ª ed.). New York: Business Expert Press.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. (All Tasks, Trad.) (2ª ed). São Paulo: Cengage Learning (Obra original publicada em 2007).
- Holtzhausen, N. & De Klerk, J. J. (2018). Servant leadership and the scrum team's effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 873-882.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 8, 3-20.
- Kidder, L. H., & Fine, M. (1987). Qualitative and quantitative methods: When stories converge. *New Directions for Program Evaluation*, 1987, 57-75.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformation leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. (6ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Gestão das relações públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, 3(5), 30-61.
- Kunsch, M. M. K., & Nassar, P. (2009). The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 655-662.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2013). *Public relations: The profession and the practice*. (4ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community based participatory research approaches*. New York: The Guilford Press.
- Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The SAGE encyclopedia of social science research methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In Cameron K. S., Dutton J. E., & Quinn R. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (241–266). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. (O. A. de Souza, Trad.) (4ª ed.). Thomas Nelson Brasil (Obra original publicada em 2008).
- McKie, D., & Willis, P. (2014). Advancing tendencies? PR leadership, general leadership, and leadership pedagogy. *Public Relations Review*, 41(5), 628-635.
- Meganck, S., Smith, J., & Guidry, J. P. D. (2020). The skills required for entry-level public relations: An analysis of skills required in 1,000 PR job ads. *Public Relations Review*, 46(5), 1-7.

- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Meng, J. (2012). Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, 38(2), 336-338.
- Meng, J., & Neill, M. S. (2022). The role of ethical leadership in building influence: Perspectives from female public relations professionals. *Public Relations Review*, 48(1), 1-9.
- Meng, J., Berger, B. K. & Heyman, W. C. (2011). Measuring public relations leadership in the trait approach: A second-order factor model in the dimension of self-dynamics. *Public Relations Journal*, 5(1), 1-24.
- Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Heyman, W. C. (2012). A test of excellent leadership in public relations: Key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18-36.
- Meng, J., & Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.
- Miranda, S. (2009). *O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Atas do 8º Congresso da Lusocom, 1315-1337.
- Nassar, P. (2010). O profissional de relações públicas no ambiente corporativo global. *Organicom*, 13(7), 26-32.
- Nassar, P., Farias, L. A., & Oliveira, M. F. (2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom*, 13(24), 151-160.
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: What is it and how to develop it?. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*. (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, J.A. (2008). O contexto histórico do nascimento das relações públicas. In C.P. de Moura (org). *História das relações públicas: Fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: ediPUCRS.
- PRSA. (1993). *Public relations professional career guide*. New York: PRSA Foundation.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenges for global managers*. Oxford University Press. Consultado a 18 de janeiro de 2022 em <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199653867.01.0001/acprof-9780199653867>
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e prática*. (4ª ed.). Lisboa, Edições Sílabo.
- Ribeiro, E. (2022). Ranking das agências de comunicação. *Anuário Mega Brasil da Comunicação Corporativa*, 13, 138-169. <https://rb.gy/kwdvht>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research in practice: A guide for social science students and researchers*. (2ª ed.). London: SAGE Publications.
- Rhoden, V., & Oliveira, V. M. F. (2018). Brasil, Argentina e Uruguai: Ensino das relações públicas na cultura digital. *Educação & Realidade*, 43(4), 1569-1589.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). Tendências da comunicação organizacional e estratégica. *Revista Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Silva, F. S. (2018). Impacto da liderança transformacional no desempenho e na satisfação no trabalho dos operadores da TRÈVES Portugal [Master's thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/23964>
- Shin, J.-H., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.
- Stentz, J. E., Clark, V., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sweetser, K. D., & Kelleher, T. (2011). A survey of social media use, motivation and leadership among public relations practitioners. *Public Relations Review*, 37, 425-428.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGrawHill.
- Urbina, S. (2014). *Essentials of psychological testing*. (2ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26, 249-267.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations

- department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2011). Organizational structures and their relationship with communication management practices: A public relations perspective from the United States, *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 118-142.
- Wilcox, D. L, Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J. (2013). *Think public relations*. (2<sup>a</sup> ed.). Londres: Pearson Education Limited.
- Willis, P. (2019). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations. *Public Relations Review*, 45(3), 1-8.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 15-32.
- Zhao, N., Fan, D., & Chen Y. (2021). Understanding the impact of transformational leadership on project success: A meta-analysis perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 1-12.

## **4.8. Anexos**

### **Anexo 1 – Guião de Entrevista Semiestruturado**

Olá. Esta entrevista é realizada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, para obtenção de grau de Mestre, na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa.

A presente entrevista pretende contribuir para um maior entendimento sobre o desenvolvimento da liderança em agências de relações públicas, no Brasil. Os dados recolhidos serão utilizados para fins científicos académicos e no âmbito da realização da referida dissertação de mestrado, garantindo assim o uso exclusivo para este estudo.

**Tipo de Entrevista:** Online

**Data da Entrevista:** [a combinar]

**Hora de Início:** [a combinar]

**Programa ou aplicação utilizado:** Skype, Zoom ou Google Meet

**Material utilizado para recolha de dados:** gravadores acoplados aos programas e bloco de notas

**Entrevistadora:** Daiane Baú

**Entrevistado:** [a designar]

#### **Procedimentos iniciais necessários:**

- Primeiramente, agradecer o(a) entrevistado(a) pelo tempo despendido;
- Apresentar o estudo e os seus objetivos. O estudo é supervisionado pela Professora Doutora Sandra Miranda, e pretendo:
  1. Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
  2. Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;

3. Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.
- Confirmar autorização para efetuar a gravação da entrevista que posteriormente será transcrita e analisada;
  - Testar o programa/aplicação de gravação e preparar o bloco de notas para apontamento das informações;
  - Ao começar a entrevista, lembrar ao entrevistado(a) que não existem respostas corretas ou incorretas, o ideal é que sejam o mais completas e desenvolvidas possível.
  - Por fim, informar o entrevistado(a) que fique à vontade para interromper sempre que tiver alguma questão ou para introduzir novas ideias e opiniões que achar pertinente.

#### **Categorias e subcategorias identificadas:**

Categoria: Trajetória Profissional | Subcategoria: Experiência de trabalho

- a) Há quanto tempo atua na área das relações públicas e quais cargos já ocupou?
- b) Como você descreve o seu trabalho na agência?

Categoria: Relações Públicas e Liderança | Subcategoria: Liderança eficaz nas RP

- a) Como você caracteriza um líder eficaz em relações públicas?
- b) No Brasil, muitos profissionais afirmam ter aprendido mais sobre liderança no cotidiano da atividade profissional do que no ensino universitário. Qual a sua sugestão para melhorar os estudos sobre a liderança no campo das relações públicas? (*Athaydes et al., 2014*)
- c) Quais as condições mais adequadas para que se possa exercer, com sucesso, a liderança em agências de relações públicas brasileiras? (*Athaydes et al., 2014*)

Categoria: Liderança | Subcategoria: Traços de Liderança

- a) Quais os traços de personalidade ou aspectos pessoais que considera serem mais relevantes para o exercício de liderança? De todos eles, quais os que mais se devem destacar?

Categoria: Liderança | Subcategoria: Estilos de Liderança

- a) Na sua opinião, o critério mais importante para um bom líder é estar no controle o tempo todo? (*Kirkbride, 2006*)
- b) Para você, faz parte das atribuições do líder promover a cooperação entre os colaboradores e fazê-los trabalhar juntos em direção a um objetivo comum? (*Aldoory & Toth, 2004*)
- c) A reflexão sobre as histórias de vida dos líderes e os significados que eles atribuem aos eventos da vida ajudam a orientar e desenvolver os colaboradores? (*Avolio & Gardner, 2005*)
- d) Na sua organização, são valorizadas as emoções positivas como gratidão e apreço? E os valores universais como justiça e igualdade, também são importantes? (*Avolio & Gardner, 2005*)
- e) Você tenta prever os resultados das suas decisões antes de empenhar esforços para implantá-las? (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011*)
- f) Na posição de líder estratégico, que ações você poderia tomar para influenciar o alto desempenho dos colaboradores da sua empresa? (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011*)
- g) Criar oportunidades para que ajudar os colaboradores a crescerem é uma característica marcante de um bom líder? (*Van Dierendonck & Nuijten, 2011*)

Categoria: Liderança | Subcategoria: Competências de Liderança em relações públicas

- a) Quais são as competências, características e comportamentos que considera essenciais para um líder excelente em relações públicas?
- b) Acredita que competências de liderança são mais importantes que competências de comunicação para conduzir uma agência de relações públicas?

Categoria: Liderança | Subcategoria: Desenvolvimento da Liderança em agências de RP

- a) A organização em que trabalha encoraja e estimula o desenvolvimento da liderança nos colaboradores? Se sim, de que forma?



- b) Acredita que participar das tomadas de decisão dentro da organização em que trabalha é uma condição importante para o desenvolvimento da liderança?

Categoria: Liderança | Subcategoria: Autoavaliação da Liderança

- h) Como classifica as suas competências, características e comportamentos de liderança?
- i) O que faria de você um líder mais forte na agência em que trabalha?
- j) Como você classifica a relação entre as suas competências de liderança e o trabalho diário que desenvolve na agência?

**Procedimentos finais necessários:**

- Agradecer o(a) entrevistado(a) pelo tempo e disponibilidade em participar do estudo.
- Mencionar a realização do inquérito por questionário e perguntar se tem interesse em participar e partilhar o mesmo na agência em que trabalha.
- Perguntar se tem interesse em ver o trabalho final, aquando da sua publicação.

