Estudo Transcultural sobre Liderança em Relações Públicas e Gestão da Comunicação: resultados qualitativos[1]

Gustavo Hasse BECKER[2]
Andréia ATHAYDES [3]
Universidade Luterana do Brasil, Canoas/RS
Rodrigo Silveira COGO [4]
Mateus FURLANETTO[5]
Paulo NASSAR [6]
Universidade de São Paulo e Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, São Paulo/SP

RESUMO

O artigo trata da etapa Brasil de pesquisa internacional, realizada sob coordenação da Universidade do Alabama e do Plank Center Institute (EUA) em 23 países durante o primeiro semestre de 2012, a fim de compreender como as constantes e rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais impactam nas rotinas e no desempenho dos gestores em Relações Públicas e Comunicação. Neste texto, são apresentadas e discutidas as impressões a partir de entrevistas em profundidade com gestores brasileiros de RP e Comunicação de 15 diferentes organizações nacionais e internacionais atuantes no país. Necessidade de construção de uma cultura interna de comunicação, atuação em cenário de instabilidade com demandas de implementação de processos de mudança e desafios ligados à comunicação interna são as principais preocupações apontadas.

PALAVRAS-CHAVE: estudo transcultural; gestão da comunicação; liderança; relações públicas; tendências

[1] Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 4 a 7 de setembro de 2013 em Manaus (AM).

[2] Docente e Diretor de Extensão da Universidade Luterana do Brasil. E-mail: gustavohb@terra.com.br.

[3] Docente Pesquisadora da Universidade Luterana do Brasil e das Faculdades Integradas de Taquara. Presidente do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. E-mail: andréia.athaydes@ulbra.edu.br.

[4] Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP, docente no MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje e pesquisador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas/GENN-ECA-USP, e-mail: rodrigocogo@usp.br

[5] Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP, diretor-executivo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje, docente da Faculdade Cásper Líbero e pesquisador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas/GENN-ECA-USP, e-mail: mateus@aberje.com.br.

[6] Docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/ECA-USP, Diretor-Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas/GENN-ECA-USP, e-mail: paulonassar@usp.br.

1 Apresentação

Durante o ano de 2012, uma pesquisa de caráter internacional e com processo validado, intitulada *Cross Cultural Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*, foi replicada em 23 países sob coordenação científica da Plank Center for Leadership in Public Relations da University of Alabama. O principal objetivo foi conhecer como as constantes e rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais estão impactando nas rotinas e desempenho dos gestores em Relações Públicas e Comunicação frente às respectivas equipes e organizações. Para isso, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: entrevistas em profundidade (qualitativa) e um questionário com acesso online (quantitativo).

A busca foi pela identificação dos principais problemas na área, como gerenciá-los e como afetam a liderança, bem como o que precisa ser feito para melhor desenvolver futuros líderes. Os respondentes identificaram as forças fundamentais que estão transformando a prática de relações públicas contemporâneas. Os principais resultados, na somatória geral da realidade de cada país a partir das opiniões de cerca de 4500 líderes globais em nove idiomas distintos, indicam como preocupações mais prevalentes gerenciar o volume e a velocidade da informação (23%), definir o papel dos meios de comunicação social (15%), melhorar a estrutura de mensuração de resultados (12%) e lidar com crises em movimento rápido (11,9%). A divulgação aconteceu em evento na cidade norte-americana de Chicago em 2 de novembro de 2012 e, somente a partir de então, os insights gerados passaram a ser discutidos em cada país participante[7].

A equipe de pesquisadores foi coordenada por Bruce Berger, Ph.D. da University of Alabama, ao lado de Keith Burton, Presidente da Insidedge/GolinHarris; de Ron Culp, Diretor da DePaul University; de Karla Gower, Ph.D. da University of Alabama; de Mark Harris, VP de Comunicação da IBM Global Business Services; e de Bill Heyman, CEO da Heyman Associates. Entre as organizações internacionais tornadas parceiras do trabalho estiveram a Hong Kong PR Association e a Universidade de Leipzig/Alemanha. O grupo brasileiro foi composto pelos professores Andreia Athaydes, Gustavo Becker, Paulo Nassar, Mateus Furlanetto e Rodrigo Cogo, representantes da Universidade Luterana do Brasil, da Aberje e da Universidade de São Paulo, respectivamente.

