

## Estudo do desenvolvimento de liderança no campo das Relações Públicas

### Introdução

O desenvolvimento da liderança é um processo interdependente de melhoria das habilidades de liderança individual e da capacidade coletiva das organizações de ampliar sua eficácia social e operacional, através do desenvolvimento de suas equipes, a partir de objetivos e propósitos comuns. Partindo do pressuposto da relevância do desenvolvimento da habilidade de liderança na formação de profissionais de Relações Públicas, a presente investigação integra o projeto internacional "Estudo do desenvolvimento de liderança no campo das Relações Públicas", que conta com o financiamento do *The Plank Center for Leadership in Public Relations*, vinculado à Universidade do Alabama/USA. Concomitantemente à sua realização nos Estados Unidos, o estudo também está em andamento no Brasil, Alemanha, China, Índia e Rússia. Os dados aqui apresentados são resultados parciais da etapa brasileira da investigação.

### Objetivos

- Identificar quais são os estágios de desenvolvimento de liderança dos profissionais e alunos na área de relações públicas;
- Identificar qual é o papel dos mentores (pais, professores, colegas) no desenvolvimento de competências e habilidades de liderança em relações públicas;
- Verificar qual a eficácia das atividades de ensino (programas, seminários, estágios etc.) no desenvolvimento de liderança em relações públicas;
- Identificar quais são os efeitos da cultura organizacional sobre as relações de desenvolvimento de liderança;
- Verificar se as fases de desenvolvimento de liderança em relações públicas diferem das de outras áreas ou profissões.

**Andréia Silveira Athaydes**  
 Universidade Luterana do Brasil - ULBRA  
[andrea.athaydes@ulbra.edu.br](mailto:andrea.athaydes@ulbra.edu.br)

**Gustavo Hasse Becker**  
 Universidade Luterana do Brasil - ULBRA  
[gustavohb@terra.com.br](mailto:gustavohb@terra.com.br)

**Coordenação geral da pesquisa:**  
 Diana Knott Martinelli, Ph.D. (West Virginia University, USA)  
 Elina Erzikova, Ph.D. (Central Michigan University, USA)

### Procedimentos metodológicos

- Entrevista em profundidade, aplicada junto a cinco profissionais e cinco estudantes de Relações Públicas
- Seleção de profissionais e estudantes aleatória, por conveniência
- Um estudante e um profissional representativo de cada região do país
- Roteiro de entrevista estruturado com 16 questões

### Resultados Parciais

#### Percepções dos estudantes acerca de alguns tópicos investigados

Estudante/Tipo de IES/Gênero	Principais Mentores	Papel dos Mentores	Eficácia do Ensino	Efeitos da Cultura Organizacional
A IES Pública Feminino	Avó (1º), Liderança Comunitária (2º) e Professora na Universidade (3º)	Ensinar a ter autoconfiança e a reconhecer suas qualidades/características positivas.	Aprendizagem formal: incipiente – em uma ou duas disciplinas. Aprendizagem informal: através da conduta e postura da sua chefia.	Pela universidade, através de proposição própria de um projeto de extensão, o Conecta RP, a fim de divulgar informações da área para seus colegas da faculdade: iniciativa, pró-atividade.
B IES Pública Feminino	Professores (desde o ensino fundamental, médio e agora na universidade)	Oportunizar a participação em ações (teatro, extensão e pesquisa), demonstrando sua confiança no trabalho do acadêmico.	Aprendizagem formal: incipiente – em uma disciplina com apenas um conteúdo. Aprendizagem informal: através de um projeto extensionista a fim de colaborar a sanar algumas precariedades da IES pública.	Afirma não ter aprendido nem formalmente nem pelo exemplo a questão da liderança. Contudo, cita muito os seus professores, desde o ensino fundamental, como exemplos de mentores por terem dado a oportunidade de participar de ações que lhe deram iniciativa, pró-atividade.
C IES Privada Feminino	Tia (1º) e professores (2º) e atual chefia (3º)	Ensinar a ser independente e, pelo exemplo, ter postura e atitude.	Aprendizagem formal: incipiente – em uma ou duas disciplinas. Aprendizagem informal: no trabalho, através de situações que lhe permitissem perder a timidez e a tomar decisões diante das demandas rotineiras.	Tanto na universidade, mas principalmente atualmente no trabalho: ser mais independente, ter iniciativa para tomar decisões frente às demandas da organização.
D IES Pública Feminino	Pai, que era professor (1º), Coordenadora da Igreja (2º) e professores (3º)	Ensinar a ter ética, a trabalhar para o coletivo e a ouvir os outros.	Aprendizagem formal: incipiente, em algumas disciplinas que abordavam o tema. Aprendizagem informal: através da monitoria na faculdade.	Tanto na Igreja como na Universidade: aprender a ouvir e respeitar opiniões diferentes, tentando conciliar as pessoas para a realização de algo em comum.
E IES Privada Masculino	Pai (1º), Professor (2º)	Ensinar a ouvir os outros, auxiliar os outros.	Aprendizagem formal: mais avançada que os demais alunos entrevistados, pois, além de algumas disciplinas, participou de curso específico ao entrar no Diretório Central dos Estudantes, e teve uma experiência internacional concedida pela universidade. Aprendizagem informal: através da família anfitriã no estrangeiro, aprendeu muito do que sabe sobre a sua profissão. Antes, a postura dos pais lhe deram a base ética.	Na família, na universidade e no período no estrangeiro: ouvir os demais, interessar-se pelo outro, aprender com o diferente.