## **Anexo 2 – Transcrição da entrevista com Marc Tawil**

**Entrevistadora:** Há quanto tempo atua na área das relações públicas e quais cargos já ocupou?

**Marc Tawil:** Na área de comunicação, eu passei por diversas experiências e cargos. Antes mesmo de trabalhar em uma grande redação, eu fui repórter em um jornal impresso chamado A Resenha Judaica, que foi meu primeiro emprego formal como jornalista, em 1995. No ano de 1997, entrei na Rádio Jovem Pan, onde fiquei três anos, comecei trabalhando como áudio-escuta e saí como editor de “Internacional”. Em 2000 trabalhei no Jornal da Tarde e até 2007 eu fiz um pouco de tudo: fui subeditor de “Cidades”; editor assistente de “Mundo” e também subeditor de “Variedades”. Fui convidado em 2007 para trabalhar na Rádio BandNews, que até então tinha dois anos de história. Fiquei na rádio até 2010, exerci os cargos de repórter e editor apresentador. Em 2010 eu criei minha agência que se chamava Dialogo, que em 2016 se transformou em Tawil Comunicação. Nesse período, eu sentia falta de algo autoral, então em 2016 mesmo eu comecei a escrever no LinkedIn. Na época a questão de escrever artigos era muito forte e havia uma página chamada Pulse que publicava esses artigos. A Pulse me considerou uma pessoa que sabia dialogar com a audiência e o usuário comum e isso me rendeu muita exposição. No fim daquele ano, quando ocorreu pela primeira vez o *LinkedIn Top Voices*, fui eleito o número um da lista. Por outro lado, a minha agência estava indo muito bem e em 2019 conquistamos a certificação *Great Place to Work Brasil Número 1*. Embora fosse pequena, a agência fazia parte do sistema empresarial B, então desde o início sempre tivemos muita preocupação com o social. Procurei muitas entidades e muitas ONGs para poder fazer gratuitamente um trabalho de retribuição para a sociedade, ou seja, trabalhava com a comunicação, mas oferecíamos os mesmos serviços, do mesmo nível, para ONGs ou pessoas que não podiam pagar. Por fim, a minha carreira teve essa mudança substancial a partir de 2016. No entanto, eu não mudei de trabalho, continuei trabalhando na agência como fundador. Em 2018 eu fui chamado pela Rádio Globo para ser comentarista, então uni o trabalho na rádio e na agência com esse meu lado que estava despertando como comunicador e palestrante. Eu lembro que acordava às 04h00, entrava no ar às 06h00 na rádio e saía às 08h00, emendava o trabalho na agência e ainda desenvolvia meu papel como pai de duas crianças. Ou seja, acumulei muitas funções ao mesmo tempo. No ano de 2020 eu decidi encerrar os trabalhos na agência porque perdi muitos clientes devido à pandemia da COVID-19. Não demiti os colaboradores, então as pessoas trabalham comigo até hoje. Enfim, o que posso dizer em

relação a trabalho é que houve uma mudança transformacional a partir de 2020 em tudo o que eu fazia porque eu decidi me dedicar e trabalhar na minha marca pessoal, que inclusive é o assunto do meu livro que será lançado em 2023 pela HarperCollins Brasil com o título “Seja Sua Própria Marca”. Nesse momento eu percebi que tinha uma marca muito forte, maior do que a marca da agência, mas a agência foi muito importante para eu conseguir entrar em diversos núcleos como estrategista e observador, e graças a ela conheço muitos mercados. O outro lado, de palestrante e *Top Voice*, me deu uma latência nas redes sociais. Ou seja, eu sei dialogar com *hatter* e com *lover*, eu apanho e eu bato, sou cancelado e descancelado no momento a seguir, e tudo isso é um grande aprendizado. Tenho conseguido manejar tudo isso e é importante dizer que ano que vem eu farei 50 anos. Quando a gente fala em 50 anos nesse meio, lidando com a geração mais jovem, pai de duas crianças que são geração *alpha*, acho que estou me saindo muito bem.

**Entrevistadora: Como você descreve o seu trabalho na agência?**

**Marc Tawil:** Eu tinha um trabalho muito operacional e tático, e por conta do tamanho da agência e de uma falta de percepção minha sobre gestão, diria até que a falta de um sócio, eu tinha muito pouco estratégico e isso foi ruindo a agência porque quando o mundo se digitalizou a gente não conseguiu fazer essa transição e ela foi morrendo aos poucos. Eu também não consegui levar para a agência aquilo que eu protagonizava, o Marc pessoa física, e foi aí que eu decidi colocar um basta.

**Entrevistadora: Como você caracteriza um líder eficaz em relações públicas?**

**Marc Tawil:** Eu já conheci muitos líderes eficazes e hoje eu me considero um líder eficaz, mas não teria outro negócio, hoje a minha empresa sou eu mesmo. Eu faço uma autogestão muito boa, rentabilizo cerca de três a quatro vezes o que eu rentabilizava antes, e isso tudo se deve a poder ser o CEO de mim mesmo. Tenho muitos amigos líderes e capacito outros líderes na área da comunicação e de LinkedIn. Acho importante dizer que se eu tivesse um negócio para gerir hoje em dia com certeza eu teria um sócio para cuidar dessa outra parte que eu não tenho, nomeadamente *Excel*, gestão financeira e gestão estratégica. A gente precisa lembrar que existe uma diferença substancial entre ser eficaz e ser eficiente. Na minha opinião, ser eficaz é quando a gente entrega o resultado final e ser eficiente é quando a gente é bom no processo. Não adianta você ser um profissional eficiente e não entregar resultado, assim como não adianta você ser uma pessoa que entrega resultado sacrificando todo mundo pelo caminho.

Acho que é preciso ter um equilíbrio entre esses dois. O que eu vejo atualmente como uma pessoa que conquista esse equilíbrio certamente é uma pessoa que já sai equilibrada de casa. O que eu quero dizer com isso? Quando você tem um líder que tem empatia – mas não aquela falsa empatia de se colocar no lugar do outro porque isso não existe – um líder que se coloca ao lado do outro, um líder que protagoniza uma escuta ativa, um líder que se fragiliza quando necessário e que também sabe impor sua autoridade e ser assertivo, essa pessoa já sai de casa equilibrada. Acho que isso somado a eficácia da entrega com a eficiência do processo são os líderes que a gente gostaria e já começa a ver nas empresas, sejam elas de comunicação ou não.

**Entrevistadora: No Brasil, muitos profissionais afirmam ter aprendido mais sobre liderança no cotidiano da atividade profissional do que no ensino universitário. Qual a sua sugestão para melhorar os estudos sobre a liderança no campo das relações públicas?**

**Marc Tawil:** A gente está falando de 10 anos atrás. Eu considero esse estudo uma fotografia muito pontual de uma década atrás. Dessa década para cá a gente teve o medo do fim do mundo em 2012, tivemos inúmeras guerras (estava começando a Primavera Árabe que chacoalhou o Oriente Médio naqueles anos todos), depois tivemos a pandemia global da COVID-19, a guerra entre Rússia e Ucrânia, além de mudanças políticas enormes no Brasil como o *impeachment* da Dilma Rousseff. E como se não bastasse, de um tempo para cá temos a ressaca da COVID-19 e a mudança para a Web 3. Quer dizer, tudo mudou. O que eu tenho certeza é que vamos precisar cada vez mais de estudos anuais ou semianuais para termos uma fotografia do momento que passa muito rápido. E essa certeza de que nenhuma escola, universidade ou academia vai dar aquilo que o mercado dá. Estamos num mundo exponencial, célere e de dados e tecnologias que mudam a cada segundo. Essas tecnologias todas impactam o que a gente vive. Então se falarmos de comunicação hoje, temos o *anywhere office*, que pode ser entendido como “escritório em qualquer lugar”. Você é uma brasileira, que está morando em Portugal e que depois poderá trabalhar para a Indonésia ou países que falam português como Moçambique e Angola, por exemplo. Esse é o primeiro ponto, não existem mais fronteiras como existiam em 2012. Segundo ponto, a tecnologia permite tudo isso, além de transformar inúmeras coisas. Outro ponto, temos aqui uma questão geracional. Pela primeira vez temos seis gerações trabalhando juntas: os *silent generation*, nascidos entre 1935 a 1945; o *baby boomer*, que nasceram entre 1945 e 1964; geração X, nascidos entre 1965 e 1981 (que sou eu, vou fazer 50 anos); geração Y ou *millennials*, que compreende as pessoas nascidas entre 1982 e 1994; geração Z, de pessoas nascidas entre a segunda metade dos anos 1990 até o início do

ano 2010; e a geração *alpha*, com crianças nascidas a partir de 2010 (que é a geração dos meus filhos, que ainda estão em casa). Tudo isso para falar que esse caldo geracional muda por completo o cenário porque além de ter toda essa transformação de gerações trabalhando juntas, a gente teve uma pandemia que colocou todo mundo em casa, pelo menos por um tempo. Então a gente percebeu que tem muitos jovens de alma velha e muitos velhos com alma jovem. Isso muda a perspectiva de trabalho e também de relacionamento. Então, agências que em 2015 ou 2019 tinham 300 colaboradores, atualmente tem 30 funcionários. Muitas delas perceberam que são muito mais um núcleo ou uma visão de *startup* do que necessariamente uma agência com 300 pessoas. Existe aí um desmembramento, uma visão de *squad*, de agilidade e de fazer coisas diferentes. O papel das agências assim como o de muitos mercados e empresas, está completamente redistribuído e tem fatores essenciais hoje que impedem a gente até de olhar para esse 2012 porque tem muita coisa acontecendo: tem novas gerações, tecnologias, super comunicação que está em tudo, multicanalidade das empresas, o poder que foi para as pessoas, influenciadores que vão muito além das emissoras de TV. Hoje em dia, para muitos atores é muito mais negócio lançar o filme na Netflix do que nos cinemas, que por vezes estão vazios e são caros. Então, o mundo mudou tanto ao meu ver que essa relação que a gente tinha, até a própria agência, muda de figura completamente. No Brasil, temos pouquíssimas agências de publicidade e de comunicação que tem 300 ou mais colaboradores. O resto são *squads* que trabalham muito bem, muitas vezes melhor do que as agências enormes, porque são especializados e desenvolvem serviços para as agências maiores.

**Entrevistadora: Quais as condições mais adequadas para que se possa exercer, com sucesso, a liderança em agências de relações públicas brasileiras?**

**Marc Tawil:** A liderança é exercida com sucesso desde o momento que você está em casa. A liderança pode estar em todo lugar. Vou te dar um exemplo, você tem excelentes diretores de agência que eram engenheiros ou que não são necessariamente jornalistas, radialistas e tal. Então, o bom profissional, a pessoa que realmente se nutre da liderança é uma pessoa que sabe selecionar as pessoas certas para os cargos certos com as respostas certas. Por exemplo, existem inúmeros líderes hoje em dia que saem de uma rede de *fast food* para ir trabalhar em uma rede de depilação, isso acontece. Tem líderes que foram pinçados em agências de comunicação para ir trabalhar em agências de dados. De novo, a multipotencialidade do ser humano que aprendeu a se autogerenciar e lidar com gente está na capacidade de a gente escolher o profissional certo porque essa história do grande líder que dá o nome para a agência e quer fazer tudo não cola mais, eu vi por experiência própria. Então, existe uma enorme

oportunidade para ter dentro das agências líderes capacitados, líderes que têm uma característica mais emocional, mas também razoável, ou seja, líderes que trabalham esse equilíbrio, que são boas pessoas, esses têm muito a ensinar. Mas esses líderes não saem necessariamente das universidades de jornalismo, rádio e TV. Outro ponto, temos que entender que antes da pessoa ser líder numa agência ela é uma pessoa, então temos que capacitar as pessoas para que elas sejam boas onde elas estão. A gente fala em líder, mas ele é um só, a gente tem muitos liderados e eles muitas vezes são invisíveis. A gente fala muito para o líder, mas e o liderado, onde fica? A minha sugestão é: o líder que forma outros líderes, é isso que a gente precisa. Não importa se ele vai vir do banco de uma universidade de comunicação ou se ele for um engenheiro, mas que sabe contratar e vai fazer da agência uma potência de dados, como tem acontecido, que líder que eu quero? O líder que sabe escrever um título e é criativo ou o líder que vai levar a agência para outro patamar? É disso que a gente está falando. Acho que falta nas agências uma visão muito focada no futuro, tem muita gente fazendo o básico e tem muito ex-jornalista de redação que só sabia fazer aquilo e decidiu abrir uma agência, só que essa pessoa não se capacitou como gestora. Então aí você tem um funcionário que virou dono e não está preparado para esse novo mundo. Um líder na comunicação vai ter que aprender o mais difícil e mais óbvio que é ler pessoas, se eu quero comunicar – seja em qualquer lugar do mundo – eu vou ter que aprender aquela cultura e estar aberto a me desconstruir.