[7] Os resultados do estudo transcultural de liderança nos 23 países estão disponíveis neste link: http://plankcenter.ua.edu/leadership-summit

Este artigo está centrado na apresentação dos resultados da etapa Brasil, especificamente em sua metodologia qualitativa, integrada por 15 reconhecidos diretores brasileiros de Comunicação de empresas nacionais e multinacionais – conforme descrição na sequência.

Outro trabalho, inscrito neste mesmo XXXVI Congresso pelo mesmo grupo de pesquisadores, pretende fazer a apresentação e análise dos dados quantitativos obtidos por questionário online, disponibilizado durante o mês junho de 2012, com 303 respostas de profissionais brasileiros da área. A fase quantitativa, em sua primeira parte, buscava identificar, dentre 10 temas elencados pelo comitê científico da pesquisa, quais eram os de maior importância para os gestores brasileiros. Na segunda parte da fase quantitativa, o foco da investigação estava na liderança em Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Justamente na temática liderança é que se desenvolve o referido trabalho.

2 O contexto das Relações Públicas no Brasil

No Brasil, Relações Públicas é uma profissão regulamentada por uma legislação federal (Lei n. 5.377, de 11/12.1967), do período da ditadura militar, que estabeleceu a constituição de um Conselho Federal e seis Conselhos Regionais a ele subordinados (Sistema CONFERP), cuja principal função é zelar pelo cumprimento do código de ética, bem como pelo exercício legal desta profissão. Na atualidade, no ambiente da democracia brasileira esta regulamentação da profissão no país - que determina que os profissionais atuantes na área devam, além de comprovar a graduação específica em Relações Públicas, providenciar o seu registro profissional no Conselho Regional de sua região de domicílio – é questionada por parte dos profissionais e por acadêmicos importantes atuantes na área. Na década de 90, o Sistema CONFERP organizou uma ampla discussão com a categoria, denominada ‘Parlamento Nacional das Relações Públicas’, com o intuito de rever alguns aspectos da legislação, especialmente, a obrigatoriedade do registro profissional. Após cinco de anos de discussão (1992-1997), o documento final foi entregue à categoria durante o Congresso Brasileiro de Relações Públicas, na cidade de Salvador/Bahia, cujas principais decisões foram: a manutenção da obrigatoriedade do registro profissional para exercício profissional; a possibilidade de ampliar os requisitos para obtenção do registro profissional, especialmente no caso dos profissionais com outras graduações (administração, jornalismo, publicidade, etc), mas com a pós-graduação específica em Relações Públicas.

O debate sobre a regulamentação da profissão também é discutido na esfera

educacional, como demonstra o relatório final da Comissão de Especialistas instituída, em 2010, para elaboração da 'Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Relações Públicas'[8] que destaca que o profissional de relações públicas no ambiente da comunicação organizacional é "um dos articuladores de políticas de comunicação de empresas e instituições, trabalhando de forma integrada principalmente com profissionais oriundos de outros campos"

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), importante protagonista no campo da comunicação organizacional e relações públicas brasileira, propõe como perfil profissional adequado o que qualifica como mestiçagem profissional, ou seja, profissionais atuantes na área de relações públicas e comunicação organizacional, com conhecimento e experiências além da área da comunicação, em campos como as ciências sociais, administração, psicologia, antropologia, história, direito, arquitetura, entre outros. Para a entidade, essa mestiçagem profissional garante o bom desempenho da profissão de Relações Públicas e Comunicação Organizacional a longo prazo[9].

Por sua vez, o Sistema CONFERP, após nova consulta pública aos profissionais durante o segundo semestre de 2011[10], divulga sua decisão de assumir a aprovação da abertura profissional proposta nos moldes do programa de Flexibilização, com alteração da Lei 5377. Portanto, frente aos anseios dos profissionais e às demandas atuais do mercado brasileiro, as respectivas associações profissionais existentes no Brasil estão, cada uma dentro do seu papel legal e institucional, protagonizando ações que mudarão a profissão no Brasil a partir da próxima década.

