



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO (FAC) COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
PROJETO FINAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

JÚLIA DE CARVALHO SILVA VARGAS

**Liderança e carreira em Comunicação Organizacional**

BRASÍLIA - DF

2018

JÚLIA DE CARVALHO SILVA VARGAS

# **LIDERANÇA E CARREIRA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de  
Comunicação Organizacional, da  
Faculdade de Comunicação, Universidade  
de Brasília, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Comunicação Social.

Orientadora: Janara Sousa

BRASÍLIA - DF

2018

JÚLIA DE CARVALHO SILVA VARGAS

# **LIDERANÇA E CARREIRA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de  
Comunicação Organizacional, da  
Faculdade de Comunicação, Universidade  
de Brasília, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Comunicação Social.

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Janara Kalline Leal Lopes de Sousa  
Orientadora

---

Lígia Maria Lopes Reis (Examinadora externa)

---

Professora Ellis Regina Araújo (Examinadora interna)

---

Luisa Martins Barroso Montenegro (Suplente)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais Denise Vargas e Jorge Vargas que sempre me apoiaram, desde antes de ingressar na Universidade e durante toda a jornada do curso de Comunicação Organizacional, comemoraram cada conquista e nunca me deixaram desistir. À minha irmã, Fernanda Vargas, peça fundamental em todos os momentos da minha vida, que me apoia, me dá suporte e me coloca para cima em todas as situações. Ao meu cunhado e irmão, Vitor Leal, que sempre acreditou em mim e me fez acreditar que eu seria capaz de entrar na Universidade de Brasília, e me ajudou em cada minuto em que eu estive nela.

Não poderia deixar de agradecer ao meu namorado, Gabriel Dias, que nunca deixou de confiar no meu potencial e não me deixou desistir em nenhum momento em que as coisas ficaram difíceis, sempre me mostrando uma forma de enxergar os erros e acertos da maneira mais positiva possível. Às minhas oito melhores amigas dessa vida, Amanda Boaventura, Camila Martins, Clara Ferreira, Clarissa Alho, Isabela Braz, Jade Gomes, Joana de Paiva e Luiza Parra, por comemorarem cada conquista comigo e por sempre participarem de todos os momentos bons e ruins, não só da Universidade, mas da vida.

Aos meus amigos e parceiros, não só de graduação, mas que eu levo para a vida, Carol Pavan, minha melhor amiga desde antes da faculdade e que encarou essa jornada comigo desde o início, Luísa Neves Campos, Gabriel Pereira e Natalia Ribeiro, que são verdadeiros presentes que a UnB me deu e foram fundamentais em todos os momentos da graduação. À Facto – Agência de Comunicação, por ter me ensinado tanto, me formado enquanto pessoa e profissional e, mais do que isso, por ter me dado de presente pessoas tão incríveis que eu levo pro resto da vida. Ao Movimento Empresa Júnior e à Concentro, por também terem me feito uma profissional e pessoa melhor, terem me apresentado pessoas maravilhosas e por me fazerem sempre buscar a minha melhor versão, todos os dias.

A todos os entrevistados do projeto, Lígia Maria Lopes, Amanda Bittar, Stella Tsirakis, Harry Zilberman e Janara Sousa, que me ajudaram, e muito, com toda a contribuição para tornar este trabalho possível. A trajetória de vocês, com certeza, tornou a minha mais completa, com todos os ensinamentos que me passaram.

E por último, mas não menos importante, à melhor orientadora que eu poderia ter e que fez toda a diferença nesses quatro anos e meio de graduação, Janara Sousa. Mulher maravilhosa, cheia de amor pela profissão e que faz seus alunos, amigos, orientandos, colegas, se apaixonarem pela área de Comunicação Organizacional. Obrigada por ter me ajudado a trilhar um caminho tão incrível dentro da Universidade e por me deixar forte, em momentos que eu me vi fraca. Não poderia ter tido orientadora melhor!

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo fomentar discussões sobre lideranças em Comunicação Organizacional, bem como coletar insumos para aqueles que pretendem se preparar para ocupar cargos de liderança na área. Tendo como base teórica a contextualização da Comunicação Organizacional em âmbitos históricos, conceituais e mercadológicos, conceituação de carreira e de liderança, foram realizadas entrevistas com lideranças do mercado na área de Comunicação Organizacional, com o intuito de entender a percepção delas sobre as perspectivas e requisito para lideranças na área. A partir destas visões, foram levantadas reflexões sobre o assunto e como se preparar para os desafios de ser um líder em Comunicação Organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, liderança, carreira, futuro, autoconhecimento.

## **ABSTRACT**

The present job aims at fomenting discussions about leaderships In Organizational Communication, as well as collecting inputs for those who wish to prepare for leading roles in this area. The contextualization of the Organizational Communication in historical, conceptual and market scopes was used as the theoretical basis for this study, which led to interviews with market leaderships in the area, meaning to understand their perception about the perspectives and requirements for developing leaderships. From these visions, reflections were raised about the subject, as well as preparing for the challenges of being a leader in Organizational Communication.

**Keywords:** Organizational Communication, leadership, career, future, self-knowledge.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Principais Fases da Carreira.....	21
Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional.....	32

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Estilos de Liderança x Maturidade.....	31
Quadro 2 – Roteiro de perguntas: entrevistas.....	43
Quadro 3 – Quadro Executivo: Perspectivas e requisitos para lideranças.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
	<b>O UNIVERSO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1</b>	<b>A Comunicação Organizacional: Conceitos e surgimento .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1.1</b>	<b>A Comunicação Organizacional no Brasil .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1.2</b>	<b>Surgimento da Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento no Brasil .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Comunicação Organizacional: campos profissionais e acadêmicos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2.1</b>	<b>Campo profissional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2.2</b>	<b>Campo Acadêmico .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3</b>	<b>O mercado de Comunicação Organizacional no Brasil: contexto e perspectivas</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1</b>	<b>O que é carreira? .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Por que e como planejar a carreira? .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Conceitos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1.1</b>	<b>Estilos de Liderança .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.1.2</b>	<b>O que é ser líder? .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1.3</b>	<b>Lideranças femininas: precisamos falar sobre elas .....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Metodologia de análise .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Entrevistas .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Uma análise geral sobre as perspectivas e requisitos para uma liderança em Comunicação Organizacional .....</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>

## 1 Introdução

Nos últimos anos, a liderança ganhou um olhar diferente e um espaço muito grande em debates e organizações. Antigamente, pensar sobre liderança era pensar sobre autoridade, chefes e, conseqüentemente, associar à hierarquia verticalizada, exigências e pouco diálogo. Quando falamos sobre liderança, hoje, as pessoas tendem a relacionar com a escuta ativa, horizontalidade, desenvolvimento de equipe e aproximação. Hoje, quando se busca materiais sobre o tema, são inúmeros os que aparecem em blogs, sites de notícias, cursos, livros, etc. No entanto, quando pesquisamos sobre “Lideranças em Comunicação Organizacional”, as informações são mínimas, cada vez mais difíceis de achar.

Trazendo isso para o contexto do curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, que surge com a proposta de pensar a gestão da comunicação e, conseqüentemente, formar gestores na área, é muito preocupante ver a carência de materiais e insumos para se debater a liderança dentro na área e, principalmente, dentro do curso. Atualmente, são 26 disciplinas que o curso oferece, dentre elas cinco abordam o tema de gestão, no entanto, nenhuma fala sobre liderança. O curso de Comunicação Organizacional é apenas um exemplo, dentro da universidade, que pensa nessa questão de desenvolver perfis de gestores para os egressos e, ainda assim, pouco se discute sobre a liderança e gestão de carreiras dentro dele.

Para ser um gestor de comunicação, deve-se levantar discussões e questionamentos sobre “O que é ser um líder? Como é estar na liderança? Como se comportar como um líder?”. Essas inquietações e a falta de informações e insumos de liderança dentro do curso, foi um dos principais pontos de partida para a ideia central do presente trabalho, que tem como objetivo problematizar a liderança no contexto da Comunicação Organizacional e, a partir disso, entender quais podem ser os requisitos e as perspectivas para uma liderança na área.

Para alcançar o objetivo, dividiu-se o trabalho em quatro capítulos, sendo o primeiro uma contextualização e conceituação da Comunicação Organizacional; o segundo sobre carreira, em que foram levantados conceitos e formas de se pensar e planejar a carreira; o terceiro sobre lideranças, seus conceitos, estilos e, claro, sobre lideranças femininas; e o último diz respeito à análise das percepções sobre liderança, levantadas por líderes do mercado na área de Comunicação Organizacional.

Antes de falar sobre como deve ser uma liderança na área de Comunicação Organizacional, deve-se passar por conceitos sobre o que é a área, como ela se faz presente não só dentro da Academia, mas também no âmbito profissional e como foi todo o contexto de

construção da área no Brasil. Neste sentido, o primeiro capítulo foi pensado e estruturado para analisar e esclarecer semelhanças e distinções sobre a Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento e profissional, além de trazer à tona dados do mercado da área e como foi sua evolução desde que se iniciou no país. A área de comunicação, num contexto geral, tem se feito cada vez mais necessária e existe uma valorização muito grande sobre a sua importância dentro das organizações, e, por isso, tem se mostrado um mercado com um futuro muito promissor para os profissionais que fazem parte dela.

Falando sobre futuro profissional, não se pode deixar de falar sobre carreira. Pensar sobre carreira envolve muitas questões que, muitas vezes, não são refletidas da maneira como deveriam ser. Traçar um futuro profissional perpassa por aspectos como propósito de vida, objetivos dentro de uma organização e, principalmente, autoconhecimento. Um profissional que se entende, sabe seus limites e, mais do que isso, tem claro quais são seus objetivos pessoais e profissionais, consegue traçar uma carreira com mais clareza e, conseqüentemente, ocupar um cargo que seja condizente com esses objetivos. E, quando falamos sobre carreira, naturalmente, se pensa a questão da liderança, seus conceitos e requisitos, tema do terceiro capítulo e ideia central do presente trabalho.