**Entrevistadora: Quais os traços de personalidade ou aspectos pessoais que considera serem mais relevantes para o exercício de liderança? De todos eles, quais os que mais se devem destacar?**

**Marc Tawil:** Claro que sim. Quando a gente fala de uma liderança temos que primeiro entender que é preciso ter um sentimento de amor, não pelo que a gente faz para a gente, mas talvez um amor em relação a querer desenvolver o próximo, talvez um amor em querer ensinar, capacitar, educar, sem a perspectiva do professor porque é uma troca, cada vez mais trata-se de uma troca. Acho que você tem que ter isso senão você não é líder, você é chefe, e aí tem uma diferença. Acredito também que é preciso se capacitar para isso em vários sentidos porque o mundo está mudando e vai mudar cada vez mais. Então tratar como “mimimi” a dor que dói nos outros é um tiro no pé, eu ainda vejo muitas lideranças dizendo “essa molecada não gosta de trabalhar”, “aquele cabeça branca ali está desatualizado” ou “o negro não é capacitado”, eu ainda escuto muito isso. Se você encontra alguém que tem menos capacitação o seu trabalho é capacitar. Então eu vejo que essas ações afirmativas também precisam estar presentes quando

falamos de um líder moderno. Outra característica fundamental, o líder que se prepara para ser líder. Se hoje eu fosse ter um novo negócio, eu contrataria as pessoas certas para fazer aquilo que eu não sei fazer ou o que eu não quero fazer. O mundo é das colaborações, o mundo é das *collabs*. Não é à toa que temos tantas colaborações, não é à toa que temos o botão “compartilhar” nas redes sociais. É um mundo de compartilhamento, mas se você não enxerga isso e quer guardar tudo para si, novamente, você não é líder porque só é líder quem capacita outros líderes e quem fomenta outros líderes. Para finalizar, uma característica que considero essencial é apostar muito no técnico porque o fato de você ser uma pessoa muito carismática não lhe capacita para ser um líder de empresa hoje e, ao mesmo tempo, ser muito técnico e ser intragável também não; então, antes de falar em *soft skills* e *hard skills*, eu falaria em *real skills*, que são as habilidades reais, a junção das habilidades socioemocionais e técnicas para que a gente possa ter líderes que falem a língua do mundo. E aqui eu estou falando de antifragilidade, autoconhecimento, gestão do caos e uma visão crítica e sistêmica das coisas.

**Entrevistadora: Na sua opinião, o critério mais importante para um bom líder é estar no controle o tempo todo?**

**Marc Tawil:** Lógico que não. O líder que exerce o controle o tempo todo é uma pessoa insegura porque se você controla o tempo todo, você não confia e aí não adianta ter equipe. O líder centralizador é um dos líderes que mais perdem hoje em dia porque além de tudo, ele é mal visto na gestão e certamente não será lembrado como uma pessoa que pode estar lá. Isso do ponto de vista da equipe. Do ponto de vista pessoal, o líder centralizador é alguém que perde muito tempo com coisas que não deveria perder e acima de tudo se estressa e se desgasta. Na minha visão, o líder que é líder ele delega, mas ele cobra.

**Entrevistadora: Para você, faz parte das atribuições do líder promover a cooperação entre os colaboradores e fazê-los trabalhar juntos em direção a um objetivo comum?**

**Marc Tawil:** Claro, isso é o básico. Sempre existe a gestão por conflito e tem empresas que vivem disso. Acredito que isso é ruim e que pode estragar a empresa de alguma forma. Então na minha opinião tem que delegar, mas tem que cobrar.

**Entrevistadora: A reflexão sobre as histórias de vida dos líderes e os significados que eles atribuem aos eventos da vida ajudam a orientar e desenvolver os colaboradores?**

**Marc Tawil:** Razoavelmente. Lógico que eu acho a minha história de vida legal, mas ela é

legal para mim, não necessariamente para um grupo inteiro. Acho que personalizar demais a liderança também fica um culto ao líder que é prejudicial. As pessoas querem se sentir parte, elas também querem ser protagonistas e elas também têm direito a aparecer e fazer bonito. Alguém que trabalha na limpeza às vezes é muito mais importante do que um diretor. A gente viu nessa pandemia da COVID-19, pessoas que morreram porque estavam fazendo entregas ou trabalhando como zeladores nos prédios. Essas pessoas não são importantes? Eu acho que tem que ter uma distribuição clara e mais do que isso, é preciso protagonizar o outro. É preciso que na liderança você entenda que o mesmo palco pode ter muitos protagonistas e essa é a beleza da história. Quando você se propõe a escutar atentamente o outro e respeitar a história do outro, ele pode ser um líder ou chão de fábrica, ele vai ter a mesma importância. Essa é a beleza da liderança verdadeira. Claro que tem que ter governança, tem que ter pulso firme, mas todo mundo é importante.

**Entrevistadora: Na sua organização, são valorizadas as emoções positivas como gratidão e apreço? E os valores universais como justiça e igualdade, também são importantes?**

**Marc Tawil:** Claro que sim porque eu sou assim. Tem pessoas que estavam comigo e que estão até hoje. Eu sempre fomentei as coisas boas. O que eu acredito também que pode ter sido um erro, não de fomentar as coisas boas, mas de colocar todo o peso na afetividade e afeto, esquecendo de cobrar com pulso firme quem eu precisava cobrar. Foram erros da minha gestão, mas tive também o outro lado tanto que viramos sistema empresarial B e conquistamos a certificação *Great Place to Work Brasil Número 1*. Então eu sei das minhas capacidades, mas a minha capacidade técnica, ao meu ver, ficou aquém.

**Entrevistadora: Você tenta prever os resultados das suas decisões antes de empenhar esforços para implantá-las?**

**Marc Tawil:** Acho que isso é um pouco óbvio. Hoje em dia, você não pode “querer dar um tiro e ver onde vai pegar”. Isso não existe. As pessoas estão cada vez mais precisas, empenhadas e, mais do que isso, a gente está num mundo de dados. Ou seja, estamos num mundo cada vez mais personalizável e cada vez mais preciso. Não adianta eu fazer um tamanho único para as coisas, tenho que aprender a fazer entregas que condizem com o que as pessoas estão esperando também. E como eu faço isso? Ouvindo, prestando atenção, lendo, me inteirando e tentando fazer uma oferta ou uma entrega direcionada que vai ficar exatamente como a pessoa quer. Eu acredito que é isso que temos que fazer, como líderes, como liderados,



como empresa e como consumidor. A gente tem que oferecer experiências que são boas para o outro, precisamos tratar o outro como o outro quer ser tratado. O mundo mudou, o mundo permite isso por conta dos dados, ou seja, ele te permite pensar numa oferta mais personalizada de tudo, de liderança, de trabalho, de produto e de serviço. O mundo está mudando num nível que a gente precisa adquirir outras inteligências e outras percepções que não sejam aquelas que trouxemos até aqui. Por exemplo, uma nova inteligência emocional, inteligência interpessoal, inteligência social e inteligência corporal.

**Entrevistadora: Na posição de líder estratégico, que ações você poderia tomar para influenciar o alto desempenho dos colaboradores da sua empresa?**

**Marc Tawil:** Eu acredito que a escuta continua sendo um super poder. Não adianta eu comprar os melhores softwares, não adianta eu contratar as melhores empresas de consultoria, não adianta nada se a pessoa não ver que eu tenho uma preocupação legítima com ela. Essa preocupação legítima não exige software e não exige consultoria, é uma pesquisa pessoal. Você chama a pessoa e escuta, mesmo que tenha mil liderados, nesse caso você capacita outros líderes para fazer isso por você. Então, a minha liderança estratégica está em lidar com pessoas e a partir do que eu escuto, percebo e coloco no papel ou na tela, a partir disso eu consigo olhar para essa resposta e aí sim criar uma estratégia. A cultura que a gente se acostumou a viver, especialmente nas grandes empresas, incluindo as agências, é “você vai trabalhar aqui porque é o máximo”, dane-se se vai sair tarde ou se vai ganhar pouco. Só que isso mudou. Os jovens de hoje não querem trabalhar num grande escritório de advocacia, por exemplo, por ser um grande escritório de advocacia. Eles querem experiência, querem saúde mental e querem viver a vida. Os jovens de hoje são os líderes de amanhã, então essa mentalidade de “você vai fazer o que eu quero” não se sustenta mais. Nesse sentido vem a questão de tratar o outro como ele quer ser tratado, você tem que ouvir, você tem que fazer o outro participar, ele tem que opinar, ele pode delegar, tem que ter hierarquia sim, mas a hierarquia está cada vez mais horizontalizada e quando isso acontece você se obriga a ter mais escuta.

**Entrevistadora: Criar oportunidades para ajudar os colaboradores a crescerem é uma característica marcante de um bom líder?**

**Marc Tawil:** Sem dúvida. A primeira coisa que se aprende na gestão é que o papel do líder é formar outros líderes. Isso para mim é o básico do básico, nem questiono mais. Um líder que não forma outros líderes acaba sendo egoísta e muito medroso. Ele passa o recibo de que tem

medo de que alguma coisa muito séria pode acontecer com ela, que talvez descubram alguma fragilidade se expondo demais. A insegurança derruba, no médio e longo prazo. Ninguém quer um líder inseguro porque ele faz mal para a empresa e faz mal para si. O líder inseguro acaba sendo um líder mais agressivo, introspectivo e personalista. Quanto mais você lidera pelo exemplo, mais você capacita os outros e os outros te enxergam como líder.