#### Percepções dos profissionais acerca de alguns tópicos investigados

Profissional/Segmento/Gênero	Principais Mentores	Papel dos Mentores	Eficácia do Ensino	Efeitos da Cultura Organizacional
A Proprietária de agência de comunicação Feminino	1º: o pai, fundador da agência hoje dirigida pela entrevistada; 2º: um tio.	O pai foi a inspiração para ela poder liderar a equipe de funcionários de sua Agência. Já o tio, foi a inspiração para ela poder, nos dias de hoje, liderar seis sobrinhos.	Aprendizagem formal: não teve nada formal, na época da graduação. Aprendizagem informal: através de vivências na rotina diária, especialmente na gestão de seus funcionários	A rotina diária de trabalho se dá com pessoas com um nível intelectual elevado, sendo a maioria delas formada em comunicação. Isto favorece a compreensão e relacionamento.
B Professora Universitária Feminino	1º: um professor do ensino fundamental; 2º: uma profissional com quem trabalhou, já formada; 3º: o orientador do mestrado.	O primeiro demonstrou que, mesmo na adversidade era possível fazer a diferença. O segundo e o terceiro imprimiram a marca da simplicidade no trabalho.	Aprendizagem formal: na graduação, teve conteúdos sobre liderança em, ao menos, uma disciplina. Aprendizagem informal: percebe que sempre exercitou a liderança na família, na escola e na igreja.	Um ambiente autoritário pode tolher a iniciativa das pessoas, impedindo o surgimento de novas lideranças. O desafio das organizações é garantir espaço para boas e novas práticas, que permitam o desenvolvimento de suas equipes.
C Professora Universitária e empresária Feminino	1º: mãe e pai; 2º: uma professora da graduação; 3º: o diretor de comunicação de uma multinacional.	Princípios, valores, generosidade, respeito, cuidado e atenção com as pessoas.	Aprendizagem formal: durante a graduação, participou de processos de capacitação na área de liderança. Aprendizagem informal: esta se deu a partir da convivência com familiares e do relacionamento com pessoas que são referência na área da comunicação.	As organizações precisam cuidar para que se dê o devido valor aos potenciais 'da casa', não se deixando levar pela tendência de sempre valorizar o que é 'de fora'. É preciso ouvir o que os empregados têm a dizer e respeitar o seu posicionamento, sem que, para isso, eles precisem 'aumentar a voz' para serem ouvidos.
D Analista de comunicação Feminino	1º: a avó; 2º: o atual chefe.	A avó sempre foi a âncora da família; o porto seguro. O atual chefe ensinou que é possível errar, uma vez que se aprende com os erros.	Aprendizagem formal: sentiu falta de aprender sobre liderança na universidade. Aprendizagem informal: foi através do acerto/erro, na rotina do trabalho, que mais aprendeu sobre liderança, além da qualificação que buscou em cursos e atividades semelhantes.	As organizações precisam buscar as melhores formas de readequar questões, sem que causem traumas em suas equipes. Muitas vezes, a forma como procedem, causa maior desconforto do que a adequação aos fatos.
E Consultora Feminino	Primeiro e único: o pai, um empresário de reconhecida importância no mundo empresarial.	Transmitiu os princípios e valores que norteiam a sua vida pessoal e profissional até os dias de hoje.	Aprendizagem formal: na universidade, não teve experiência formal em liderança. Aprendizagem informal: buscou qualificação através de cursos, debates, livros, mas, sobretudo, adquiriu experiência no trabalho diário.	Não existe mais autoridade pela autoridade; existe a sedução pela causa. Portanto as organizações precisam encontrar as melhores formas para sensibilizar suas equipes, atingindo, assim, os melhores resultados, num clima de cooperação e harmonia.

Fonte: próprios autores

### Referências bibliográficas

- ATHAYDES, Andréia S.; BECKER, Gustavo H. **Monitor Latinoamericano de Comunicação 2014/2015: fragmentos da realidade de profissionais de Relações Públicas e Comunicação Corporativa no Brasil**. Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. SÃO PAULO: INTERCOM, 2016.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- BERGER, Bruce; MENG, Juan (orgs.). **Public Relations Leaders as Sensemakers. A Globas Study of Leadership in Public Relations and Communication Manegement**. New York, Routledge, 2014.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a comunicação**. São Paulo: Difusão, 2008.
- MONTGOMERY, Cyntia A. **O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa**. Rio de Janeiro, Sextante, 2012.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo. A multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas**. São Paulo: DVS, 2008.

### Financiador externo