Como dito anteriormente, a liderança tem sido um assunto cada vez mais falado e que sofreu uma mudança considerável, em termos de conceito e perfil, nos últimos anos. Para o alcançar o objetivo deste trabalho, é essencial falar sobre o que é liderança, a diferença entre líder e chefe, os estilos de liderança que um líder pode ter, visto que não deve ser um padrão e que a forma de liderar varia de acordo com perfil da liderança e da equipe. Também foram levantados conceitos e definições sobre o que é ser um líder, como ele deve se comportar diante da sua equipe e o que se busca em um perfil de liderança, em termos de competências e talentos. O assunto liderança ganhou uma relevância muito grande e, junto com ele, abriu-se um espaço cada vez maior para falar sobre lideranças femininas. Sim, precisamos falar sobre elas e enaltecê-las, por continuarem ganhando seu espaço dentro do mercado de trabalho e por se mostrarem cada vez mais capazes e fortes. Esse é um assunto de extrema importância e que não poderia deixar de ser tratado no presente trabalho, principalmente pelo fato de que foram entrevistados cinco líderes do mercado e, dentre eles, quatro são mulheres.

O quarto e último capítulo explora as entrevistas que foram feitas com esses líderes, que serviram de base para atingir o objetivo do trabalho, que se resume em entender as perspectivas e requisitos de lideranças em Comunicação Organizacional. As entrevistas foram pensadas em blocos de perguntas, que diziam respeito à jornada profissional, percepções de liderança e preparação para um futuro profissional. Dentro da análise das entrevistas, os entrevistados

foram colocados frente à frente, como forma de cotejar suas percepções para dialogar e mostrar consensos, divergências e complementos sobre o assunto.

Por fim, chegamos às considerações finais, como um resumo de todo o levantamento feito na análise geral das entrevistas, que foi de grande insumo e ajuda para o alcance do objetivo do presente trabalho, visto que são opiniões de profissionais que vivem o contexto da liderança na área, diariamente, e que aprenderam a ser líderes, seja na prática, vivendo a profissão um dia de cada vez, seja por meio de cursos e especializações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPÍTULO I**

#### **O Universo da Comunicação Organizacional**

Falar sobre a liderança e seus processos em uma determinada área profissional é muito desafiador, principalmente se não houver um bom entendimento sobre a atuação dela. Por esse motivo, é muito importante tratar sobre os conceitos de Comunicação Organizacional para ter um entendimento sobre como ela é enquanto área do conhecimento e também enquanto área profissional. Ambas as áreas se conectam em muitos aspectos, mas têm suas distinções que merecem ser analisadas e esclarecidas. Para tanto, neste capítulo, serão tratados pontos que esclarecem melhor esses cenários, como: conceitos e origem da área, campos profissionais e acadêmicos, e o contexto e perspectivas do mercado de Comunicação Organizacional no Brasil.

##### **2.1.1 A Comunicação Organizacional: Conceitos e surgimento**

Antes de aprofundar sobre conceitos de Comunicação Organizacional, é necessário dar um passo atrás e entender o que é a comunicação. São inúmeras as definições sobre o que é comunicação, sendo encontradas mais de 20 somente numa rápida folheada em um dicionário. Em uma dessas definições em seu sentido literal, como visto no Dicionário Online de Português (Dicio), a comunicação pode ser definida como a “ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta”.

Seguindo uma perspectiva mais subjetiva, Baldissera (2000, p. 20) afirma que “comunicação é criar vínculos”, ou seja, em um processo de transmissão de mensagens podem

ser criados vínculos quando se inicia uma troca de informações e ideias. Torquato (2002, p.162) complementa essa definição quando afirma que a comunicação é “um sistema de transporte de uma ideia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações empreendidas por uma entidade”.

A união dessas definições traz a ideia de que a comunicação pode ser entendida como um processo de troca de informações, em que são criados vínculos entre pessoas ou entidades. Esse processo, quando se trata em criar vínculos entre organização e público, é um pouco mais complexo e precisa ser planejado estrategicamente, para que haja uma conexão entre os dois. É neste momento que a Comunicação Organizacional começa a se fazer presente, participando de decisões estratégicas para a organização.

Ao longo deste capítulo, o papel da Comunicação Organizacional ficará mais claro, pois será tratada como área profissional e do conhecimento, sendo neste primeiro momento historiada sobre o surgimento de ambas as vertentes de atuação no Brasil e, posteriormente, sobre o presente da área, em termos de Academia, profissão e mercado.

#### **2.1.1.1 A Comunicação Organizacional no Brasil**

Para aprofundar em assuntos mais específicos sobre a Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento e profissional, é importante reconhecer e entender o seu desenvolvimento no Brasil.

O início da construção da área no país foi marcado, em 1954, pela criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). Essa entidade buscava organizar a atividade de Relações Públicas, com o objetivo de dar um caráter mais profissional para uma área que se iniciava no país. Em 1952, tem-se a primeira empresa de comunicação empresarial no Brasil, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda, que sinalizou, segundo Kunsch (2006), uma forma abrangente e pioneira de prestação de serviços de comunicação para as empresas.

Posteriormente, a década de 1960 teve grande importância para o desenvolvimento da Comunicação Organizacional, sendo um dos marcos explicado mais a fundo por Kunsch (2006),

Um incremento real só viria a ter lugar na década de 1960, com a expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas grandes empresas multinacionais, que trouxeram suas experiências dos países de origem. Essas empresas iniciaram todo um processo de uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de relações públicas,

propaganda/publicidade e jornalismo empresarial, cujo paradigma dominante foi marcadamente o do modelo norte-americano (KUNSCH, 2006, p.8).

Essa cultura de valorização é o que, segundo Bueno (2003, p.8), faz a Comunicação Organizacional romper “as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise”. Este cenário de valorização passou a exigir uma qualidade técnica muito grande de publicações institucionais das organizações, e foi o momento em que, de acordo com Anely Ribeiro (2010) “percebeu-se a necessidade de aprimoramento daquilo que seria denominado de Comunicação Organizacional”. A partir desse momento, a Comunicação Organizacional passou a ser entendida como a utilização de instrumentos para aproximação da organização com seus públicos (TORQUATO, 2010).

A valorização também se mostra presente em 1968, quando foi criada a Programação e Assessoria Editorial (Proal), que marcou um pioneirismo na terceirização dos serviços de consultoria a publicações empresariais. As empresas começam a enxergar a importância de se fazer um trabalho bem feito dentro da comunicação e esse cenário fica ainda mais forte com a reabertura política do país, a partir de 1985. Neste contexto, tem-se uma necessidade cada vez maior de transparência dentro e fora das instituições e organizações e, segundo Kunsch, estas:

Perceberam que aqueles formatos tradicionais dos departamentos de relações públicas governamentais e de relações com a imprensa, assim como as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial, focadas somente nos produtos (jornais, revistas, boletins, vídeos institucionais ufanistas etc.), não dariam conta de atender às novas demandas sociais e que a comunicação organizacional, como todas as subáreas da Comunicação Social, tinha que buscar um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional (KUNSCH, 2006, p.9).

Ainda na década de 1960, um outro marco de grande importância acontece: em 08 de outubro de 1967 foi criada a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). A Aberje foi fundada durante um encontro de editores de revistas e jornais empresariais, com o objetivo de melhorar a qualidade das publicações editoriais e institucionalizar a profissão da Comunicação Organizacional. Com ações que ajudam a fomentar debates sobre grandes temas da comunicação como prática estratégica nas organizações, a Aberje desempenha até hoje um papel fundamental para a consolidação da área no país (KUNSCH, 2006).

Um outro fator que também contribuiu muito para o desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil e que demonstrou, novamente, a preocupação com a aproximação

com os públicos, foi o plano de comunicação social da Rhodia, na década de 1980, considerada uma proposta inovadora de comunicação integrada, que nasceu da necessidade de tornar a empresa mais conhecida para os seus públicos, em um contexto de reabertura política no país. Este plano, segundo Kunsch,

Foi amplamente divulgado na mídia, nas escolas e para os públicos formadores de opinião. Tal iniciativa provocaria mudanças no comportamento institucional da empresa, que antes era fechada e não se preocupava com a transparência e o diálogo aberto com a comunidade, a imprensa, o consumidor etc. Este fato constitui um marco de certo destaque na história da Comunicação Organizacional no Brasil, tendo servido de paradigma para outras organizações que perceberam que precisavam redimensionar sua comunicação para uma perspectiva mais pró-ativa e democrática (KUNSCH, 2006, p.9).

Em 2006, um novo marco ajudou a institucionalizar a Comunicação Organizacional como área acadêmica no Brasil, que foi a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). A fundação da Abrapcorp teve como principal objetivo ajudar a fomentar estudos avançados sobre a área no país e, conseqüentemente, difundi-la. No Estatuto da Abrapcorp existem alguns objetivos norteadores que visam desenvolver a Comunicação Organizacional por meio de diferentes áreas de atuação, e são eles:

1. Congregar pesquisadores de qualquer área do conhecimento, vinculados ou não a organizações acadêmicas, científicas e profissionais, que tenham por objeto de estudo a comunicação sob todas as suas perspectivas e aplicações, em especial aqueles que se dedicam a temáticas da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.
2. Contribuir para o desenvolvimento intelectual de seus associados, por meio do intercâmbio de experiências entre eles e outras organizações, para a difusão do conhecimento científico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas;
3. Contribuir, por meio de estudos científicos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, para maior valorização e democratização dessas atividades no ambiente acadêmico, profissional e social;
4. Contribuir para o desenvolvimento do país, promovendo e difundindo o exercício da comunicação como forma de colaborar no processo democrático.