**Entrevistadora: Quais são as competências, características e comportamentos que considera essenciais para um líder excelente em relações públicas?**

**Marc Tawil:** Para responder quais são as características de um líder eficaz, eu diria que são características humanas, acima de tudo, e estou falando das mais humanas possíveis como a aceitação do próprio limite, a busca pelo conhecimento, o chorar quando precisa chorar, dar bronca quando precisa dar bronca, mas mesmo quando dá bronca ter cuidado com a maneira com que diz porque, novamente, as pessoas não estão mais dispostas a ser tiranizadas. As novas gerações como *millenials* e geração Z não querem mais trabalhar da forma como eu trabalhei, por exemplo. Essas pessoas querem trabalhar no horário que precisam trabalhar, com liberdade de expressão para criticar a empresa se necessário. O mundo já é outro e quem não entender essas características vai estar fora do jogo. O líder empático, o líder que escuta, o líder assertivo, o líder maduro, o líder que impõe pela delicadeza e pelo exemplo, o líder que preserva e o líder que, acima de tudo, forma outros líderes.

**Entrevistadora: Acredita que competências de liderança são mais importantes que competências de comunicação para conduzir uma agência de relações públicas?**

**Marc Tawil:** Sem dúvida que sim. Eu me comunicava muito bem, mas eu não era o líder que eu precisava ter sido. Eu era um líder, mas eu precisava ter sido CEO também. Eu era o líder afetivo, aquele com o qual todos gostavam de trabalhar, mas eu não tinha o outro lado, o lado da gestão, do pulso firme, da contratação correta para o cargo correto e com as respostas corretas. Isso tem uma explicação: alguém que escreve muito bem e entrevista muito bem não é necessariamente alguém bom em planilhas. Alguém que saiu de um jornal, uma revista ou uma TV não vai saber sentar numa mesa para negociar uma conta. Então, muitos egressos nesse sistema de comunicação, e eu me incluí nessa, não se capacitaram para isso.

**Entrevistadora: A organização em que trabalha encoraja e estimula o desenvolvimento da liderança nos colaboradores? Se sim, de que forma?**

**Marc Tawil:** Em partes. A minha agência trazia esse estímulo de ser uma pessoa melhor e de ter uma capacitação na área da comunicação e do jornalismo, mas não para a liderança.

**Entrevistadora:** **Acredita que participar das tomadas de decisão dentro da organização em que trabalha é uma condição importante para o desenvolvimento da liderança?**

**Marc Tawil:** Acho que é fundamental, mas até você chegar na tomada de decisão tem um caminho longo. Você não pode ter uma agência só com líderes e sem liderados, isso não existe. Tem que ter uma liderança e uma medida equilibrada de quem é líder e quem é liderado senão vira um coletivo. Tem que ter hierarquia, então mais até do que capacitar novos líderes e novas lideranças a gente precisa capacitar as pessoas para elas se desenvolverem num curto espaço de tempo. E quando você percebe que aquela pessoa pode ser líder de alguma área, você tem que pinçar e dar na mão dela delegando e cobrando.

**Entrevistadora:** **Como classifica as suas competências, características e comportamentos de liderança?**

**Marc Tawil:** Hoje, por ter encontrado esse viés de saber até onde vai a minha liderança, eu me classifico muito bem porque eu sei hoje, olhando para trás, dos erros que eu cometi, do que eu pego e do que eu não pego. Então quando recebo um projeto como líder estratégico, a primeira coisa que eu falo para quem me contratou é exatamente o que eu não faço. Acredito que essa transparência, esse cuidado com o outro acima de tudo e essa preocupação de ser ético eu sempre tive.

**Entrevistadora:** **O que faria de você um líder mais forte na agência em que trabalha?**

**Marc Tawil:** Eu preciso ter primeiro um time fixo porquê de um tempo para cá eu comecei a me desmembrar tanto que hoje eu sou meu funcionário e meu chefe, eu trabalho para mim mesmo. Então eu faço palestras, ministro curso, trabalho *in-company* e faço produção de conteúdo. O que eu lido normalmente são com equipes alheias, mas elas não trabalham para mim, eu sou uma espécie de peça naquela engrenagem. Então o que eu percebo é, ninguém segura uma pessoa segura. Quando você está seguro daquilo que você oferece e daquilo que você pode ou não fazer, você cria uma maturidade pessoal que é reconhecida pelos outros.

**Entrevistadora:** **Como você classifica a relação entre as suas competências de liderança e o trabalho diário que desenvolve na agência?**

**Marc Tawil:** Hoje, em 2022 olhando para trás, eu vejo que eu mudei muito. Não tenho nem como me comparar. Eu sinto que faltou muita estratégia para mim, mas ao mesmo tempo eu tinha muito braçal para fazer. Eu era a pessoa que comprava papel higiênico, que contratava, que demitia, que viajava, isso tudo se acumulou quando trabalhei na Rádio Globo e com as novas funções que fui ganhando. Eu não acho que fui um líder habilitado para oferecer todo o meu potencial só neste trabalho. O que eu vejo hoje foi um erro meu, eu deveria ter focado numa coisa só, mas eu não queria e está tudo bem, eu não tenho problema nenhum em dizer isso. Se eu te disser que naquele tempo eu pensava como eu penso hoje não é verdade e hoje eu consigo ver os erros do passado e não repetir. Atualmente, a liderança na minha vida está justamente nisso, quem era o Marc de 10 anos atrás e não repetir o que ele fez de errado.

### **Anexo 3 – Transcrição da entrevista com Ricardo Voigt**

**Entrevistadora:** Há quanto tempo atua na área das relações públicas e quais cargos já ocupou?

**Ricardo Voigt:** Eu atuo na área há mais de 25 anos. Iniciei minha carreira trabalhando em veículos de comunicação, principalmente revistas, onde eu era colaborador e por isso conseguia me dedicar aos conteúdos mais trabalhados e criativos. Essa experiência me levou a trabalhar com *hard news* por um período de tempo. Quando eu ainda estava na universidade, tive uma relação muito próxima com a área da publicidade e por isso abri um pouco o olhar para a comunicação num geral. Trabalhei também com produção de eventos e fui mergulhando nesse universo de entretenimento até conhecer a assessoria de imprensa. Tive uma carreira muito longa em agências até ser indicado para trabalhar na área corporativa e, por ter essa experiência anterior em agência, já entrei no trabalho num nível de gestão e coordenação, dentro de um organograma mais tradicional onde tinha diretores e gerentes acima de mim. Eu tive sorte de ter gestores com uma visão mais contemporânea, eles também trabalhavam muito essa questão das *soft skills*, me dando liberdade para a criação de projetos e alinhamento mais horizontal. Isso contribuiu muito para que eu evoluísse no entendimento da posição que um profissional de comunicação ocupa dentro de uma corporação, independente da sua formação. Isso me fez ampliar o olhar sobre os processos de um negócio e como as áreas complementares dependem da comunicação, deixando assim de ser uma área de suporte e passando a ser uma área estratégica. Estratégica no sentido de proteção da reputação, na construção de diálogos com *stakeholders* - e não só com a imprensa - e na construção de uma boa estrutura de comunicação interna para fortalecimento da cultura organizacional. Ali eu percebi como a informação tem poder de impacto nos mais diversos públicos. No ambiente corporativo, você aprende sobre a valorização da comunicação dentro da organização. Tive experiências em duas grandes empresas aqui no Brasil: a Vivo, que pertencia ao Grupo Portugal Telecom e à Telefónica, onde tive experiência com lideranças de comunicação internacional por ser uma organização multinacional; e também o Grupo Boticário, que é uma das maiores empresas do setor de cosméticos do Brasil. O Boticário cresceu muito com base na profissionalização da gestão e a empresa dá uma importância muito estratégica para a comunicação tendo inclusive os profissionais de comunicação em seu *boarding* de conselhos de administração. Esse é um grande desafio aqui no Brasil e acho que no mundo inteiro, ter profissionais de comunicação nos níveis de conselho de administração para decidir os grandes movimentos da corporação.

Agora que está começando aqui no Brasil a ter profissionais de comunicação em conselhos de administração. Essa vivência corporativa é que me trouxe a bagagem necessária para criar uma agência de comunicação junto com sócios complementares ao negócio. A gente vem tendo crescimentos bem expressivos e digo isso graças a uma gestão muito consistente.

**Entrevistadora: Como você descreve o seu trabalho na agência?**

**Ricardo Voigt:** Meu trabalho atualmente está mais concentrado no nível estratégico e no nível de qualificação da equipa de *heads* que designamos aqui na agência. Hoje a V3COM conta com cinco *heads*, que são profissionais mais seniores, que têm abaixo deles um time multidisciplinar formado por profissionais de jornalismo e das relações públicas. Então eu particularmente não tenho mais tanto contato com os times e sim diretamente com os *heads*. Nós implantamos aqui na agência um processo baseado na metodologia SCRUM e estamos implantando uma ferramenta de gestão onde os *heads* conseguem ter um olhar de todas as dinâmicas e projetos dos times. O meu contato agora é mais focado nessa equipa de *heads*, então tenho que exercer uma liderança de qualificação desses profissionais para que conduzam os seus times e atinjam os objetivos do negócio.

**Entrevistadora: Como você caracteriza um líder eficaz em relações públicas?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que quando lidamos com profissionais de comunicação e relações públicas estamos lidando com profissionais de grande conhecimento e muito qualificados intelectualmente. Por isso uma das formas de lideranças mais eficazes na minha opinião é a liderança colaborativa, que é mais madura em termos de horizontalidade e capaz de puxar os profissionais ao seu lado para construir de forma colaborativa as estratégias, os resultados, as soluções dos problemas e os caminhos para evolução de um novo negócio. O líder sempre tem que trabalhar com muita transparência em torno do negócio, isso está sendo um processo que estamos dando muita ênfase aqui, de elevar o nível dos *heads* para um entendimento total do setor e do posicionamento da agência dentro desse setor. Aqui eu falo até em níveis de abertura de valores financeiros, faturamento, lucro e crescimento da empresa. Desenvolvemos aqui na agência três grandes metas: a) ser a 3ª maior agência do Paraná até o fim de 2022; b) ser a maior agência do Paraná até o fim dos próximos três anos; e c) é ser a maior agência da Região Sul do Brasil no prazo de cinco anos. Isso é muito horizontalizado para todos os *heads* que são os responsáveis por distribuir essa informação para os times, trabalhando as características pessoais de cada profissional. Acredito que a nova geração não é tão movida

por estruturas protocolares, o relações públicas, principalmente, é um profissional de alto nível intelectual e de grande capacidade de relacionamento interpessoal como mencionei, então temos que usar essas habilidades para conseguir engajar esses profissionais no grande propósito do negócio. Então é necessário definir os propósitos para a agência e deixar isso claro para os profissionais das relações públicas, que têm em sua formação os princípios e valores que são muito ligados a essa questão de propósito. Todos esses valores do profissional precisam estar bem alinhados com os valores do negócio. Se você consegue atingir esse equilíbrio você tem um nível de liderança muito eficaz.