Enquanto a flexibilização ora proposta não entra em vigor, a formação profissional atual se dá em nível de graduação universitária. Cerca de 120 instituições de ensino superior brasileiras oferecem a formação em Relações Públicas, em cursos cuja duração pode variar entre sete a dez semestres. Paralelamente, há, também, a oferta de cursos de pós-graduação na área, em três níveis: especialização, mestrado e doutorado, contabilizando uma oferta de mais de 100 programas nos principais estados brasileiros. Nas últimas duas décadas, proliferou o número de cursos de pós-graduação, em nível de mestrado e doutorado, especialmente nas regiões sudeste e sul.

[8] O conteúdo integral do documento encaminhado ao MEC pela Comissão de Especialistas convocada pode ser consultado on-line em http://www.aberje.com.br/userfiles/file/Relatrio%20Diretrizes%20Curriculares%20Relaes%20Pblicas.pdf

[9] O entendimento sobre a mestiçagem está explicado no documento 'Aberje 40 anos', disponível no link http://issuu.com/aberje/docs/aberje40anos?e=1148821/2994319.

[10] Para mais detalhes, consultar http://conferp.org.br/consulta/?p=532.

A legislação brasileira, no que diz respeito à formação profissional, prevê um percentual aproximado de cerca de 40% de disciplinas comuns que permeiam a formação em relações públicas, jornalismo e publicidade & propaganda. Desta forma, os profissionais destas três áreas detêm um conhecimento comum, fato que lhes oportuniza atuar no contexto da comunicação organizacional, como poderá ser observado adiante, nos resultados que serão apresentados.

3 Panorama conceitual sobre as entrevistas individuais em profundidade

Durante muitos anos, a discussão metodológica da pesquisa qualitativa girou em torno da observação como o principal método de coleta de dados. Mais recentemente, são as entrevistas que têm atraído interesses e passaram a ser amplamente utilizadas nas pesquisas. As entrevistas em profundidade são aquelas que apresentam uma maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador, como acontece no caso do uso de questionário ou de uma entrevista totalmente estruturada. Na verdade, credencia-se como um processo adicional para triangulação de coleta, buscando adensar a percepção dos analistas e qualificar a tomada de decisão consequente. Mattos (2010) enfatiza que a entrevista em profundidade tem sido cada vez mais utilizada, considerando a inadequação da metodologia quantitativa para apreensão de problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações.

Os estudos organizacionais vivenciam um momento em que a multiplicidade de abordagens permite a análise de vários fenômenos dentro de várias perspectivas. Silva e Neto (2010) pontuam que as ciências sociais aplicadas fazem emergir debates e embates entre pesquisadores em torno dos melhores métodos para compreender um fenômeno social aplicado. Desta forma, é preciso adotar métodos de pesquisas flexíveis, que permitam uma compreensão maior da riqueza dos fenômenos sociais inseridos nos contextos organizacionais, oferecendo uma perspectiva plural do fenômeno organizacional que permita ampliar o conhecimento nesse campo de investigação.

E, assim, "entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana" (FONTANA; FREY, 1994, p.361). Para complementar, Haguette (1997, p.32) define a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Neste sentido, é utilizada para coletar

percepções essencialmente subjetivas, as quais se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Desta maneira, como na análise de Demo (2001, p.10), os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

Godoi e Mattos (2010, p.115) ressaltam que a condução do entrevistado por certas trilhas não implica a previsibilidade da conversação, de modo que o conteúdo conversacional permanece imprevisível e submetido às regras não fixadas de formação de sentido e interpretação, mesmo que o movimento da conversação seja repetitivo e até redundante. A entrevista em profundidade não permanece presa às regras técnicas preestabelecidas, mas apresenta-se como um método flexível de coleta de dados que pode ser ajustado no momento em que a entrevista está ocorrendo para se adequar as necessidades do problema investigado.