1

---

<sup>1</sup> Portal Abrapcorp. **Histórico**. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/portal/index.php/2011/10/historico/>

Com esses objetivos, é possível perceber a importância que a Abrapcorp tem dentro da história da Comunicação Organizacional, pois até hoje ela busca desenvolver a área no país, em diferentes níveis de atuação, tanto como área profissional como do conhecimento.

Nesse movimento de institucionalização tanto dos campos acadêmicos, quanto profissionais da Comunicação Organizacional, vale a pena marcar o surgimento do primeiro curso de Comunicação Organizacional no Brasil, em 2009. Sobre este tema nos aprofundaremos mais no próximo tópico.

Após entender os marcos na história da área no Brasil, principalmente no âmbito profissional, é possível navegar com mais clareza dentro do surgimento da Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento.

### **2.1.1.2 Surgimento da Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento no Brasil**

A Comunicação Organizacional, enquanto área do conhecimento e profissional, possui histórias correlatas, com marcos que impactaram a área nas duas vertentes, por isso alguns exemplos serão citados novamente ao longo deste tópico, mas com o foco em como foi o impacto para a Comunicação Organizacional enquanto área do conhecimento.

Essa construção teve alguns marcos importantes, sendo um deles, segundo autor Kunsch (2008), em 1967 no Brasil, com a criação do curso de Relações Públicas na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e, posteriormente, em 1972, a pós graduação em ciências da comunicação, que contemplava em suas linhas de pesquisa a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas. A ECA-USP foi responsável por formar os primeiros mestres e doutores nas áreas, que hoje são grandes referências, como Francisco Gaudêncio Torquato do Rêgo.

Ainda em 1967, como visto anteriormente, houve a criação da Aberje, que alavancou os estudos da área e permitiu que a Comunicação Organizacional estivesse presente em mais debates sobre o papel estratégico que a comunicação tem dentro das organizações. Com o fomento de ações que estimulam esses debates, a Aberje contribuiu para que aumentasse o número de estudos sobre a área e, conseqüentemente, expandisse enquanto área do conhecimento.

Em 1973, outro grande marco para a área foi a publicação da tese de doutorado de Torquato, quando se viu pela primeira vez no país, o Jornalismo Empresarial, como a Comunicação Organizacional era conhecida à época, virar objeto de estudo em uma

universidade. A tese tinha como título “Comunicação na empresa e jornalismo empresarial”, e foi publicado em 1984, com o nome de “Jornalismo empresarial: teoria e prática”.

Com esse trabalho, Torquato conseguiu aprofundar uma visão de comunicação na Universidade de São Paulo (USP), que visava criar um espaço para o Jornalismo Empresarial, mas que precisou batalhar para conseguir que a ECA-USP oferecesse a disciplina no curso de Jornalismo. Ele afirmou (2013) que “a ideia era levar para a Academia o que estávamos fazendo no mercado, e ao mesmo tempo levar para o mercado os princípios teóricos do jornalismo”. Ou seja, a Comunicação Organizacional já estava sendo, de certa forma, praticada no mercado, mas precisava ser institucionalizada dentro do ambiente Acadêmico, assim como o Jornalismo dito empresarial precisava ser entendido pelo mercado.

O Jornalismo não é uma área que deve ser desprendida da Comunicação Organizacional, muito pelo contrário, a Comunicação Organizacional é uma subárea da Comunicação Social, assim como o Jornalismo foi, apesar de ter se divorciado da Comunicação há mais de quatro anos. São áreas do conhecimento que são correlatas e que trabalham em conjunto dentro da Comunicação. Essa é uma questão importante de ser relatada quando falamos da história da Comunicação Organizacional, pois são áreas que caminham juntas e que têm certo impacto na história da área de Comunicação como um todo.

O processo de inserção da Comunicação Organizacional dentro da Academia teve início com Torquato, e chegou na Universidade de Brasília (UnB), em meados de 2003 como um projeto de currículo, que foi elaborado com base no projeto pedagógico do curso de Comunicação Social, com suas três habilitações, que eram Jornalismo, Audiovisual e Publicidade. O projeto do curso começou a criar forma, de fato, em 2008 e no ano de 2009 foi implementado na Faculdade de Comunicação da UnB. O curso será melhor detalhado no próximo tópico.

Em 2014, a área chega novamente na academia, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, também com o curso nomeado de Comunicação Organizacional, antes com o formato de curso de Tecnologia de Comunicação. O curso tinha o formato de tecnológico até o ano de 2013, quando a universidade percebeu que, além de estar com uma carga horária de bacharelado, era necessário trazer um curso que suprisse a demanda por profissionais de comunicação com habilidades de análise, gerenciamento e realização de processos comunicacionais dentro de diferentes vertentes de atuação, visando sempre atender aos interesses da organização e de seus públicos.

Essa institucionalização Acadêmica da Comunicação Organizacional também é marcada pelos inúmeros cursos de pós-graduação, especialmente *latu sensu*, da área. Antes

mesmo dessa organização em termos de curso de graduação, já tínhamos uma proliferação de tais cursos que assumiram nomenclaturas diferentes, mas que tinham em comum pensar os processos comunicacionais em ambientes organizacionais.

## **2.1.2 Comunicação Organizacional: campos profissionais e acadêmicos**

Após entender a história da Comunicação Organizacional e o seu constante desenvolvimento e consolidação no Brasil, podemos mergulhar em seus campos de atuação com mais propriedade e clareza, e entender como eles funcionam, como será feito neste tópico, começando pelo campo profissional.

### **2.1.2.1 Campo profissional**

A comunicação, ao longo dos anos, tem perdido a imagem de ser a responsável por fazer apenas marketing e publicidade de produtos, e passa a desempenhar um papel muito mais estratégico dentro das organizações.

Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p. 8).

Por ser a área que trabalha a imagem da empresa tanto externa quanto internamente, a Comunicação Organizacional precisa estar integrada a todos os setores de uma organização, “promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização” (TORQUATO, 1986, p. 68).

É preciso levar em conta que a imagem de uma organização precisa também ser construída de dentro para fora, e essa é uma das maiores responsabilidades que a Comunicação Organizacional tem dentro da organização. Torquato afirma que:

Um clima organizacional mal-trabalhado, mal-administrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem feito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento [...]. A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades [...], cada uma exercendo um conjunto de funções (TORQUATO, 2002, p. 34).

Essa comunicação integrada, formada pela comunicação administrativa, institucional, mercadológica e interna, feita pela Comunicação Organizacional, é o que faz toda a diferença dentro de uma organização e que faz esta área profissional desempenhar um papel muito estratégico e essencial no contexto das empresas. Na concepção de Cardoso (2006, p. 1132)

Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Mas toda essa importância da comunicação nas organizações foi construída ao longo dos anos. De acordo com Putnam, Phillips e Chapman (2004), dois interesses foram fundamentais para o surgimento da área profissional. O primeiro refere-se às habilidades que aumentam a eficiência dos indivíduos na comunicação e no trabalho e o segundo sobre os fatores de eficiência no trabalho da organização como um todo.

Kunsch (2002, p. 149) enxerga a Comunicação Organizacional “como a área que analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Ou seja, é de responsabilidade do profissional de Comunicação Organizacional entender os diferentes públicos da organização – sendo eles clientes, funcionários e consumidores – e traçar estratégias para atender cada um deles, aproximando-os da organização e, assim, garantindo a sua sustentabilidade.

É preciso deixar claro que essa responsabilidade é de atingir o público tanto externo, como interno da organização, pois “a participação dos indivíduos na criação dos seus próprios ambientes é característica predominante, chegando a influenciar o ambiente e a realidade organizacional” (PUTNAM apud MARCHIORI, 2008, p. 190). Ou seja, a organização é reflexo tanto do seu ambiente interno quanto externo, criados por públicos diferentes, a partir de um estímulo que é dado com a comunicação estratégica que vem de dentro da empresa.

O tamanho da responsabilidade e importância que a Comunicação Organizacional tem dentro das organizações explica o crescimento que essa área teve ao longo dos anos, o qual será relatado mais à frente do presente trabalho, e podemos esperar que este mercado continue crescendo, uma vez que as organizações estão percebendo essa importância de criar uma aproximação cada vez maior com seus diferentes públicos. Se num primeiro momento, no Brasil foram as multinacionais que trouxeram a ideia de pensar estrategicamente os processos

comunicacionais dentro das organizações, está cada vez mais claro que empresas nacionais, especialmente de grande e pequeno porte, não abrem mão de pensar estratégias para tais processos.

Como visto anteriormente, dentro da história da Comunicação Organizacional no Brasil, o momento em que a exigência sobre a qualidade das publicações editoriais aumentou, tornou-se necessário elaborar ações de comunicação de uma forma mais bem pensada e estrategicamente planejada, utilizando-se de dados e pesquisas. Por esse motivo, Kunsch (2006) enxerga a necessidade de “se ter uma visão abrangente e integrada da comunicação, unindo o trabalho de relações públicas, frente à comunicação institucional e o de marketing frente à comunicação mercadológica”.

Isso demonstra um papel mais estratégico da comunicação, uma vez que ela deixa de ter um foco somente em divulgação de produtos, serviços e marcas e passa a trabalhar com “a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse, que tanto podem afetar os objetivos das empresas e instituições, como por elas podem ser afetados” (DA CRUZ, p. 2).

Neste sentido, entende-se que a Comunicação Organizacional precisa realizar um equilíbrio e conciliar as vertentes institucional e mercadológica, de forma que a organização reforce a sua imagem de empresa comprometida com a cidadania e, ao mesmo tempo, que obtém resultados favoráveis.