**Entrevistadora: No Brasil, muitos profissionais afirmam ter aprendido mais sobre liderança no cotidiano da atividade profissional do que no ensino universitário. Qual a sua sugestão para melhorar os estudos sobre a liderança no campo das relações públicas?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que o setor acadêmico brasileiro está entendendo, acho que isso evoluiu muito nos últimos anos, que as *soft skills* como liderança, empreendedorismo, criatividade e capacidade de inovação, por exemplo, são atributos que precisam entrar dentro do nível técnico acadêmico. O mercado de trabalho está abraçando muito mais esses profissionais motivados, com espírito de liderança e empreendedorismo, com habilidade de trabalho em equipa, capacidade de comunicação interpessoal alta, habilidade de lidar com conflitos e o entendimento da sociedade na forma plural como ela é. E o brasileiro, especialmente, é um povo criativo e inovador, então temos que aproveitar essa riqueza, motivação e alegria, e levar isso para dentro do ambiente de trabalho. O que eu enxergo no papel da academia brasileira é que ela continua de forma brilhante a formar excelentes profissionais de nível técnico e teórico, mas ela precisa ampliar o olhar para essas *skills* que estão sendo exigidas no mercado de trabalho, principalmente nos negócios aqui do Brasil onde o clima organizacional agrega muito na questão motivacional do profissional.

**Entrevistadora: Quais as condições mais adequadas para que se possa exercer, com sucesso, a liderança em agências de relações públicas brasileiras?**

**Ricardo Voigt:** Existem condições adequadas sim. A primeira delas, na minha opinião, é a construção de uma cultura organizacional com propósitos e valores muito claros e alinhados com as equipes com as quais se está trabalhando. Acho que essa é a condição prioritária: tem que ter um entendimento da razão daquele negócio existir. E como uma agência de relações públicas é multisetorial, ela acaba tendo um alinhamento com o perfil de clientes e marcas

com quem vai trabalhar. Aqui na V3COM tivemos uma mudança muito grande de perfil de negócios que começamos a trabalhar e graças a Deus estamos num momento de mercado que estamos construindo alianças muito sólidas pelo alinhamento de valores entre as equipes, o negócio e os clientes. Com isso, criamos uma grande sinergia e levamos isso a um ambiente muito subliminar e subjetivo, baseado em processos ágeis que ajudam a ter uma visão colaborativa dentro dos cronogramas de trabalho. Isso ajuda a estimular o trabalho em equipe, construir lideranças eficientes e construir um entendimento de hierarquia que é muito mais baseado no exemplo e inspiração do que no direcionamento hierárquico. O que estimula as ideias colaborativas, a cocriação de novos projetos e a participação do profissional em outras atividades. Essas são condições fundamentais nas agências para que os times sejam produtivos, não dá mais para ter aquela mão pesada de gestão em cima dos colaboradores.

**Entrevistadora: Quais os traços de personalidade ou aspectos pessoais que considera serem mais relevantes para o exercício de liderança? De todos eles, quais os que mais se devem destacar?**

**Ricardo Voigt:** Acho interessante a capacidade de saber ouvir as pessoas e de entender os perfis e características de cada membro da sua equipe até ao ponto de saber como posicionar eles dentro dos times. O líder precisa ser um profissional aberto para receber críticas e para lidar com feedbacks. Precisa ter esses processos formais de feedbacks e essas cerimônias de ouvir a equipe. Esses processos ágeis também estimulam o líder a usar os atributos e *soft skills* da liderança, como empatia, respeito e criatividade para propor soluções, a fim de conduzir bem os processos. O líder precisa ser um profissional muito atualizado, inclusive para ajudar as equipes a encontrarem novos caminhos. O líder precisa estimular os profissionais que trabalham com ele a andar ao seu lado e, melhor ainda, precisa ter profissionais melhores que ele no seu time porque só assim o líder vai saber lidar com os talentos de cada um. E essa é uma habilidade complicada porque exige que o líder seja humilde, que ele perceba nas pessoas o potencial de cada um e que ele posicione as pessoas dentro da corporação no lugar em que elas são mais felizes. A felicidade é um ponto forte dentro dos ambientes corporativos.

**Entrevistadora: Na sua opinião, o critério mais importante para um bom líder é estar no controle o tempo todo?**

**Ricardo Voigt:** Não. Aqui na agência a gente dá o controle para os *heads*, eles estão no controle dos times e são os gestores das equipes. Agora a liderança estratégica tem que estar



alinhada com o cumprimento dos processos, das entregas e dos resultados. O controle muda muito mais para um nível processual em termos de ter uma ferramenta que ofereça a possibilidade de controle para as lideranças, pelo menos de avaliação e de como está o andamento do negócio, para que ela possa a partir dos insights fazer com o negócio evolua. Mas não acho que a liderança precise estar no controle, até porque é impossível.

**Entrevistadora: Para você, faz parte das atribuições do líder promover a cooperação entre os colaboradores e fazê-los trabalhar juntos em direção a um objetivo comum?**

**Ricardo Voigt:** Faz parte sim. Inclusive, instituímos aqui na V3COM a realização de jornadas técnicas. Neste ano, já realizamos duas jornadas técnicas sobre relacionamento com os media e gestão de crises, e a próxima será sobre conteúdo. São momentos em que a gente traz todas as equipes, tanto as presenciais quanto as remotas, para uma troca no sentido de aproximação e entendimento do potencial e dos talentos de cada *head*. Os *heads* têm uma orientação de, dentro dos projetos, buscar a contribuição de um membro de outro núcleo da agência para contribuir naquela atividade específica.

**Entrevistadora: A reflexão sobre as histórias de vida dos líderes e os significados que eles atribuem aos eventos da vida ajudam a orientar e desenvolver os colaboradores?**

**Ricardo Voigt:** Sim. Aqui entra aquele hábito de contar histórias. Quando você tem histórias que conseguem passar uma mensagem de forma empática, a partir de *cases* e exemplos, e quando você estimula essa troca o ambiente de trabalho fica muito mais rico. Isso acontece porque ajuda a colocar o líder e o liderado numa mesma linha.

**Entrevistadora: Na sua organização, são valorizadas as emoções positivas como gratidão e apreço? E os valores universais como justiça e igualdade, também são importantes?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que esses valores estão muito atrelados ao valor do negócio. Quando a gente fala sobre felicidade no ambiente de trabalho, isso está muito associado à questão da gratidão. O engajamento dos profissionais vai muito além do contrato de trabalho, trata-se do engajamento com o propósito do negócio e todos estarem alinhados com objetivo. Algo que tem acontecido aqui na V3COM e que foi ressaltado para mim pelo meu conselheiro de gestão é que temos trabalhado muito forte a manutenção dos profissionais no negócio. As próprias equipes conseguem identificar aquele profissional que não está alinhado com o negócio.

**Entrevistadora: Você tenta prever os resultados das suas decisões antes de empenhar**

### **esforços para implantá-las?**

**Ricardo Voigt:** Sim. Temos no manual da agência um mapeamento de todas as etapas que devem ser cumpridas desde a entrada do cliente até o *start* das atividades profissionais na conta. Neste manual, existem algumas cerimônias que são essenciais na questão do planejamento dos processos operacionais que visam resultados. Temos três diretrizes importantes: a) inteligência, ou seja, tudo que fazemos para elaborar o planejamento estratégico; b) conteúdo, temos um núcleo de conteúdo com aproximadamente seis pessoas que dão forma a todas as informações do processo comunicacional operacional; e c) aproximação, onde entram todas as ações de levar a informação para o público de interesse, seja ele interno, externo ou qualquer outro *stakeholder*. Então, dentro dessas três diretrizes temos cinco entregas de valor: planejamento, análise, conteúdo, relacionamento com os media e relações públicas/marketing de influência.

**Entrevistadora:** **Na posição de líder estratégico, que ações você poderia tomar para influenciar o alto desempenho dos colaboradores da sua empresa?**

**Ricardo Voigt:** Como mencionamos antes, o momento das relações públicas no mercado de trabalho está muito valorizado. Na minha opinião, a pandemia até acelerou alguns processos fazendo com que as empresas entendessem que elas precisam cuidar da sua imagem, do ativo *valuation*, e também ressaltou a importância do processo de comunicação interna e da construção de culturas organizacionais sólidas. Isso fez com que se abrisse muito o campo de atuação do profissional de relações públicas dentro dos negócios e também nas agências. Para exercer uma liderança estratégica, você precisa ter objetivos muito bem definidos e alinhados aos objetivos dos clientes, ter *heads* que trabalhem visando esses objetivos com nível de produtividade focada e precisa ter um alinhamento com o cliente sobre a entrega de valor. Aqui na V3COM os times têm autonomia de se reunir e buscar soluções.

**Entrevistadora:** **Criar oportunidades para ajudar os colaboradores a crescerem é uma característica marcante de um bom líder?**

**Ricardo Voigt:** Sim. Ainda mais no momento em que estamos, onde o mercado está mudando constantemente, às vezes a cada seis meses. Então é preciso dedicar muita atenção para as *collabs*, criação de novos processos e novos projetos de mercado. A V3COM, por exemplo, participa ativamente dos comitês de comunicação da ABERJE, que é um núcleo de profissionais selecionados que discutem temas sobre o futuro do negócio no Brasil. Então, é

essa questão do *LAB*, do laboratório, da permissão do erro e da experiência, isso precisa ser implícito dentro do negócio.

**Entrevistadora: Quais são as competências, características e comportamentos que considera essenciais para um líder excelente em relações públicas?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que o líder precisa estar muito motivado a engajar o time, enxergando o valor de cada um dos colaboradores como uma peça vital para os processos da empresa. O líder tem que estar comprometido com a missão do negócio no papel de compartilhar conhecimento; ele tem que ter humildade de saber ouvir e uma abertura muito grande para receber críticas e assim melhorar a sua atuação; ele tem que ter um bom relacionamento com todos os setores da empresa e um nível de entendimento da realidade de cada um dos setores da empresa; ele tem que conhecer e trazer para perto os colaboradores-chaves de cada setor para que receber as atualizações dos projetos estratégicos e clima organizacional. E, obviamente, ter uma grande interface promovendo debates, críticas, sugestões e jornadas técnicas como estamos fazendo por aqui.