Gill et al (2008) enfatizam que, de um modo geral, existem três tipos de entrevistas que podem ser utilizadas: 1) entrevistas estruturadas, que são, essencialmente, os questionários administrados verbalmente aos entrevistados, a partir de uma lista de perguntas predeterminadas, com pouca ou nenhuma variação e sem margem para inserir perguntas que mereçam respostas com maior aprofundamento; 2) entrevistas não estruturadas que não refletem qualquer teoria preconcebida ou ideia e são realizadas com pouca ou nenhuma organização, podendo simplesmente começar com uma pergunta de abertura e o seu progresso depender da resposta inicial; e 3) entrevistas semiestruturadas que consistem de várias questões-chave que ajudam a definir as áreas a serem exploradas, mas também permitem o entrevistador ou entrevistado a divergirem a fim de obter uma idéia ou resposta em mais detalhes.

Na busca pela confiança dos entrevistados, os pesquisadores recorrem às seguintes estratégias: garantir aos entrevistados o anonimato, de modo que eles não tenham que temer

pelas eventuais consequências de seus depoimentos; tentar convencê-los de sua neutralidade no processo de investigação; buscar aplacar os receios quanto à utilização que será feita de suas falas, assegurando-lhes que estas serão apresentadas corretamente e de forma anônima; além do uso da empatia, da escuta e do interesse no momento da entrevista e de utilizar regras elementares de sociabilidade, com base nas convenções sociais. Por fim, as estratégias utilizadas para facilitar a espontaneidade do entrevistado são: evitar interrompê-lo enquanto ele fala; respeitar os momentos de silêncios, de modo que ele possa encadear as ideias por si mesmo, se necessário; e utilizar técnicas de reformulação com o objetivo de lhe explicitar ou esclarecer os temas abordados.

3.1 Considerações sobre o instrumento de coleta

O roteiro, validado internacionalmente e aplicado sem modificações no Brasil, foi feito com perguntas semiestruturadas. Ele iniciava pela solicitação de indicação da questão mais importante na gestão de comunicação que o entrevistado estaria lidando na ocasião e mais o deixava envolvido, sendo aprofundado na sequência o que tornava a questão respondida tão importante para ele próprio e para sua organização. O documento orientava o entrevistador a averiguar se haveria alguma relação da questão importante trazida com seleção de táticas e estratégias, previsão orçamentária, tipo de pessoa que contrata, abordagens de mensuração que usa e até mudanças nos hábitos de trabalho. Também eram estimuladas reflexões sobre o que o entrevistado estaria fazendo para administrar com sucesso o problema levantado e se os executivos organizacionais compreendiam plenamente as implicações desta questão. Por fim, este bloco era encerrado com um pedido de associação entre o problema trazido e a visão do entrevistado sobre a gestão da comunicação no futuro. Toda esta sequência de raciocínios era renovada na pergunta seguinte, buscando a segunda questão mais importante na comunicação.

Os gestores internacionais da pesquisa orientaram firmemente para que o entrevistador brasileiro, caso não obtivesse uma resposta nas duas primeiras perguntas ligada aos desafios trazidos pelas redes sociais digitais, estimulasse abertamente o tema. O entrevistado deveria descrever como as mídias digitais e sociais estariam afetando o seu próprio trabalho e sua visão para a profissão no futuro. Ainda nesta perspectiva de futuro, num trecho entre três a cinco anos, o roteiro direcionava a descobrir o que cada entrevistado veria no horizonte como o próximo grande desafio para os líderes de comunicação.

Um outro bloco de questões tinha início neste ponto. A solicitação era para descrever brevemente a cultura da organização empregadora do entrevistado, sob o ponto-de-vista dos valores mais importantes e que fatores culturais e estruturais ajudariam e também perturbariam o sucesso da função de comunicação. A partir disto, a pergunta era se o principal executivo da organização empregadora valorizava e investia em Comunicação e Relações Públicas, com exemplos práticos do comportamento.

Chegava-se então aos quatro pontos finais da abordagem. O entrevistado era levado a refletir e responder sobre quais seriam os instrumentos de avaliação mais importantes utilizados para demonstrar o valor e a eficácia das relações públicas ou de gestão de comunicação; quais seriam as duas características mais importantes ou qualidades de liderança excelente; quais fatores, experiências ou eventos foram pontos críticos na carreira de cada um, como momentos-chave que ajudaram a acelerar a trajetória; e como as relações públicas ou dirigentes de gestão de comunicação do futuro, pensando num período entre 10 a 15 anos à frente, podem ser diferentes de líderes como se veria naquele instante.