Kunsch explica este cenário quando afirma que “as organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume novas formas de atuação” (2006, p.6). Ou seja, hoje em dia, as organizações precisam ter uma comunicação que se adapte ao contexto em que estamos vivendo, que está em constante mudança, exigindo uma forma de pensar muito estratégica por parte dos profissionais da área, para que a empresa consiga se adaptar às exigências e interesses da sociedade, principalmente em questão de posicionamento de marca.

Atualmente, muitas pessoas têm a sua decisão de compra ou de apoio a uma marca pela forma como ela se posiciona, principalmente em relação a abraçar causas ligadas à sustentabilidade do meio ambiente e, às vezes, até mesmo sobre assuntos políticos. Por esse motivo, é de extrema importância que haja uma equipe profissional de comunicação para pensar estrategicamente em como se posicionar e, conseqüentemente, se aproximar dos diferentes públicos.

Os desafios de um profissional de Comunicação Organizacional são diversos, e estão, normalmente, ligados a como conectar organizações com públicos diferentes - internos e

externos - de forma equilibrada e efetiva. Por isso, é importante sempre estar atento às tecnologias, mudanças de comportamentos dos públicos e às tendências de mercado e de consumo. Um dos objetivos deste trabalho é também entender essas tendências e mudanças, mas com o foco na profissão, para se ter em mente como o profissional de Comunicação Organizacional terá que se adaptar às mudanças que o futuro promete.

### **2.1.2.2 Campo Acadêmico**

Como visto anteriormente, o curso de Comunicação Organizacional no Brasil só está presente em duas universidades, como bacharel, na Universidade de Brasília (UnB) e na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UFTPR). Durante este tópico, o curso será detalhado sobre currículo, fluxo, tempo de formação e perfil esperado dos egressos da área. Essa ação é importante pela relevância de se institucionalizar a área enquanto um campo, no âmbito da graduação, vinculado à graduação. Isto nos dá duas pistas fortes: a força do campo Acadêmico, que cada vez mais se enraíza nos quadros do ensino e da pesquisa; e a força do mercado que pressiona a Universidade em busca de profissionais mais qualificados.

Por ser uma subárea da Comunicação Social, e pelo fato de ter o currículo baseado no projeto pedagógico do curso e suas diferentes habilitações, o curso de Comunicação Organizacional, na UnB, possui disciplinas referentes às três habilitações - Jornalismo, Audiovisual e Publicidade e Propaganda - ao longo, principalmente, dos cinco semestres de curso, que ensinam a como pensar essas habilitações de maneira integrada e estratégica dentro da organização. É uma abordagem interessante, uma vez que os alunos do curso conseguem atuar em diferentes tipos de organizações, contribuindo com ações de comunicação em diferentes vertentes. É também verdade que o esteio forte do supracitado curso é o planejamento e a gestão da Comunicação Organizacional dos mais diversos tipos de organização, sejam elas públicas, privadas e de terceiro setor.

Como dito anteriormente, o fluxo do curso tem duração de oito semestres, em que os primeiros cinco contam com disciplinas que trabalham muito as três habilitações da Comunicação Social, em paralelo à disciplinas que têm o foco em planejamento e gestão estratégica da comunicação. Os três últimos semestres contam com disciplinas mais técnicas, com o foco maior na Comunicação Organizacional, de fato, e suas formas de atuação, de maneira mais prática.

Diferentemente do curso de Comunicação Social, que possui disciplinas específicas dentro de cada habilitação, com o foco na área de atuação de cada uma delas, o curso de

Comunicação Organizacional passa por um pouco de cada área, o que amplia os conhecimentos dos alunos e possibilita um leque de opções de atuação maior.

Tendo isso em mente, o que se espera de um egresso do curso é que ele tenha, segundo o portal da Faculdade de Comunicação,

1. Domínio dos princípios básicos e das técnicas e produção para as mídias tradicionais e novas mídias;
2. Capacidade de elaborar diagnósticos, prognósticos, planejamento e estabelecer as de Comunicação com os diversos públicos das organizações e instituições;
3. Capacidade para fazer a gestão das políticas de Comunicação nas organizações, para integrar esta política, seus projetos e programas com o planejamento geral, assim como com outras áreas dessas organizações e para gerir e estabelecer práticas de relacionamento com os diversos públicos, utilizando os instrumentos de Comunicação;
4. Capacidade para avaliar a política de Comunicação das organizações, utilizando as técnicas e instrumentos próprios de avaliação e para propor mudanças, justificando-as com base nos conhecimentos específicos da área, considerando a ética profissional e os aspectos sócio-econômicos e culturais do ambiente organizacional interno e externo.
5. Capacidade de planejar, gerir e tomar decisões profissionais sobre campanhas, projetos e atividades da área de Comunicação das empresas.<sup>2</sup>

Na teoria, essa é uma realidade muito boa e promissora, mas sabemos que nem sempre é assim. O curso de Comunicação Organizacional é, de fato, completo, complexo e explora as diferentes possibilidades de atuação dentro da comunicação. No entanto, ainda há lacunas que tendem a ser resolvidas com a discussão que se tem feito agora para reforma do currículo. O que facilita, e muito, essa situação é o fato de os alunos poderem começar suas vidas profissionais desde o primeiro semestre de curso, a partir dos estágios.

Na UTFPR, o curso se assemelha muito ao da UnB, com duração também de oito semestres, e disciplinas com foco nas diferentes habilitações da comunicação em paralelo à disciplinas de gestão estratégica. A proposta de ambos é basicamente a mesma, de formar profissionais capazes de atuar tanto no setor público como privado, gerindo a comunicação de uma maneira estratégica.

---

<sup>2</sup> Portal da FAC. **Comunicação Organizacional**. Disponível em: <http://fac.unb.br/comunicacao-organizacional/>

O curso de Comunicação Organizacional tem muito potencial para ser explorado dentro de diversas universidades espalhadas pelo país, principalmente pelo fato de ser um curso que amplia muito os horizontes de atuação dos alunos de comunicação. Assim como o campo acadêmico, o profissional também tem potencial para ser expandido, como veremos no próximo tópico.

### **2.1.3 O mercado de Comunicação Organizacional no Brasil: contexto e perspectivas**

Apesar de ser uma área que tem crescido e que está sendo cada vez mais valorizada, ainda são poucos os estudos sobre o comportamento do mercado de Comunicação Organizacional. No entanto, instituições como a Aberje e a Abrapcorp têm auxiliado nas pesquisas dessa área, como visto no tópico acima, realizando diferentes estudos e ações que fomentam o debate sobre o papel da comunicação como estratégia. Ao longo deste tópico, serão mostrados alguns dados que explicam o mercado de Comunicação Organizacional.

Hoje, no Brasil, agências de relações públicas e de assessoria de imprensa constituem o mercado de Comunicação Organizacional. Pode-se entender esse cenário, levando em conta a percepção de Kunsch (2005, p.07) que as relações públicas e o jornalismo empresarial “iniciaram as primeiras atividades deste setor e permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional”.

Atualmente, de acordo com a Mega Brasil 2018, estima-se que existem em torno de 1.250 agências de relações públicas no país, sendo que há 10 anos atrás esse número girava em torno de 400 agências. Dados da Aberje de 2006 mostravam que 10% das agências de comunicação concentravam 80% das maiores empresas do país como suas clientes. O setor de relações públicas e Comunicação Organizacional abre portas, principalmente, para jornalistas que acabam de sair de uma carreira dentro de redações, TV e rádio, e também para profissionais de diferentes vertentes da comunicação, o que aumenta a procura por essas agências.

O perfil desses profissionais que são procurados hoje no mercado dessa área mudou muito de uma década para a outra. Em 1990, o Relações Públicas era caracterizado como um ex jornalista ou publicitário, que tinha como funções marcar visitas a redações, participar de coletivas de imprensa e eventos com o cliente, confraternizar com colunistas, sem fazer muitas perguntas para não incomodar. Hoje em dia, esse perfil já é caracterizado por um profissional multitarefa, que ao mesmo tempo em que escreve um *release* e envia para o *mailing*, está produzindo conteúdo para as redes sociais, prospectando contas e fazendo planejamentos do que deve ser feito para o cliente.

Esse perfil multitarefa e com conhecimentos diversos está sendo cada vez mais procurado e valorizado dentro do mercado. Profissionais com conhecimentos em diferentes áreas, que ampliam a sua formação, buscando especializações que podem somar à sua experiência profissional estão sendo mais interessantes para o mercado. Segundo Amir El-Kouba, professor de gestão de pessoas em MBA da Fundação Getúlio Vargas e consultor empresarial, em entrevista para o portal EM.com.br,

é assim que o trabalhador do futuro tem de pensar e agir. Investir em uma área complementar, ainda que diferente da sua formação, mas que consiga uma aproximação, para potencializar o currículo. Essa é uma visão estratégica com foco na ampliação do mercado<sup>3</sup>.

Hoje, vemos que o perfil das pessoas é de querer saber cada vez mais sobre um pouco de tudo, e o mercado tem sofrido uma releitura e acaba se adaptando a esses perfis, seguindo uma lógica de ter equipes mais enxutas, mas com pessoas que saibam um pouco de cada coisa. Isso não significa que profissionais mais especialistas irão perder espaço dentro desse novo mercado, Rúbria Coutinho explica esta situação quando afirma que:

o que muda e expande é o rol de competências que somam às especialidades. Ter visão e atuação sistêmica, olhando o contexto de forma integral e capacitando-se para atividades que se complementam. Trata-se de um profissional mais completo, com uma visão generalista, mas ancorado na sua especialidade para gerar valor.<sup>4</sup>

Esse é um cenário que favorece, e muito, o profissional de Comunicação Organizacional, uma vez que, como visto anteriormente, é uma área que explora conhecimentos diferentes da comunicação dentro de uma organização. A ESPM<sup>5</sup> realizou uma pesquisa interessante com alunos do sétimo semestre de graduação em comunicação, que mostra como a empregabilidade no mercado da área tem crescido. Na cidade de São Paulo, 79,8% desses alunos estão trabalhando, enquanto no Rio de Janeiro esse número fica em torno de 69%.