**Entrevistadora: Acredita que competências de liderança são mais importantes que competências de comunicação para conduzir uma agência de relações públicas?**

**Ricardo Voigt:** São mais importantes sim. Elas precisam ser muito mais alinhadas às *soft skills* do que às competências técnicas.

**Entrevistadora: A organização em que trabalha encoraja e estimula o desenvolvimento da liderança nos colaboradores? Se sim, de que forma?**

**Ricardo Voigt:** Com o modelo de atuação dos *heads* que mencionei anteriormente, a gente iniciou esse processo com mais força a partir desse ano. Eu diria que estamos caminhando para poder assumir isso como uma grande verdade dentro da agência.

**Entrevistadora: Acredita que participar das tomadas de decisão dentro da organização em que trabalha é uma condição importante para o desenvolvimento da liderança?**

**Ricardo Voigt:** Atualmente eu sou CO-CEO aqui na agência e tenho um papel muito mais voltado às decisões estratégicas do negócio. Então, eu não consigo mais participar da tomada de decisões operacionais e estratégicas para os clientes. Talvez por isso eu tenha um papel mais focado nesses *heads* para que eles tenham autonomia nessa tomada de decisão. Isso

contribui muito para o desenvolvimento da liderança nos colaboradores, eles precisam ter essa autonomia.

**Entrevistadora: Como classifica as suas competências, características e comportamentos de liderança?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que eu preciso aprender a ouvir mais, preciso melhorar nesse aspecto. Ao longo do tempo, deixei de ser centralizador e estou trabalhando mais a delegação de tarefas e a confiança. Tenho uma característica muito colaborativa, o que às vezes até diminui um pouco o meu papel hierárquico na agência e por isso também fui reduzindo minha atuação junto ao time e concentrando essa atuação junto aos *heads*, até porque às vezes alguma crítica minha pesava mais em termos de time e o *head* já é mais maduro para receber uma crítica construtiva e uma orientação. Eu já tive uma característica mais destrutiva e estou trabalhando para ter uma característica mais construtiva no sentido de qualificação e demonstração dos horizontes para a equipe. É difícil porque é preciso fazer uma revisão interna muito forte.

**Entrevistadora: O que faria de você um líder mais forte na agência em que trabalha?**

**Ricardo Voigt:** Acredito que tenho que cuidar muito da minha imagem perante aos colaboradores para sempre mostrar um nível de segurança e confiança muito grande, e também ter uma relação muito transparente para que exista esse nível de segurança e confiança muito grande.

**Entrevistadora: Como você classifica a relação entre as suas competências de liderança e o trabalho diário que desenvolve na agência?**

**Ricardo Voigt:** Acho que está sendo muito positivo, mas para isso eu também tive que rever muitos conceitos por causa da atualização do mercado, inclusive com a realização de cursos e trocas com outros profissionais. O mercado mudou, não dá para ficar carregando conceitos anteriores em nível de gestão hierárquica e estratégica. Obviamente estou tendo uma contribuição muito grande do meu conselheiro de administração que está sendo muito duro comigo para assumir o papel de CEO.

## **Anexo 4 – Transcrição da entrevista com Sandra Bonani**

**Entrevistadora: Há quanto tempo atua na área das relações públicas e quais cargos já ocupou?**

**Sandra Bonani:** Eu atuo na área das relações públicas há 32 anos, antes mesmo de começar efetivamente a estudar na faculdade de relações públicas. Quando eu tinha 20 anos, em 1990, eu trabalhava como assistente de um profissional de relações públicas numa empresa do setor de saúde. Era uma grande empresa na época, que tinha a matriz no Brasil e uma filial na Colômbia. Ter uma filial na Colômbia naquela época era muito inusitado, não era muito fácil. Dentro dessa empresa existia uma “house”, que era uma agência dentro da empresa com profissionais de marketing, jornalismo, publicidade, design e relações públicas. Éramos uma equipe de 15 pessoas e fazíamos absolutamente tudo o que você pode imaginar, inclusive tínhamos um estúdio dentro da empresa onde fazíamos um programa de rádio, chamado pílulas de saúde. Então, comecei a trabalhar como assistente dessa profissional de relações públicas e confesso que eu não conhecia a profissão na época, não conhecia muito sobre essa cadeira de estudos, mas me interessei e busquei mais informações sobre a carreira. No Brasil, naquela época, eram pouquíssimas universidades que tinham o curso de relações públicas, mas a Faculdade Cásper Líbero era uma dessas instituições muito fortes na área da comunicação. Então entrei na Cásper Líbero, me formei em Relações Públicas, fiz pós-graduação em Comunicação Organizacional e tenho um carinho muito grande pela instituição, que já formou grandes profissionais das relações públicas. Depois disso, senti necessidade de buscar treinamento em outras áreas e fiz diversos cursos, inclusive um de programação neurolinguística, porque na nossa agência fazemos treinamento de clientes para falar em público, além de cursos de marketing, redes sociais, *design thinking* e comunicação não-violenta para me dedicar mais à comunicação interna. Acredito que o profissional de relações públicas é um gestor por excelência que precisa estar ligado à alta direção da empresa e entender um pouco de todas as áreas para assim conseguir trazer um aconselhamento completo de comunicação interna e externa.

**Entrevistadora: Como você descreve o seu trabalho na agência?**

**Sandra Bonani:** Atualmente eu sou sócia da Trama e atuo como diretora de atendimento. Neste departamento ficamos com um trabalho mais estratégico, ou seja, fazemos toda a parte de análise de mercado, de indicações de pesquisas internas e externas e de coleta de informações para fazer o planejamento estratégico. Não adianta apenas coletar os dados, é

necessário ter experiência para analisar esses dados e conseguir planejar estratégias mais assertivas. Além disso, é preciso estudar o setor de atuação de cada cliente, cada área tem suas particularidades. Por exemplo, nós atendemos muitos clientes na área de indústria farmacêutica e existe uma lei que proíbe as propagandas de medicamentos nos comunicados e *press releases*, então a estratégia nesse caso é diferenciada. Criamos conteúdos que falam da patologia em si e das soluções que existem para essa patologia. O meu trabalho hoje é esse. Além disso, faço a gestão de equipes. Abaixo de mim ficam os gerentes e coordenadores de atendimento, os atendimentos e depois os assistentes e estagiários. Esse é o organograma que temos na agência.

**Entrevistadora: Como você caracteriza um líder eficaz em relações públicas?**

**Sandra Bonani:** Em primeiro lugar, eu acho que para ser um bom líder em qualquer área, mas especialmente nas relações públicas, é importante você ter um olhar mais humanizado porque a comunicação como um todo trabalha para e com pessoas. A comunicação antes era feita de forma vertical, ou seja, a empresa emitia um comunicado e não existia diálogo. Hoje não é mais possível ser dessa maneira, a comunicação precisa ser mais circular. Então é preciso que esse líder acompanhe essa evolução, que ele ouça mais do que ele fala. Se não tiver esse tipo de liderança, na minha opinião, você acaba desestimulando sua equipe, principalmente na época em que estamos, onde trabalhamos com jovens que já nasceram no universo das redes sociais, em que qualquer pessoa é produtora de conteúdo. Acho que caminhamos para uma liderança de escuta ativa e de troca. Para mim, na área de comunicação, é importante ter uma liderança mais humanizada.

**Entrevistadora: No Brasil, muitos profissionais afirmam ter aprendido mais sobre liderança no cotidiano da atividade profissional do que no ensino universitário. Qual a sua sugestão para melhorar os estudos sobre a liderança no campo das relações públicas?**

**Sandra Bonani:** Sinceramente, acho que incentivando investigações como a sua. Acredito que ainda existem poucas pesquisas na área de relações públicas. Eu leio muitas pesquisas, acabei de ler uma tese de doutoramento de uma amiga, por exemplo, e ela fez um estudo sobre a comunicação interna em grandes empresas com foco para a inovação. Então, muitos dos estudos que são feitos têm esse foco em empresas e não em agências de comunicação e relações públicas. Atualmente, quando busco algo para ler mais focado em agência, é muito raro encontrar bons materiais. Quando recebi o convite para participar da sua pesquisa, eu pensei “nossa, que interessante” porque quando as pessoas vão para o mestrado e doutoramento é

comum elas quererem estudar a cultura de grandes empresas e, assim, acabam esquecendo que existem grandes agências no Brasil, onde a liderança é exercida de forma diferenciada. Recentemente, por exemplo, uma colaboradora saiu da nossa agência para ir trabalhar na TV Globo, o sonho de todo profissional que se forma em jornalismo, e ela me ofertou uma caixa de bombons com um cartão em que agradece o tempo que esteve na agência, tudo o que aprendeu conosco e agradeceu a mim especialmente pela minha forma de liderança, por ser uma liderança muito próxima. Isso, na minha opinião, é um diferencial das agências de comunicação e relações públicas porque quando você trabalha numa grande organização muitas vezes você não tem acesso ao presidente ou diretor. É uma comunicação muito hierarquizada. Nas agências não existe isso, temos um relacionamento muito mais próximo. É claro que existem agências que são internacionais onde o estagiário não tem acesso ao presidente, mas essa não é uma realidade brasileira, salvo pouquíssimas exceções. Para mim essa é uma das vantagens das agências de comunicação e relações públicas. Um dos valores da nossa agência, por exemplo, é o diálogo. Então se não abrimos o diálogo para qualquer assunto que seja, podem ser os mais simples como “onde será a festa de fim de ano”, se não envolvermos os colaboradores eles vão cobrar porque esse é um dos nossos valores.

**Entrevistadora: Quais as condições mais adequadas para que se possa exercer, com sucesso, a liderança em agências de relações públicas brasileiras?**

**Sandra Bonani:** Na minha opinião o maior entrave para exercer a liderança em agências é o facto de trabalhar com culturas organizacionais diferentes. Não basta se adequar apenas à cultura da agência, o profissional precisa também se adequar à cultura da organização do cliente. E isso ocorre com coisas simples como formal e informal. Por exemplo, existem clientes nossos que são extremamente formais, então precisamos exercer a liderança com os profissionais que vão atender a conta desse cliente de uma forma diferente de como vamos agir com aqueles clientes que são mais informais. E aqui eu falo de coisas simples como o tom de voz que se usa numa reunião e o tipo da narrativa que usamos com o cliente. Então, podem haver algum entrave quando é feito esse *cross* entre as culturas da agência e do cliente. Atualmente, temos que exercer uma liderança onde as pessoas tenham liberdade de expressão e onde não se sintam cerceadas nessa liberdade de expressão, só que existem empresas em que os profissionais precisam cobrir uma tatuagem, por exemplo. Muitas vezes, mesmo que não concordem, os profissionais precisam respeitar a cultura organizacional da outra empresa.