3.2 Gestores brasileiros de comunicação: o perfil dos entrevistados

Chegou-se aos profissionais entrevistados a partir de uma seleção intencional de uma lista por conveniência, com indicações regionais feitas pela direção da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), que, com seus mais de 45 anos de funcionamento, agrupa organizações de 21 segmentos econômicos com atuação no país e facilita o acesso aos gestores de alto escalão. As entrevistas foram realizadas entre junho e agosto de 2012 em atividades presenciais gravadas.

Foram selecionados e abordados oito mulheres e sete homens, com três nomenclaturas distintas de cargos, mas dentro de um nível equitativo de hierarquia e responsabilidades de gestão – coordenadores, gerentes e diretores. Eles eram provenientes das indústrias de mineração, automóveis e cimento; do comércio de medicamentos e de confecções; da prestação de serviços de gerenciamento de rodovia, financeiro e consultoria; do agronegócio; do setor associativo empresarial; do Governo Federal e do setor educacional universitário.

A terminologia mais utilizada nos seus cargos é ‘Comunicação Corporativa’. Em geral, suas atribuições abrangem tanto comunicação interna quanto comunicação externa, em alguns casos inclusive nos assuntos de Publicidade Comercial. Seu tempo de trabalho na área está entre 4 e 35 anos, com ênfase a um período superior a 20 anos de serviço. O

ingresso na Comunicação Empresarial deu-se mais por circunstâncias de vida e de mercado do que propriamente por um planejamento de carreira ou interesse específico de atuação.

4 Gestores brasileiros de comunicação: principais resultados

As particularidades de cada setor de negócio abrangido neste estudo no Brasil são determinantes da prioridade do gestor de Comunicação nas respostas prestadas. O ponto-de-vista está sempre bastante impregnado de peculiaridades específicas da atuação econômica, como se vê, por exemplo, no foco ao cliente para indústria automobilística e comércio de confecções, na postura *low profile* dos representantes do agronegócio ou de empreendimentos B-to-B, e ainda na primazia das relações comunitárias para indústrias mineradoras. De todo modo, por parte dos pesquisadores, houve sempre uma busca por uma referência mais ampla da gestão da Comunicação Corporativa nas questões estimuladas.

Os gestores de comunicação brasileiros têm compreensões diferentes sobre qual o aspecto mais importante e que mais lhes ocupe tempo no seu trabalho atualmente. Há uma divisão de opiniões entre três itens principais, que serão especificados a seguir:

1) necessidade de construção interna de uma cultura de comunicação, dada a falta de compreensão de pares internos para a importância e forma de funcionamento da área. Tal ocorrência acontece tanto em relação aos conceitos e operação geral quanto em suas interfaces com públicos específicos. Este desafio impacta na liberação de verba para qualificação ou aumento de equipe e equipamentos de infra-estrutura para os próprios programas e ações articulados. O relato de uma entrevistada é significativo neste ínterim:

> Colegas que a gente precisa no dia-a-dia ainda têm um timing diferente da comunicação, não vêem que está cada vez mais curto. Eles têm a sua própria lista de tarefas a cumprir e a sua própria lista de prioridades e a comunicação não está entre as primeiras. Então, a questão de conseguir aprovar as coisas e detectar a necessidade da comunicação e implementar isso num espaço muito curto ainda falta (ANÔNIMO 5, 2012).

Para entender esta percepção, vale analisar este relato: “muita gente olha pra comunicação com uma visão muito simplista, do tipo ‘qualquer um faz’. E quando tem mudança, há os que resistem, continuam sisudos e ficam contrariados” (ANÔNIMO 9, 2012). A explicação muda no argumento, mas mantém a essência nesta frase: “as organizações ainda não vêem plenamente a comunicação como uma ferramenta para o

negócio. Ainda há uma nuvem que encoberta toda a potencialidade da área e das mudanças que pode implementar, e que possam impactar positivamente na imagem" (ANÔNIMO 10, 2012).