---

<sup>3</sup> Mercado profissional exige novo perfil de profissional

Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas\\_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml)>

<sup>4</sup> Mercado profissional exige novo perfil de profissional

Disponível em:

<[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas\\_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml)>

<sup>5</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing. Levantamento realizado em 2018, com 707 alunos de São Paulo e Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/pesquisa-espm-mostra-indice-de-empregabilidade-de-798-nos-campos-de-comunicacao-e-marketing-em-sp>>

Uma pesquisa qualitativa, feita pelo Runrun.it e o Opinion Box, mostra a satisfação e o perfil dos profissionais dentro do mercado de comunicação no Brasil. Essa pesquisa foi feita com diferentes segmentos de agências, desde agências publicidades até produtoras. Os entrevistados foram questionados sobre a satisfação de trabalhar com comunicação e, 9 em cada 10 pessoas, afirmaram que gostam muito dessa área. No entanto, apenas 24% acreditam que os profissionais são valorizados e 43% acham que os profissionais da área são mal remunerados.

A última pesquisa da Catho<sup>6</sup> retrata como é a média salarial dentro da área de Comunicação Social como um todo, em diferentes vertentes de atuação. Dentro da pesquisa foram contempladas as seguintes áreas: arte, edição de fotografia, jornalismo, produção editorial, produção gráfica, redação, relações públicas e reportagem.

A média salarial de um estagiário dentro dessas áreas, com diferentes atribuições, varia entre R\$ 483,00 (mínimo) e R\$ 907,00. No caso de um Analista Júnior, esse número está entre R\$ 1.654,00 e R\$ 2.4313,00. Já em cargos mais altos, como de Gerentes e Diretores, o valor máximo que a média salarial mostra é em torno de R\$ 13 mil. Mesmo com esse cenário de baixa remuneração, 61% dos entrevistados na pesquisa da Runrun.it e Opinion Box, se imaginam trabalhando ainda com comunicação daqui a 5 anos. Isso demonstra uma oportunidade de continuar investindo no setor e, principalmente, na formação de lideranças que aprimorem ainda mais essa área, seja assumindo novos cargos dentro de organizações, seja abrindo novas agências.

Entrando um pouco mais afundo sobre esse mercado, é interessante destacar que Kunsch trouxe dados, em 2006, que afirmavam ter em torno de 1500 agências de relações públicas operando no Brasil. Ela afirmou que esse número provavelmente iria reduzir passados cinco anos, e, hoje com os dados que foram mostrados pela Mega Brasil, podemos ver que realmente houve uma redução em torno de 250 agências nesse mercado.

Muitas dessas agências foram e ainda são criadas, principalmente, pela baixa oportunidade de empregos no Brasil. Mainieri (2007, p.7) enxerga que

essa falta de oportunidade é reflexo da falta de postos de trabalho tanto para as centenas de novos profissionais que são lançados anualmente no mercado como para os profissionais que diante do enxugamento das estruturas vêem-se sem seus empregos.

---

<sup>6</sup> Pesquisa Salarial e de Benefícios da Catho Online.

Disponível em: [http://i0.statig.com.br/economia/pesquisa\\_catho/area\\_comunicacao\\_social.pdf](http://i0.statig.com.br/economia/pesquisa_catho/area_comunicacao_social.pdf)

Um outro fator importante, para a abertura de agências no Brasil, é a demanda por terceirização de serviços de comunicação. Hoje, muitas empresas ainda optam por contratar agências temporariamente para prestar serviços, do que contratar um profissional para ficar a longo prazo na empresa, o que faz a procura por empregos nessas agências crescer.

No entanto, ao mesmo tempo em que cresce a demanda por essas agências, existe um fato preocupante quando vemos que uma grande parte delas acaba fechando as portas em menos de dois anos, e isso se deve, principalmente, pelo fato de que não existe um preparo para a gestão do negócio, por parte do empreendedor.

Esse cenário mostra para futuras e atuais lideranças em Comunicação Organizacional que, além de ser um mercado que pode crescer muito ainda, eles precisam se preparar muito para gerir seus próprios negócios, sabendo que, hoje, o mercado ainda está muito em falta com agências de Comunicação Organizacional, que têm um potencial enorme para crescer e se consolidar no país, e além disso, com grandes oportunidades para lideranças na área.

## **2.2 CAPÍTULO II**

### **Carreira**

Falar sobre carreira passa por questões que vão muito além de apenas imaginar aonde se quer chegar no futuro. Traçar planos e metas para o futuro profissional envolve olhar para dentro, se conhecer e se entender para saber, de fato, aonde se quer chegar mas, mais do que isso, o porquê. Neste capítulo, a carreira será tratada de duas formas, sendo a primeira uma contextualização e conceitualização da carreira, e a segunda um debate sobre por que e como pensar sobre carreira.

#### **2.2.1 O que é carreira?**

Carreira, palavra derivada do latim *carraria*, etimologicamente, significa estrada rústica. No século XIX, ela ganha uma definição que se relaciona com trajetória profissional,

ganhando o sentido de profissão que caminha em etapas, como é tradicionalmente conhecida hoje. Tolfo (2002, p. 41), de maneira simplista, aborda a carreira como “caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo”. Ou seja, dentro de uma organização, a carreira pode ser vista como a jornada profissional que se tem dentro dela, de acordo com a ocupação de cargos ao longo da caminhada.

O termo carreira não possui um único significado, ele pode ser entendido de diferentes formas, segundo Dutra (1996), algumas delas são: a mobilidade ocupacional, que seria o caminho a ser trilhado por um executivo dentro da empresa; ou como profissão, tendo como exemplo a carreira militar, em que o indivíduo exerce diferentes funções dentro das Forças Armadas que podem lhe proporcionar um plano de carreira e, conseqüentemente, uma ascensão profissional. Ambos os casos ilustram a ideia de jornada profissional dentro de organizações.

Para Dutra (1996), existem dois modelos de carreira: o modelo tradicional e o moderno, sendo o primeiro caracterizado pela estabilidade e progressão linear e vertical; e o segundo por uma progressão de carreira de forma descontínua e com maior instabilidade. O modelo tradicional que, na percepção de Dutra, vigorou até meados da década de 1970, demonstra uma realidade, de acordo com Chiavenato (2012), de um mundo estável, em que as pessoas já esperavam traçar suas vidas profissionais dentro de uma mesma empresa. Obviamente, esse modelo estava sendo experienciado por uma sociedade bastante diferente da que temos agora. Por exemplo, a questão do respeito e acolhimento à diversidade não era um tema comum à época nos ambientes organizacionais.

Nesse modelo, a ascensão profissional se baseava em uma espécie de meritocracia<sup>7</sup>, em que a organização reconhecia seus funcionários que mais comprovaram comprometimento e lealdade, por meio da ocupação de altos cargos de liderança. Apesar deste cenário estar em uma constante mudança, ainda existem organizações que adotam esse modelo de sistema, em que os altos cargos são escolhidos de maneira subjetiva, muitas vezes por indicação ou apadrinhamentos.

Hoje em dia, existe uma heterogeneidade no quesito de modelo de carreiras dentro das organizações. De um lado estão empresas que, como dito anteriormente, escolhem líderes de maneira subjetiva e adotam o modelo mais tradicional e do outro, organizações que possuem

---

<sup>7</sup> Método que consiste na atribuição de recompensa aos que possuem méritos. Fonte: Dicionário online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/meritocracia/>>

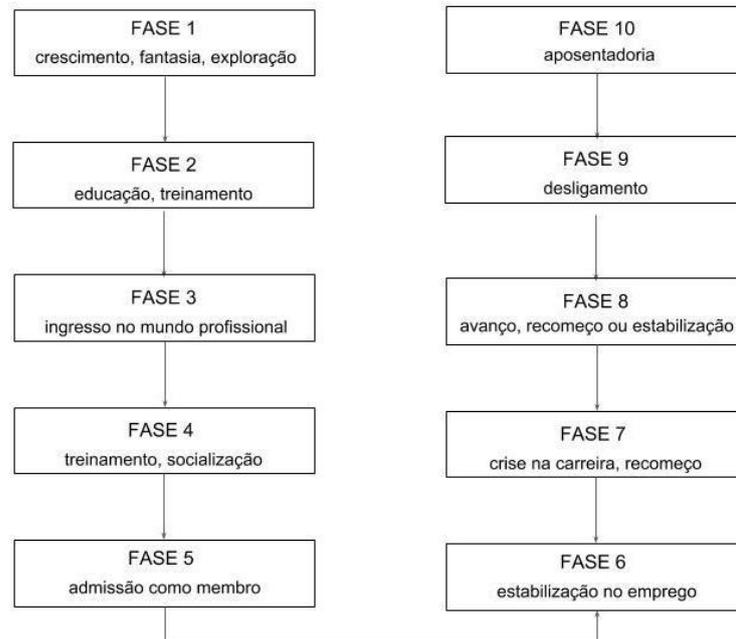
um sistema para traçar a trajetória dos profissionais, alinhada com os objetivos e estratégias da empresa, que seguem uma linha que vai de encontro ao modelo moderno.

O modelo moderno, caracterizado pela instabilidade, é ilustrado por profissionais que têm uma carreira ou dentro de uma mesma empresa mas em áreas diferentes ou até mesmo em empresas diferentes, e por isso enxerga-se essa instabilidade dentro deste sistema. A ideia de “progresso constante”, definida por Schein (1996) quando fala de carreira, não se limita a uma única empresa ou a uma única área e, por isso, essa ideia de “instabilidade” dentro deste modelo não é, necessariamente, ruim. São muitos os exemplos de profissionais que têm formações muito diferentes da sua área de atuação e que também ascendem profissionalmente em empresas diferentes.