**Entrevistadora: Quais os traços de personalidade ou aspectos pessoais que considera**

**serem mais relevantes para o exercício de liderança? De todos eles, quais os que mais se devem destacar?**

**Sandra Bonani:** Nós fizemos aqui na agência uma consultoria para determinar qual o estilo de liderança de cada um dos líderes e o meu estilo de liderança foi caracterizado como democrático, onde a ênfase não está apenas no líder, mas também no liderado. Então, um dos traços que eu acho que é mais importante é o da democracia, da abertura para o diálogo, de alguém que seja incentivador e ao mesmo tempo humanizado. Um líder que esteja não apenas focado em resultados porque quem traz os resultados são as pessoas, então a gente precisa ter esses traços mais empáticos, o que eu acredito que é fundamental para ter êxito na liderança.

**Entrevistadora: Na sua opinião, o critério mais importante para um bom líder é estar no controle o tempo todo?**

**Sandra Bonani:** Não. Para mim um bom líder é aquele cuja equipe funciona mesmo que ele não esteja presente. Primeiro que não é possível você ter controle de tudo, acho que quem tenta isso acaba não tendo controle de nada. Não acredito nesse tipo de liderança.

**Entrevistadora: Para você, faz parte das atribuições do líder promover a cooperação entre os colaboradores e fazê-los trabalhar juntos em direção a um objetivo comum?**

**Sandra Bonani:** Com certeza. Eu acho que o líder é a força motriz para isso. Existem tipos de liderança em que os líderes preferem uma equipe mais competitiva. Na opinião, quando você desperta um clima de competição dentro da sua equipe você acaba dividindo forças. Quando você desperta um espírito de colaboração você consegue unir forças para que todos cheguem ao resultado e que um auxilie o outro a chegar naquele resultado, que na verdade depende de todos e não de um só. Isso é um papel fundamental do líder. Se o líder não se envolver ou não despertar esse espírito de equipe, a equipe não vai despertar sozinha.

**Entrevistadora: A reflexão sobre as histórias de vida dos líderes e os significados que eles atribuem aos eventos da vida ajudam a orientar e desenvolver os colaboradores?**

**Sandra Bonani:** Acredito e defendo muito o poder do *storytelling*, o poder de contar histórias. Nós conhecemos diversos líderes - e é o meu caso aqui na Trama - em que eu não cheguei direto como líder, eu não nasci sócia, eu não nasci diretora, eu galguei meu caminho até aqui, de estagiária a sócia. Histórias como essas são inspiradoras. Claro que existem pessoas que não querem ser diretoras ou ter suas próprias empresas, pessoas que não têm uma veia



empreendedora, e não tem problema, você pode crescer na carreira de diversas maneiras. Mas acho que contar sua própria história e experiência tem muito valor para as pessoas porque elas podem estar passando por situações parecidas e vão lembrar desse exemplo.

**Entrevistadora: Na sua organização, são valorizadas as emoções positivas como gratidão e apreço? E os valores universais como justiça e igualdade, também são importantes?**

**Sandra Bonani:** Sim, o tempo todo. Temos programas dentro da agência que premiam por tempo de trabalho, por resultado e funcionários que participam de trabalhos de voluntariado, por exemplo. Valorizamos o engajamento das pessoas, tanto com cliente quanto com os programas da agência. Temos também um programa chamado *'Rodas de Empatia'*, onde os colaboradores escolhem temas que querem debater e nós trazemos profissionais para falar a respeito. No mês da mulher, por exemplo, eles queriam alguém para falar sobre ginástica facial. Durante a pandemia, colocamos psicólogos à disposição dos colaboradores e fizemos todo um trabalho para falar sobre o luto porque muitas pessoas perderam familiares e amigos para a COVID-19. Temos também um grupo de diversidade dentro da agência que escolhe os temas de conversa que vão permear os nossos debates.

**Entrevistadora: Você tenta prever os resultados das suas decisões antes de empenhar esforços para implantá-las?**

**Sandra Bonani:** Sim, com certeza. E outra coisa que planejamos é o perfil do profissional de dentro da agência que será a interface com um novo cliente, por exemplo. Esse planejamento serve para entender um pouco mais sobre o negócio do cliente e também para que tenhamos percepção de que tipo de liderança esse cliente tem. Assim conseguimos traçar o perfil da pessoa de dentro da agência que será mais adequada para esse relacionamento. Pode acontecer de o líder da empresa cliente não dar *match* com o profissional que fará o atendimento da conta, então a gente prefere não expor essa pessoa.

**Entrevistadora: Na posição de líder estratégico, que ações você poderia tomar para influenciar o alto desempenho dos colaboradores da sua empresa?**

**Sandra Bonani:** Nós temos avaliações trimestrais com a equipe e dentro dessas avaliações nós temos algumas metas. Essas metas não são apenas relacionadas aos resultados no trabalho, são também metas pessoais, então nessa conversa tentamos entender as metas pessoais do colaborador, como por exemplo fazer mestrado, cursos, etc. Sabendo das metas pessoais de

cada um, nós conseguimos entender que em determinados momentos esse colaborador vai precisar se concentrar mais nos estudos, então criamos um programa que possibilita que esse colaborador tenha mais tempo livre para estudar. Outro exemplo é quando o colaborador quer crescer na carreira por meio de uma promoção e virar coordenador/gerente, por meio dessa avaliação nós vamos direcionar essa pessoa para que possa conquistar seus objetivos. Além disso, temos parceria com universidades e escolas de idiomas que oferecem um desconto para os nossos colaboradores.

**Entrevistadora: Criar oportunidades para ajudar os colaboradores a crescerem é uma característica marcante de um bom líder?**

**Sandra Bonani:** Com certeza! É uma outra característica marcante de um bom líder, na minha opinião, é não ter medo que os seus liderados tenham mais conhecimento que ele sobre determinados assuntos. Por exemplo, eu não fiz doutoramento, mas tenho dois colaboradores na minha equipe que fizeram doutoramento e para mim isso é maravilhoso porque eles vão trazer um conhecimento acadêmico que eu não possuo. O líder não tem que ser aquela pessoa que é mais do que todo mundo, afinal de contas somos todos pessoas e cada um de nós tem o seu diferencial. O principal no bom líder é valorizar as características individuais de cada um.

**Entrevistadora: Quais são as competências, características e comportamentos que considera essenciais para um líder excelente em relações públicas?**

**Sandra Bonani:** Em termos de competência acredito que é o estudo. Quero ressaltar que competência pra mim é aquilo que você consegue adquirir enquanto habilidade é aquilo que é nato, que nasceu com você. Então, o líder tem que buscar o máximo de conhecimento possível e executar bem as suas tarefas. Quanto às habilidades, acho que o bom líder é alguém flexível e que tem empatia. Ao mesmo tempo, ele precisa ser alguém que inspira os demais, e para isso precisa exercer uma certa notoriedade e despertar admiração e respeito nos liderados.

**Entrevistadora: Acredita que competências de liderança são mais importantes que competências de comunicação para conduzir uma agência de relações públicas?**

**Sandra Bonani:** Acredito que é algo paralelo, uma caminha lado a lado com a outra. Tem uma competência que eu acho que todo proprietário de agência deveria ter que é fazer um curso de gestão. Na minha opinião, essa pode ser uma falha de muitos líderes na área da comunicação como um todo. Isso acontece porque muitas vezes esses líderes não buscam

curso fora da área da comunicação, e na nossa área não aprendemos sobre liderança e gestão, o que pode ser um problema porque se você não sabe fazer essa gestão não vai conseguir gerir a equipe. Esse líder vai fazer a gestão do trabalho, mas não vai fazer a gestão de pessoas, que é também importante para quem é líder nessa área.

**Entrevistadora: A organização em que trabalha encoraja e estimula o desenvolvimento da liderança nos colaboradores? Se sim, de que forma?**

**Sandra Bonani:** Sim. Há pouco tempo, mais ou menos dois anos atrás, mudamos a estrutura dos núcleos na agência. Atualmente trabalhamos com *squads*, o que possibilita que um profissional que faz atendimento, por exemplo, vire líder de um projeto. Isso porque esse colaborador, independente do cargo que ocupa, reúne as competências que são importantes para aquele projeto específico. A partir disso, ajudamos esse profissional a desenvolver as habilidades e competências de liderança que vão auxiliar no autodesenvolvimento.

**Entrevistadora: Acredita que participar das tomadas de decisão dentro da organização em que trabalha é uma condição importante para o desenvolvimento da liderança?**

**Sandra Bonani:** Com certeza. Nós acreditamos que se o colaborador não faz parte da decisão o nível de engajamento dele é extremamente menor. Por isso usamos muita cocriação de projetos dentro da agência.

**Entrevistadora: Como classifica as suas competências, características e comportamentos de liderança?**

**Sandra Bonani:** Acho que podemos melhorar sempre. Em termos de competências como líder eu tenho atualmente um nível de maturidade que é um ponto muito forte. Antes as áreas eram divididas por diretoria aqui na agência e eu geria um núcleo que tratava apenas da comunicação externa de clientes e agora estamos fazendo algumas mudanças para proporcionar que todos os diretores tenham contacto com todas as áreas. Dessa forma, vou ter que aprender novas competências, de comunicação interna e digital, por exemplo.

**Entrevistadora: O que faria de você um líder mais forte na agência em que trabalha?**

**Sandra Bonani:** Acredito que posso aprender um pouco mais sobre gestão de pessoas e engajamento. Também tenho vontade de estudar mais sobre diversidade e inclusão para me comunicar de uma maneira mais diversa.

**Entrevistadora:** Como você classifica a relação entre as suas competências de liderança e o trabalho diário que desenvolve na agência?

**Sandra Bonani:** Sempre tive uma liderança muito participativa, aquele tipo de líder que faz junto com todo mundo, o tempo todo. No meu momento atual, como estou assumindo novas contas e novos serviços, o meu tempo de aprendizado é um pouco maior, então tenho que me debruçar um pouco mais sobre essas contas novas para conseguir aconselhar a minha equipe. Por isso, para algumas áreas da agência eu não consigo ser mais tão participativa como antes.

## Anexo 5 – Consentimento Informado Marc Tawil



### CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente investigação surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, a decorrer na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa.

Este estudo pretende responder à questão “Quais são as condições e/ou competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências?”, tendo como objetivos:

1. Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
2. Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;
3. Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

O estudo é realizado por Daiane Bau ([daianebau@gmail.com](mailto:daianebau@gmail.com)), que poderá contactar caso queira esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário. Este estudo conta com a orientação da Professora Doutora Sandra Miranda.