É interessante perceber, contudo, que os CEOs são vistos de maneira extremamente positiva quanto a sua disposição em entender e investir em Comunicação, levando a crer que o impasse se dá em outros escalões;

2) atuação em cenário de instabilidade com demandas de implementação de processos de mudança de variados graus, com iminência de crises. Entre os marcadores desta situação estão a sociedade absolutamente interconectada em rede e as exigências de conciliação entre visão estratégia de grupo internacional com demandas e características locais. Este desafio influencia diretamente na reputação. Sobre isso, comenta um entrevistado: "haverá uma necessidade de qualificação de quem vai trabalhar com comunicação, com adequação a cenários tão instáveis. Depois tem o desafio de lidar com pessoas de gerações diferentes, dentro e fora da área de comunicação" (ANÔNIMO 3, 2012);

3) questões ligadas à Comunicação Interna, tanto para criação de ambiente de trabalho harmônico com garantia de produtividade, quanto para conquista de adesão dos funcionários como multiplicadores externos da marca. Há consciência sobre a pluralidade de vozes na convivência social, com exposição livre de opiniões e controvérsias, não havendo correspondência deste panorama no ambiente interno, onde os comunicadores precisam aprender a descentralizar o controle das narrativas. É o que se comprova neste depoimento:

> Vivemos hoje num modelo de sociedade em rede, conectada 24/7. A ideia de que público interno só fica dentro da empresa e aqui recebe informações e não tem uma voz além dos muros da organização, não existe mais. Hoje esses espaços se misturam, e o empregado é também um ator e emissor da comunicação da empresa. Antes podia-se pensar em exercer 100% de controle, e agora não tem controle nenhum (ANÔNIMO 1, 2012).

O ponto-de-vista recorrente também pode ser exemplificado nesta opinião: "a gente percebe como é importante o engajamento dos funcionários, pois quando eles estão envolvidos, abraçam a ideia e tornam-se multiplicadores da marca".

A segunda questão mais importante que hoje ocupa o tempo dos gestores de Comunicação brasileiros é bastante difusa. Há nove respostas diferentes para 15 profissionais consultados. De todo modo, é relevante perceber que os temas são recorrentes: ou aparecem no topo das preocupações (item anterior), ou são mencionados logo na sequência. É o caso da dificuldade de trabalhar em cenários instáveis, a proeminência do relacionamento com público interno e a necessidade de posicionamento da comunicação como área estratégica. Outros apontamentos foram a dificuldade de superação da tendência low-profile de algumas organizações, o excesso de demandas internas e externas para a área em contraposição à estrutura atual das equipes e a falta de clareza interna sobre assuntos de relações comunitárias e sustentabilidade como alavancadores de reputação.

As mídias sociais digitais não aparecem entre as preocupações espontâneas dos gestores de comunicação do Brasil. No entanto, se a questão é estimulada, há uma resposta imediata sobre sua relevância. Parece haver outros afazeres mais urgentes no cotidiano de trabalho, a despeito da alta penetração das plataformas sociais pela internet no Brasil (o país desponta em rankings de uso de Facebook, Twitter, Pinterest, Linkedin, entre outros). A preferência sobre as interações, partindo das organizações consultadas, persiste sobre o formato presencial. Ainda assim, os profissionais visualizam a importância crescente do cenário virtual, sobremaneira por ser espaço de veiculação de opiniões e versões que devem ser monitoradas e respondidas com agilidade, e manifestam sua intenção de atuar com mais presteza no futuro.

O próximo desafio dos gestores de Comunicação do Brasil é quase unânime: a celeridade das interlocuções em tempo real já está provocando mudanças profundas na forma de comunicar das organizações, com tendência a potencializar, bem como preocupações com a sobrecarga informativa e a consequente dificuldade de retenção de conteúdo por parte dos públicos de interesse. Um exemplo desta constatação está em: “está cada vez mais complicado lidar com pessoas. Elas estão muito estressadas com muita informação” (ANÔNIMO 8, 2012).