Percorrer diferentes áreas e empresas, está muito ligado aos objetivos que um indivíduo tem em relação ao seu futuro profissional. Isto porque ao falarmos em definição de carreira, o debate, na contemporaneidade, recai também sobre a própria capacidade do indivíduo gerir sua vida profissional a partir de objetivos que lhes são próprios e não estão relacionados necessariamente à organizações específicas. A carreira, de acordo com London e Stumph (1982), citados por Dutra,

Envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (apud Dutra, 2011, p. 17).

Ou seja, essa constante evolução em termos de carreira dentro de uma organização é algo que envolve não só os objetivos do indivíduo, mas também as expectativas e demandas do ambiente de trabalho. Existe uma série de etapas que demonstram como funcionam as fases de carreira de um indivíduo dentro de uma organização e que ilustra bem, conforme a figura abaixo, como o ambiente e as aspirações individuais influenciam as decisões de uma pessoa. Este modelo não é uma regra dentro do fluxo de carreira, ele pode ser variável de pessoa para pessoa, mas será exemplificado aqui como um fluxo referencial. Para este momento, será mais interessante nos debruçar a explicação sobre as fases de 1 a 8, pois são as que focam mais sobre o desenvolvimento da carreira em si, que é o maior foco do presente trabalho.

**Figura 1:** Principais fases da carreira

**Fonte:** Schein 1996, p. 21

A primeira fase diz respeito ao momento da infância e adolescência, em que iniciam-se as primeiras ideias sobre profissão, normalmente acompanhadas de fantasias e explorações sobre o assunto, e que, muitas vezes, são conduzidas por fatores externos e não só do indivíduo, como a família, por exemplo.

Já na segunda fase, existe uma espécie de preparação por parte da escola, em que as informações sobre profissões e afins começam a se fazer mais presentes e gerar uma ansiedade e preocupação maior. Um exemplo disso são as escolas que focam muito em incentivar os alunos a passarem em faculdades públicas, normalmente, em cursos que, conforme a percepção delas, podem promover uma possibilidade maior de ingresso no mercado de trabalho, bem como serem mais promissoras em questões principalmente financeiras - exemplo: medicina, direito, engenharia civil, etc.

A partir do momento em que o indivíduo já faz parte de uma universidade e se insere no meio profissional, inicia-se a terceira fase, quando ele finalmente começa a colocar em prática seu trabalho dentro de uma organização. É importante ressaltar que não necessariamente um indivíduo já começa a trabalhar assim que entra na universidade, muitas vezes isso acontece depois de um tempo, ou até mesmo antes, por necessidades específicas.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais exigentes em termos de perfis profissionais, o que muitas vezes impede que pessoas com poucas experiências e qualificações

consigam empregos em algumas organizações. Por esse motivo, é muito comum ver pessoas que começam em empresas menores para garantir experiência em seus currículos e, conseqüentemente, no futuro, conseguir emprego em organizações maiores, com mais perspectiva de ascensão profissional.

Mas voltando às fases, uma vez inserido no ambiente de trabalho, o indivíduo passa pela quarta fase, que, segundo Schein, diz respeito aos treinamentos e a socialização. Ou seja, é o momento em que ele começa a ser apresentado aos valores, regras e normas culturais da organização e passa a ser treinado para saber fazer. Em seguida, ele entra na próxima fase, quando começa a se enxergar como parte da organização e cria-se um sentimento de pertencimento ao grupo.

Posteriormente, com a fase da estabilização do emprego, a perspectiva de carreira já começa a ser idealizada, pois já se passou um tempo dentro da companhia e as inquietações sobre o futuro começam a surgir. Segundo Schein (1996), é o momento em que o indivíduo percebe se existe uma perspectiva de carreira nos próximos cinco a dez anos. Normalmente, é nessa fase em que essas inquietações começam a causar as reflexões sobre possíveis novas habilidades e diferenciais daquele profissional, ou seja, é quando ele ou ela percebe que para crescer dentro da empresa, precisará se desenvolver mais em busca de um diferencial.

Este é o momento em que, conforme o supracitado autor, a crise interna se faz presente, pois os questionamentos não se dão somente em relação a subir de cargo, mas são reflexões de auto avaliação e avaliação de escolhas feitas ao longo da carreira. É o que se chama de reavaliação das carreiras, em que se questiona sobre as primeiras escolhas, a situação atual e o futuro. Após essa reavaliação, o esperado é que se tenham respostas sobre esses questionamentos, ou seja, se deve haver uma continuidade ou interrupção da carreira. Esse momento de decisão é a fase 8, e ele pode ser bastante conturbado pelo fato de depender das possibilidades que um indivíduo tem de escolha, e, obviamente, as oportunidades, especialmente no Brasil, são extremamente díspares e variam dramaticamente dependendo de fatores como classe social, raça, gênero e orientação sexual.

Hoje, o que muitas pessoas fazem em momentos de crise como esse, em que se questionam sobre a situação atual dentro da organização, é procurar novas oportunidades, e somente após receber uma boa proposta se desvencilham do emprego atual. É como uma forma de segurança e garantia de que a pessoa não ficará desempregada. Isso quando a decisão pós-reavaliação diz respeito a uma ruptura da carreira. Já quando decide avançar na carreira dentro da mesma organização, o indivíduo normalmente se dedica a adquirir novas habilidades e diferenciais para conquistar o cargo desejado.

É importante retratar essas fases da carreira, para entender como cada fase trabalha aspectos como o autoconhecimento e as questões individuais de cada pessoa, além do ambiente de trabalho que também influencia nas tomadas de decisões. A partir do momento em que o profissional se entende e sabe seus objetivos faz com que, segundo Schein (1996), ele desenvolva uma percepção acurada de suas inclinações, de modo a bem planejar a carreira e definir melhores escolhas. Além disso, quando se conhece os principais objetivos e aspirações, é possível avaliar se eles estão alinhados com os valores e estratégias da organização e, conseqüentemente, enxergar se vale a pena permanecer nela ou não.

Segundo Dutra (1996) o indivíduo deve imaginar sua carreira como uma estrada que está em constante construção que, se for muito bem trilhada, acarretará o sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Por este e por outros motivos, que serão tratados no próximo tópico, é muito importante que os profissionais pensem sobre suas carreiras e como planejá-las. É mais uma vez importante ressaltar que a escolha de uma profissão, bem como a gestão de uma carreira é influenciada também pelas oportunidades que o cidadão pode ou não desfrutar. No Brasil, como já apontamos, a escala de oportunidades cai para as minorias, tais como mulheres, negros, gays e outros.

## **2.2.2 Por que e como planejar a carreira?**

Pensar sobre carreira, por mais difícil que seja, é necessário. Principalmente quando falamos sobre uma geração que está cada vez mais focada e ansiosa sobre o futuro e que, muitas vezes, pensa a curto prazo por querer resultados e ações imediatas, e acaba não se planejando da melhor forma. Hoje, vivemos em uma era do imediatismo que influencia, e muito, não só a vida pessoal mas a profissional também. As pessoas começam a pensar mais sobre o que querem naquele momento, sem refletir sobre as conseqüências e implicações que essas ações podem ter no futuro.

Quando a questão é sobre o futuro profissional, a visão a longo prazo precisa estar ainda mais presente. Ari Wallach (2017), especialista em inovação e planejamento para o futuro, levantou a seguinte percepção em uma palestra no TED<sup>8</sup>, “ a visão de curto prazo pode fazer com que o profissional se torne irrelevante para o mercado em alguns anos”. Essa é uma ideia

---

<sup>8</sup> TED Talks. Três maneiras de se planejar para o longo prazo.

[https://www.ted.com/talks/ari\\_wallach\\_3\\_ways\\_to\\_plan\\_for\\_the\\_very\\_long\\_term?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/ari_wallach_3_ways_to_plan_for_the_very_long_term?language=pt-br)

que vai nortear toda a discussão sobre a importância de se pensar e planejar a carreira, ao longo deste tópico.

Para a elaboração deste tópico, a pergunta “por que pensar em carreira” foi utilizada em uma rede social, o Instagram<sup>9</sup>, para ouvir a opinião de diferentes pessoas sobre o assunto, como forma de entender como as pessoas estão enxergando a carreira hoje. Sabemos que essa sondagem está longe de ser um método científico. Serviu tão somente para esta pesquisadora construir perguntas e caminhos mais apropriados para discutir o tema de carreira. Nesta sondagem, a grande maioria julgou ser importante pensar na carreira pelo fato de facilitar o planejamento pessoal para preparar o futuro profissional. Ou seja, isso demonstra como as pessoas têm se preocupado com a questão profissional, e mais do que isso, em como se planejar para atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Mas, antes de entrar mais a fundo sobre por que e como planejar a carreira, precisamos entender o que é o planejamento. Chiavenato (2004, p. 152) enxerga o planejamento como “a primeira das funções administrativas, que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”. Ou seja, é dentro de um planejamento de carreira que os objetivos começam a ser desenhados e, conseqüentemente, as estratégias para atingi-los passam a ser definidas.

Por serem os objetivos que levam às definições de estratégias, é essencial que eles sejam claros e coerentes com o que o profissional quer, pois é neste momento em que começam a se tomar as primeiras atitudes e ações para alcançar esses objetivos. Um planejamento com objetivos e estratégias claros deixa toda a trajetória um pouco mais fácil, pois tem-se um direcionamento que demonstra os caminhos que devem ser seguidos e como percorrê-los.

É claro que nem sempre o planejamento vai ser seguido à risca, pois muitas vezes aparecem imprevistos no meio da trajetória que podem fazer com que a pessoa mude de ideia e siga um caminho diferente. E isso não é errado e nem ruim, pois o planejamento pode ser algo adaptável, e a sua única regra é que ele siga, de fato, o que a pessoa define como seu objetivo. O planejamento serve muito mais como um norte do que como uma obrigação que deve ser seguida sem alterações.