A sua participação consiste em participar numa entrevista online que poderá durar cerca de 30 a 40 minutos. A participação neste estudo é estritamente voluntária. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Os dados destinam-se apenas a tratamento para o presente estudo.

Face a estas informações, por favor, indique se aceita participar no estudo:

ACEITO  NÃO ACEITO

Indique, por favor, se consente que a entrevista seja gravada para posterior transcrição:

ACEITO  NÃO ACEITO

Nome Completo: Marc Enrique Tawil

Data: 05/10/2022

## Anexo 6 – Consentimento Informado Ricardo Voigt

### CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente investigação surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, a decorrer na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa.

Este estudo pretende responder à questão “Quais são as condições e/ou competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências?”, tendo como objetivos:

1. Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
2. Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;
3. Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

O estudo é realizado por Daiane Baú ([daianebau@gmail.com](mailto:daianebau@gmail.com)), que poderá contactar caso queira esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário. Este estudo conta com a orientação da Professora Doutora Sandra Miranda.

A sua participação consiste em participar numa entrevista online que poderá durar cerca de 30 a 40 minutos. A participação neste estudo é estritamente voluntária. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. A participação será anónima, sem identificação no trabalho final. Os dados destinam-se apenas a tratamento para o presente estudo.

Face a estas informações, por favor, indique se aceita participar no estudo:

ACEITO  NÃO ACEITO

Indique, por favor, se consente que a entrevista seja gravada para posterior transcrição:

ACEITO  NÃO ACEITO

Nome Completo: RICARDO VOIGT

Data: 14/07/2022

## Anexo 7 – Consentimento Informado Sandra Bonani



### CONSENTIMENTO INFORMADO

A presente investigação surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, a decorrer na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), do Instituto Politécnico de Lisboa.

Este estudo pretende responder à questão “Quais são as condições e/ou competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências?”, tendo como objetivos:

1. Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
2. Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;
3. Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

O estudo é realizado por Daiane Bau ([daianebau@gmail.com](mailto:daianebau@gmail.com)), que poderá contactar caso queira esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário. Este estudo conta com a orientação da Professora Doutora Sandra Miranda.

A sua participação consiste em participar numa entrevista online que poderá durar cerca de 30 a 40 minutos. A participação neste estudo é estritamente voluntária. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Os dados destinam-se apenas a tratamento para o presente estudo.

Face a estas informações, por favor, indique se aceita participar no estudo:

ACEITO  NÃO ACEITO

Indique, por favor, se consente que a entrevista seja gravada para posterior transcrição:

ACEITO  NÃO ACEITO

Nome Completo: SANDRA REGINA BONANI

Data: 02/09/2022

## **Anexo 8 – Inquérito por Questionário**

O presente questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) e insere-se num projeto de investigação que visa a obtenção do grau de Mestre no curso acima citado.

O projeto de investigação mencionado pretende expandir a compreensão dos processos de liderança nas agências de relações públicas brasileiras. O questionário é de natureza confidencial e os dados extraídos destinam-se, em exclusivo, para fins científicos académicos no cumprimento dos propósitos da presente investigação.

Qualquer dúvida ou questão referente ao estudo por favor contactar: [daianebau@gmail.com](mailto:daianebau@gmail.com)

Grata pela sua colaboração!

### **CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO**

De acordo com a Lei 58/2019 de 26 outubro.

Na qualidade de participante no estudo acima referido, declaro que compreendi todos os objetivos da minha participação no mesmo, pelas informações escritas que me foram fornecidas pela equipa de investigação. Foi garantida a confidencialidade e anonimato dos dados, bem como a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Tive oportunidade de fazer perguntas e as minhas dúvidas foram esclarecidas. Desta forma, aceito de livre vontade a participação neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo sempre o anonimato.

Li e aceito as condições acima indicadas.

#### **DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

##### **Género**

Feminino



Masculino

Outro

### **Idade**

Entre 18 e 24 anos

Entre 25 e 34 anos

Entre 35 e 44 anos

Entre 45 e 54 anos

Mais de 55 anos

### **Habilitações**

Até o 9º ano

Ensino Secundário

Licenciatura

Bacharelado

Mestrado

Doutoramento

Outro

### **Estado Civil**

Solteiro(a)

Casado(a)

União de Facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

### **Há quanto tempo trabalha nesta organização?**

Menos de 1 ano

Entre 1-3 anos

Entre 3-6 anos

Entre 6-9 anos

Mais de 10 anos

## Já teve alguma formação em Liderança?

Sim

Não

### ESCALA MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

As afirmações a seguir fornecem uma descrição do seu estilo de liderança. Por favor, avalie com que frequência adota tais comportamentos e utilize a escala abaixo colocando um X na alternativa que lhe parecer mais adequada.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved, Published by Mind Garden, Inc.,

[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1.	Dou apoio em troca dos seus esforços.					
2.	Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.					
3.	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.					
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.					
5.	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.					
6.	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.					
7.	Encontro-me ausente quando precisam de mim.					
8.	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.					
9.	Falo com otimismo acerca do futuro.					
10.	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.					
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
12.	Espero que algo corra mal antes de agir.					
13.	Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.					
14.	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.					
15.	Invisto tempo a ensinar e a formar.					
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
17.	Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.					
18.	Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.					
19.	Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.					
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.					
21.	Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim.					
22.	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.					
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.					
25.	Exibo um sentido de poder e de confiança.					
26.	Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.					
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.					

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
28.	Evito tomar decisões.					
29.	Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.					
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.					
31.	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.					
32.	Sugiro novas formas de completar as tarefas.					
33.	Atraso a resposta a questões urgentes.					
34.	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.					
35.	Exprimo satisfação quando correspondo às expectativas.					
36.	Expresso confiança no alcance dos objetivos.					
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.					
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.					
39.	Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.					
40.	Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores.					
41.	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.					
42.	Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.					
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.					
44.	Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.					
45.	Lidero um grupo que é eficaz.					

## O PAPEL DO PROFISSIONAL DAS RP NAS ORGANIZAÇÕES

Em seguida, lhe são apresentadas afirmações relativas ao papel desempenhado pelos profissionais de relações públicas nas organizações. Nesse sentido, utilize a escala abaixo colocando um X na alternativa que representa com que frequência adota tais comportamentos.

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1.	Eu diagnostico problemas de relações públicas e os explico às outras pessoas na organização.					
2.	Nas reuniões com a gestão, aponto a necessidade de seguir um processo sistemático de planeamento de relações públicas.					
3.	Assumo a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do programa de relações públicas na minha organização.					
4.	Realizo auditorias de comunicação para identificar problemas de comunicação entre a organização e <i>stakeholders</i> .					

## Anexo 9 – Explicações e estrutura fatorial do MLQ-5x

Estrutura fatorial do MLQ-5x		Questões
<b>Fatores da liderança transformacional</b>		
Influência idealizada (atribuída)	Líderes com alto nível nesse fator são admirados, respeitados e conquistam a confiança das pessoas. Os seguidores se identificam com eles e tentam imitá-los.	Q10, Q18, Q21, Q25
Influência idealizada (comportamento)	Tem o mesmo significado do fator anterior, mas os itens que o medem são focados em comportamentos específicos.	Q6, Q14, Q23, Q34
Motivação inspiradora	Refere-se a líderes capazes de motivar os membros de sua equipe, dando sentido ao seu trabalho. Da mesma forma, o líder formula uma visão de futuro atraente para os funcionários e para a organização.	Q9, Q13, Q26, Q36
Estímulo intelectual	Esses líderes estimulam seus colaboradores a serem inovadores, criativos e a buscarem soluções para os problemas que possam surgir.	Q2, Q8, Q30, Q32
Consideração individualizada	Líderes com alto nível neste fator prestam atenção às necessidades individuais dos membros de sua equipe para realização e crescimento, atuando como mentores ou treinadores.	Q15, Q19, Q29, Q31
<b>Fatores da liderança transacional</b>		
Reforço contingencial	Ao utilizar os comportamentos descritos neste fator, o líder esclarece as expectativas de seus seguidores e fornece reconhecimento quando os objetivos são alcançados.	Q1, Q11, Q16, Q35
Gestão por exceção (ativa)	Esse tipo de líder se concentra em corrigir os erros e desvios dos funcionários quando se trata de atingir os objetivos propostos pela organização.	Q4, Q22, Q24, Q27
<b>Fatores da liderança <i>laissez-faire</i></b>		

Gestão por exceção (passiva)	Esses líderes tendem a deixar as coisas como estão e, em qualquer caso, só intervêm quando os problemas se tornam graves.	Q3, Q12, Q17, Q20
<i>Laissez-faire</i>	Aponta os líderes que evitam tomar decisões e se envolver em questões importantes.	Q5, Q7, Q28, Q33
<b>Resultados da liderança</b>		
Esforço Extra	Trata-se da capacidade de conduzir os outros a fazer mais do que o esperado.	Q39, Q42, Q44
Eficácia do líder	Revela como os líderes são em relação ao trabalho, às necessidades da organização e a representar a equipe perante níveis superiores.	Q37, Q40, Q43, Q45
Satisfação do funcionário	Analisa se o modo de atuação do líder cria um ambiente de trabalho agradável.	Q38, Q41

**Adaptado de Silva (2018)** <http://hdl.handle.net/10773/23964>. Adaptação própria, de © Bernard M. Bass e Bruce Avolio (1995), e extraído e adaptado de Silva (2018) e Alonso et al. (2010)

## Anexo 10 – Análise de frequência das categorias e subcategorias das entrevistas semiestruturadas

Categorias	Subcategorias	Frequência da Subcategoria	Porcentagem de Frequência da Subcategoria	Frequência da Categoria	Porcentagem de Frequência da Categoria	
Trajetória Profissional	Experiência de trabalho			14	100%	
Relações Públicas	Liderança Eficaz nas RP	13	41,94%	31	100%	
	Estudos de Liderança nas RP	5	16,13%			
	Liderança em Agências	13	41,94%			
	<b>Total da Subcategoria</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>			
Liderança	Traços de Liderança			7	8,14%	
	Desenvolvimento da Liderança			8	9,30%	
	Competências da Liderança			14	16,28%	
	Autoavaliação da Liderança			19	22,09%	
	Estilos de Liderança	Transacional	7	18,42%	38	44,19%
		Transformacional	4	10,53%		
		Autêntica	11	28,95%		
Estratégica		12	31,58%			
	Servidora	3	7,89%			
	Democrática	1	2,63%			
	<b>Total da Subcategoria</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>	