Chama a atenção a aparição quase integral de um posicionamento da área de Comunicação Corporativa em ligação direta com a alta cúpula das organizações e com participação nos comitês e fóruns internos de tomada de decisão. Os gestores de comunicação brasileiros com destaque em suas carreiras e consultados neste estudo já dispõem de presença e confiança nas estruturas executivas, embora isto nem sempre signifique completo entendimento sobre suas habilidades e processos entre demais líderes.

Política de portas-abertas, liberdade de fala para funcionários e sistemas permanentes de consulta a públicos de interesse são práticas referidas que beneficiam a fluidez da comunicação.

Em geral, a visão dos CEOs das organizações pesquisadas sobre a comunicação como fator fundamental no trabalho é bastante positiva. Ele é referido como figura de apoio permanente aos pontos-de-vista da área nos processos internos e externos, inclusive como porta-voz sempre disponível, justamente pela consciência sobre os impactos reputacionais de todas as ações. É o que se vê neste tipo de relato: "Ele investe e acredita em comunicação 24 horas por dia. Isto se vê nas próprias demandas que ele faz para a área ou na rapidez de suas respostas às nossas solicitações, compreendendo o *timing* das coisas" (ANÔNIMO 4, 2012). E não é diferente nesta manifestação: "investe e muito em comunicação, inclusive pelos valores em orçamento percebe-se isto. E ele tem disponibilidade para conversar. Apoia e entende integralmente o processo" (ANÔNIMO 12, 2012).

Para ser um líder excelente, os gestores brasileiros de Comunicação consultados são congruentes para características como visão estratégica do negócio (não restrita ao âmbito da Comunicação), amplo conhecimento de gestão, capacidade de relacionamento e empatia, flexibilidade e postura exemplar e inspiradora. Os líderes do futuro precisarão ainda ser mais abertos para a pluralidade de opiniões e descentramento da fonte emissora de conteúdos sobre a organização, para isto compreendendo perfeitamente as interações online com postura de absorção, processamento e ação bastante rápida. Em geral, estes líderes visualizarão a área de Comunicação de maneira mais integrada e suscetível a mudanças constantes, sem centralização de mensagens, mantendo o olhar na importância do humanismo, mesmo com domínio de avançadas tecnologias. É como diz uma entrevistada: "haverá um amadurecimento da questão sobre não se ter controle sobre o que é dito sobre as empresas. Os profissionais de comunicação vão entender que o papel das organizações é atuar como facilitadores deste processo, e não só criadores" (ANÔNIMO 2, 2012). A inexistência de fronteiras para as várias modalidades de comunicação é outro *insight* trazido, como se vê neste depoimento: "os profissionais serão menos apegados às matrizes, às tradições, às segmentações. Nós não pensamos comunicação, pensamos em partes e os futuros profissionais deverão tirar o cercadinho que separa as áreas" (ANÔNIMO 6, 2012). Este mesmo pensamento é corroborado nesta manifestação: "devem ser mais integrados: ainda que tenham foco em uma área para graduação, terão que ter uma visão geral de todas

as áreas da comunicação. O multidisciplinar será o profissional do futuro" (ANÔNIMO 7, 2012). A visão continua defendida: "um profissional multidisciplinar, que entenda a comunicação como um processo, que consiga ver a comunicação em cada etapa do processo e saiba interpretar os fatos" (ANÔNIMO 11, 2012).

5 Considerações finais

Há indiscutíveis diferenças de desenvolvimento, compreensão e projeção da área de comunicação nas organizações brasileiras em comparação com resultados mundiais. Em território nacional, há uma carência fundamental, expressada no topo das preocupações dos gestores, quanto à falta de reconhecimento dos pares internos: sem aval das demais diretorias, o setor não avança, não tem orçamento e equipes adequados e não participa da tomada de decisões estratégicas. O que chama atenção é o apreço e a defesa pelos entrevistados de seus CEO's, referidos como líderes visionários e conscientes da associação entre comunicação, reputação e performance. No entanto, os CEO's não têm sido suficientes para romper estereótipos ou ignorâncias e para instaurar uma nova postura na organização para suas estratégias comunicativas.