Com um planejamento definido, é possível saber onde concentrar recursos e energias para atingir os objetivos. Esses recursos, no que diz respeito à carreira, podem ser tanto financeiros - por exemplo, custo com cursos, eventos, viagens à trabalho, etc - como de energia

---

<sup>9</sup> Levantamento feito pelo stories do Instagram desta pesquisadora, no formato de stickers de perguntas. A pergunta ficou disponível por 24h e foram computadas em torno de 30 respostas.

física, já que o profissional precisa pensar onde irá depositar suas energias e dedicação para atingir determinados objetivos.

Agora que se entende a importância de se planejar, podemos seguir para a parte de como se planejar. São muitos os métodos de planejamento utilizados hoje, que podem ser utilizados em diferentes áreas e com diversos objetivos. No caso de um planejamento de carreira, existem alguns que são mais gerais e que seguem uma linha muito parecida, mas neste trabalho será tratado um específico que tem uma linha de direcionamento mais geral. É importante ressaltar que não existe uma regra, porque cada pessoa pode se adaptar a uma forma de planejamento diferente.

A Fundação Estudar, organização sem fins lucrativos, focada em educação, possui um projeto chamado Na Prática, que fornece cursos com temas voltados para lideranças, autoconhecimento, carreira, etc. Eles definiram sete aspectos principais para traçar um bom planejamento de carreira. Dentro desses aspectos, foram abordadas algumas perguntas para nortear o profissional na hora de definir o que se quer para o futuro profissional.

O primeiro passo é entender o propósito do profissional, e para isso, a primeira dica é não ter medo de sair da zona de conforto. É importante que o profissional esteja aberto à novas oportunidades e experiências que podem lhe tirar da zona de conforto para alcançar os objetivos desejados. Como perguntas norteadoras para esse primeiro passo, eles sugerem: O que me faz vivo? O que está no “piloto automático”? Quem admiro e ainda não conheço pessoalmente? Quem sou eu sem falar de trabalho em nenhuma parte da resposta? Qual o meu propósito? Essas perguntas podem dar um norte mais claro para definir o ponto de partida, que é o propósito, o qual, conseqüentemente, vai levar aos objetivos profissionais e pessoais, além de fazer o profissional se entender diante de seus anseios.

Tolfo (2002, p. 48) admite que decisões relacionadas à carreira são sempre complexas, pois envolvem muitas variáveis que impactam essas decisões, sendo elas “o ambiente em que estamos inseridos, as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos”. Neste sentido, é de extrema importância que o profissional reflita sobre decisões de seguir com a carreira em determinado lugar, tendo claro qual seu propósito e todas as variáveis que sua decisão envolve.

Seguindo com o planejamento da Fundação estudar, como segundo passo, é importante entender o estado atual em que o profissional se encontra, seguindo as perguntas norteadoras: Qual a sua ocupação atual? Está feliz e satisfeito com ela? O que você mais gosta de fazer durante o dia a dia de trabalho? O que menos gosta de fazer? Essas perguntas podem ajudar a

entender como o profissional avalia sua situação atual ao ponto de dizer o que o move e o que o incomoda para saber o que gostaria de mudar e manter ao longo da carreira.

A partir do momento em que se tem uma ideia de propósito e do que gostaria de manter e mudar, fica mais fácil de entender onde se quer chegar. Esse é o terceiro passo, em que o profissional se pergunta “Onde quero chegar daqui a cinco anos?”. Esse é apenas um exemplo. Não necessariamente a pergunta deve conter uma quantidade específica de anos como essa. Responder uma pergunta como dessa natureza ajuda a guiar a carreira e aproveitar oportunidades que surgem ao longo do caminho, que podem contribuir para atingir os objetivos traçados no início.

Mais do que definir aonde se quer chegar, é importante validar este estado desejado, seguindo as perguntas norteadoras: por que valerá a pena alcançar esse objetivo? Por que isso é importante?. Desta forma, compreende-se a vontade por trás deste objetivo e aspiração, para não correr o risco de ter as motivações erradas ou pouco consistentes para alcançar esse objetivo, podendo acontecer de haver uma desmotivação no futuro, por enxergar que não era bem isso que se desejava.

Um exemplo hipotético que ilustra essa ideia é o de um profissional que acredita ter certeza que quer ocupar um cargo de liderança específico, porque enxerga esse passo como de grande importância para seu futuro. No fundo, a sua maior motivação é principalmente pela questão salarial e pelo status que aquele cargo pode oferecer. Quando ele finalmente conquista seu lugar dentro deste cargo e começa a passar por diversas dificuldades, as quais não imaginava e não se dispôs a passar por elas, esse profissional desiste do cargo e acaba saindo da organização. Esse é um exemplo que demonstra o quão importante é saber quais são as verdadeiras razões que motivam a conquistar determinados objetivos e cargos.

Validado o objetivo traçado, é o momento de se traçar metas. De acordo com a Fundação Estudar (2017)<sup>10</sup>: “agora que já tem seu ponto de largada e o de chegada: só faltam os degraus que ligarão um ao outro”. Como pontos norteadores para a definição dessas metas, foram levantados os seguintes: 1. Identificar a distância entre o estado atual e o desejado. 2. Separar a distância em espaços menores. 3. Mapear o que precisa aprender, adquirir ou mudar para alcançar o estado desejado.

---

<sup>10</sup> Portal Na Prática. **Plano de Carreira: 7 passos para construir o seu e começar 2018 menos confuso. 2017.** Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/7-passos-plano-de-carreira/#.W7fIRGhKjIU>> Acesso em: 29 set. 2018.

Para facilitar esse terceiro ponto, uma sugestão que tem se mostrado bastante eficiente é o investimento em autoconhecimento. É muito importante se conhecer para entender quais são seus limites, vontades, habilidades, pontos fortes e fracos, para entender como direcionar seus esforços para alcançar seus objetivos. E além de se conhecer, é importante conhecer a organização que se quer crescer e entender se ela está ligada aos seus princípios e aspirações.

Por fim, é essencial que se estipule prazos para as metas traçadas anteriormente, pois desta forma, fica mais fácil de organizar os períodos e prazos em que cada ação será realizada. Para isso, é importante que esses prazos sejam definidos de forma realista, entendendo cada limitação do dia a dia da pessoa e seus recursos disponíveis para cada data.

Esse modelo de planejamento, como dito anteriormente, não é uma regra e nem uma receita de bolo. Não é algo simples de ser feito, e requer tempo, dedicação e abertura da parte de quem está realizando-o. O planejamento é algo que já faz parte da vida de profissionais e estudantes da área de Comunicação Organizacional, porém por mais que saibamos como executar um planejamento, quando o assunto é planejar uma carreira, isso se torna um desafio já que envolve questões ainda profundas, que merecem um olhar com mais cuidado, como vimos anteriormente.

Planejar a carreira, apesar de dar um certo medo e ansiedade, é algo que gera um crescimento muito grande, tanto pessoal quanto profissional. À medida em que o profissional se entende e se conhece, a trajetória profissional começa a ficar mais clara e fazer mais sentido. Carreira não se limita ao dinheiro e sucesso, mas diz respeito também à se desafiar, conhecer os próprios limites e buscar a melhor versão de si. Profissionais que passam por uma constante evolução, principalmente em relação à carreira, estão sempre aprendendo e ensinando cada vez mais. Levando em conta que profissionais de Comunicação Organizacional podem ser futuros ou atuais gestores, é muito importante que se pense não só sobre como construir a carreira, mas também sobre como se desenvolver e qual o seu papel como líder, como será visto no próximo capítulo.

## **2.3 CAPÍTULO III**

### **O que é liderança?**

Liderar não é tarefa fácil, exige muito esforço, disciplina e preparação. Por isso, este capítulo serve como base para entender conceitos, estilos de lideranças, como se preparar e se desenvolver para ser um líder. Como visto na introdução, a área de Comunicação

Organizacional carece, em termos de materiais e estudos, sobre o assunto de lideranças, tema fundamental em um curso que tem como proposta pensar a gestão da comunicação e, conseqüentemente, formar gestores. Para fortalecer o debate sobre lideranças e dar uma visão mais ampla sobre o tema, foram levantados diversos autores, dados e questionamentos durante este capítulo, que foi dividido em dois tópicos. O primeiro diz respeito à conceitos de liderança, que tratam questões como o papel do líder, a diferença entre chefe e líder, os estilos de liderança e o que é ser líder. O segundo, que não poderia faltar, é sobre lideranças femininas, em que serão levantados dados sobre o cenário da liderança feminina no Brasil e os desafios que ainda temos, enquanto mulheres, para enfrentar no mercado.

### **2.3.1 Conceitos**

A liderança ganhou seu espaço ao longo dos anos e, juntamente a isso, um arsenal de conceitos à seu respeito. São muitos os teóricos que abordam a liderança e são vários os conceitos que a definem, portanto, não existe uma forma padrão de conceituá-la. Durante este tópico serão levantadas algumas dessas definições para explicar o que é a liderança e, assim, desenvolver o assunto neste capítulo.

O termo “líder” ganhou uma conotação diferente ao longo dos anos, principalmente quando colocado ao lado do conceito de chefe. Diferentemente de um chefe, o líder é uma pessoa que, mais do que simplesmente dar ordens, acompanha seus liderados e tenta desenvolvê-los, por meio da prática e alcance de metas e objetivos. Adair (2000, p. 17) difere liderança de chefia quando diz que “um chefe pode lhe dizer o que fazer, porém, é o líder que vai lhe explicar o porquê de fazer”.

Essa diferença de realmente explicar o “porquê de fazer” e não só mandar fazer vem, principalmente, das diferentes formas como o líder e o chefe conduzem suas equipes. Segundo Oliveira,

A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os ‘resultados’ do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa (OLIVEIRA, 2014, p. 58).