Apesar de, no campo econômico brasileiro, haver uma percepção de certa estabilidade nos últimos anos, o setor de comunicação revela enfrentar continuados movimentos de mudanças, não raro enveredando para crises. E a habilidade em ser transparente e, ao mesmo tempo, resguardar a organização de potenciais conflitos de imagem, é alvo inadiável de preocupação. Com organizações nacionais em crescente atuação internacional, os embates culturais tornam-se presentes em cada vez maior grau e contribuem para este entendimento.

A emergência de funcionários como principal *stakeholder* de uma organização no Brasil, independente do segmento de negócio, é outra constatação bastante plausível neste estudo. De um mercado com tradicional prevalência do consumidor nas atenções empresariais, desnuda-se um cenário de mais equilíbrio entre os diversos grupos de relacionamento. E o contingente de pessoas que tem uma relação mais próxima – e não só sob a perspectiva geográfica – acaba ganhando protagonismo por sua elevada credibilidade como possível emissor de opiniões em esfera pública. Também é possível atribuir esta preocupação à convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho, com múltiplas expectativas a serem alcançadas, o que torna tudo muito mais complexo.

Embora os planejadores estrangeiros da pesquisa tivessem partido da pressuposição de que mídias sociais digitais fossem preponderantes, esta questão não é prioritária para os gestores brasileiros. Suas incursões neste campo são reveladas como incipientes. Contudo, eles reconhecem que se tornará uma exigência até 2015. Mas há outros pontos a equacionar antes. É notório que esta interface no país, ainda que se saiba da alta popularidade e uso das plataformas interativas digitais na população em várias classes, o universo corporativo ainda está em nível inicial de planejamento de estratégias e operação de ações.

Vale aqui destacar a maturidade dos gestores entrevistados: menos do que demonstrar preocupação com esta ou aquela ferramenta digital e sobre como fazê-la funcionar a serviço da organização, eles entendem a realidade de internet e mobilidade como potencializadores de sobrecarga informativa. Isto sim traz dificuldades para comunicar mensagens corporativas para um mesmo cidadão atormentado por tantos apelos concomitantes. E os pesquisados ainda evidenciam clareza sobre a necessidade de desapego como fonte emissora principal. Num tempo de multiprotagonismo e confiança fluida, ser líder é compartilhar.

REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa***:* aportes metodológicos. Campinas: Papirus, 2001.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZÏN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE E.; CHADWICK, B.. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. **British Dental Journal**, v. 204, 2008, p.291-295.

GODOI, C. K,; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 301-323.

HAGUETTE, T. M. F. Metodologias qualitativas na Sociologia. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 347-374.

SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 53-87.

ENTREVISTAS

ANÔNIMO 1. Entrevista concedida a Rodrigo Cogo. São Paulo, 02 jul. 2012.

ANÔNIMO 2. Entrevista concedida a Mateus Furlanetto. São Paulo, 19 jun. 2012.

ANÔNIMO 3. Entrevista concedida a Andreia Athaydes. Porto Alegre, 1 ago. 2012.

ANÔNIMO 4. Entrevista concedida a Rodrigo Cogo. São Paulo, 19 jul. 2012.

ANÔNIMO 5. Entrevista concedida a Rodrigo Cogo. São Paulo, 3 jul. 2012.

ANÔNIMO 6. Entrevista concedida a Bruna Teixeira. Canoas, 18 jul. 2012.

ANÔNIMO 7. Entrevista concedida a Andreia Athaydes. Porto Alegre, 19 jun. 2012.

ANÔNIMO 8. Entrevista concedida a Rodrigo Cogo. São Paulo, 13 jul. 2012.

ANÔNIMO 9. Entrevista concedida a Bruna Teixeira. Canoas, 19 jun. 2012.

ANÔNIMO 10. Entrevista concedida a Andreia Athaydes. Porto Alegre, 14 jul. 2012.

ANÔNIMO 11. Entrevista concedida a Bruna Teixeira. Canoas, 24 jul. 2012.

ANÔNIMO 12. Entrevista concedida a Andreia Athaydes. Porto Alegre, 24 jul. 2012.

ANÔNIMO 13. Entrevista concedida a Bruna Teixeira. Canoas, 18 jul. 2012.