Neste sentido, entende-se que o papel da liderança vai muito além de dar coordenadas para os liderados executarem. Quando falamos sobre liderança de equipes, os líderes ganham

uma responsabilidade, definida por Moreira (2011, p. 12) como a de “facilitadores na remoção de obstáculos que impedem as pessoas de serem proativas, de sonhar, de saber, de planejar, de agir e realizar”. Ou seja, um líder precisa se fazer presente e se preocupar com o desenvolvimento dos membros de sua equipe.

A posição de liderança exige muito esforço e não é nada fácil. Por esse motivo, Kouzes e Posner (1991) entendem a liderança como uma arte. Eles acreditam que o domínio desta arte se dá por meio do domínio de si mesmo, ou seja, pelo autodesenvolvimento e autoconhecimento. Como dito no tópico anterior, se conhecer é de extrema importância não só para entender aonde se quer chegar, mas para saber como se portar no ambiente organizacional diante de inúmeras situações que exigem autocontrole, resiliência e determinação, as quais são muito frequentes na liderança de equipes. Um líder, mais do que saber como lidar com as pessoas, precisa se conhecer e se entender como pessoa, para saber como lidar com a sua equipe.

Segundo Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, fazer com que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Dentro de uma organização, é muito importante que o líder saiba transmitir os objetivos principais aos seus liderados, para que fique claro quais são e como a equipe deve se comportar para atingi-los. Para Kotler (2000), o líder tem como principal atividade, a produção de mudança, pautada sobre três bases fundamentais: a de estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento à equipe e motivar seus liderados a cumprirem suas metas. Motivando equipes não é uma tarefa fácil, uma vez que não se consegue simplesmente impor uma motivação em pessoas diferentes para uma mesma atividade. É importante que se entenda os perfis de seus liderados para saber como lidar com cada um deles na hora de dialogar, demandar tarefas e incentivar a execução delas. Hersey e Blanchard (1986) entendem que o trabalho de um líder deve visar não só os resultados da organização, mas também a melhor execução das atividades realizadas pela sua equipe.

Existem diferentes formas de lidar com as equipes e, como exemplo disso, Kahn e Katz (1960) definem duas classes de comportamento de lideranças: o líder orientado para os funcionários, em que é considerado como enfatizador das relações interpessoais, e que demonstra interesse em satisfazer interesses e necessidades dos membros do grupo; e o líder orientado para a tarefa, o qual enxerga sua equipe como o meio para executar as tarefas e trabalhos, com o foco maior na parte técnica e prática das atividades.

Não existe um certo e errado dentro dessas classificações, pois cada líder tem a sua forma de lidar com a sua equipe, que varia de acordo com habilidades, personalidades,

competências, valores, e assim por diante. Neste sentido, ressalta-se que, hoje, existem diferentes tipos de liderança, que provém, principalmente, do comportamento e personalidade do líder, e que serão tratados no próximo tópico.

### 2.3.1.1 Estilos de Liderança

Como visto anteriormente, não existe uma regra sobre qual deve ser o estilo de liderança usado com as equipes, o que existem são métodos e caminhos que ele pode seguir, que se adequem melhor ao seu perfil. Hersey e Blanchard (1986) enxergam uma importância muito grande em se ter diferentes formas de conduzir uma equipe quando falam sobre o líder não poder usar apenas um estilo de liderança, ou seja, uma única forma de influenciar o desempenho de outras. O ideal é que haja uma adaptação no estilo de liderar, de acordo com o nível de desenvolvimento dos liderados, diante de tarefas específicas.

Garrido (2004) entende que o estilo de liderança é composto por diferentes competências que possuem uma afinidade conceitual e que baseia-se na forma como o líder utiliza seus CHAs<sup>11</sup> (conhecimentos, habilidades e atitudes) para lidar com situações referentes a gestão do cargo, da equipe e da organização. Este ponto de vista reforça que não existe uma regra para o comportamento da liderança, visto que ele é variável de acordo com o perfil do líder.

São muitos os estudos que abordam diferentes estilos de liderança, mas para o presente trabalho, será utilizado como base o modelo criado por Hersey e Blanchard (1986) que relaciona o estilo de liderança com a maturidade dos liderados. Neste modelo, eles utilizam a maturidade dos liderados como referência para entender como os estilos de liderança podem se encaixar melhor, de acordo com diferentes níveis de maturidade.

**Quadro 1: Estilos de Liderança x Maturidade**

Estilos de Liderança	Determinar	Persuadir	Compartilhar	Delegar
Maturidade	M-1	M-2	M-3	M-4

**Fonte:** HERSEY E BLANCHARD (1986, p. 189)

<sup>11</sup> Metodologia dos CHAs. Disponível em:

<<https://www.projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-cha-em-gestao-de-pessoas/>>

O primeiro estilo de liderança, “Determinar”, diz respeito à maturidade baixa (M-1, na imagem acima), isso significa que os liderados são caracterizados por pessoas com pouca capacidade e vontade de assumir responsabilidades e tarefas. Neste caso, o liderado, ou o grupo em si, demanda uma orientação e uma supervisão mais clara, o que exige um estilo de liderança em que o líder determina o que deve ser feito, de maneira específica, destrinchando em o quê, como, quando e onde, ou seja, requer um diálogo com mais detalhes sobre as tarefas. No estilo “determinar”, o comportamento de tarefa é alto, pois requer muito esforço por parte do liderado, e o relacionamento é baixo, pois o líder deve delegar e deixar que seu liderado aprenda na prática, mas sempre acompanhando como está o desenvolvimento de suas tarefas, sem muita interferência (Figura 3).

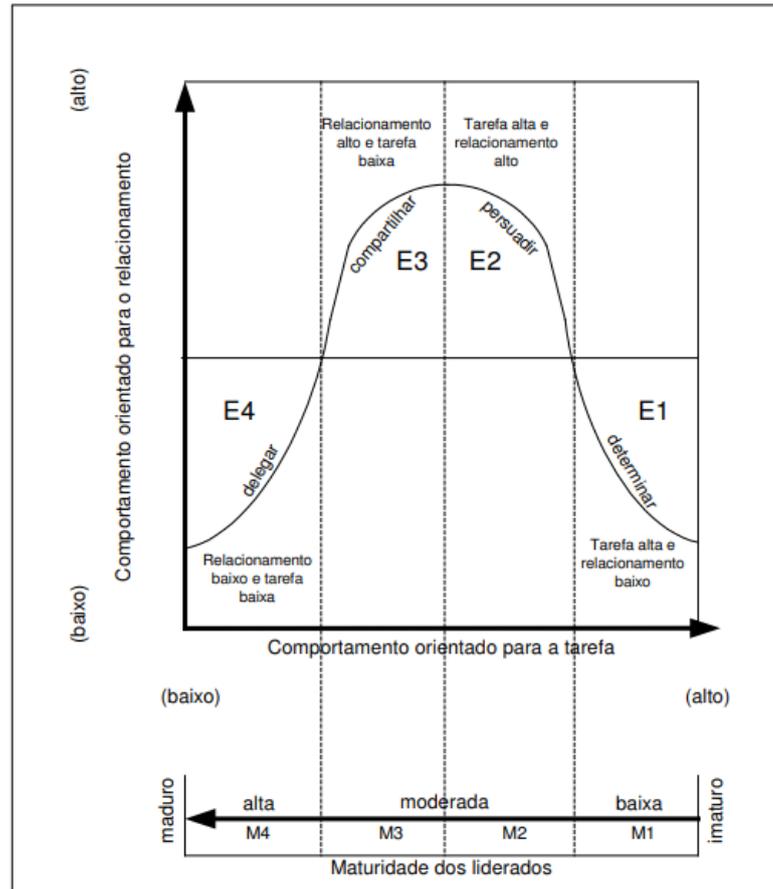
Quando falamos sobre maturidade baixa e moderada, o estilo “Persuadir” é o mais indicado, pois os liderados são caracterizados por pessoas que também não têm muita capacidade e habilidades, mas que, diferentemente das de baixa maturidade, têm muita vontade e disposição para assumir responsabilidades. Esse perfil exige do líder um comportamento mais aberto e direto e, conseqüentemente, um relacionamento mais próximo, com o objetivo de suprir a carência de capacidade do liderado. Nesse estilo de liderança, o comportamento de tarefa e o relacionamento são altos, pois a comunicação bilateral entre líder-liderado possibilita que a equipe entenda as razões de fazerem o que precisa ser feito, aumentando, conseqüentemente, o entusiasmo por executar as tarefas.

Uma equipe com pessoas de maturidade que varia entre alta e moderada, é caracterizada por pessoas que têm capacidade mas pouca disposição para seguir decisões do líder. Neste caso, o líder tem que se atentar e trabalhar a motivação dos membros da equipe, pois já são pessoas competentes, mas que precisam de um incentivo maior para executar suas tarefas. A comunicação bilateral se faz presente neste caso também e, mais do que isso, demanda uma escuta ativa, para que exista uma participação maior da equipe na tomada de decisões e eles se sintam mais motivados. No estilo “compartilhar”, o relacionamento é alto e a tarefa é baixa.

O último estilo de liderança é ligado à maturidade alta, em que a equipe tem tanto a capacidade quanto a disposição para assumir responsabilidades. O relacionamento, neste caso, é baixo, pois os liderados não demandam um comportamento de apoio por parte do líder por já saberem todo o direcionamento para executar suas tarefas e têm maturidade para fazerem sozinhos. Neste caso, o relacionamento e a tarefa são baixos.

Hersey e Blanchard, para exemplificar melhor toda essa dinâmica da mudança dos estilos de liderança, construíram o seguinte gráfico:

**Figura 2: Modelo de liderança situacional**



Fonte: HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia Para administradores** (1986, p.189)

O líder não deve se limitar a um único estilo de liderança, mas sim se adequar ao contexto em que sua equipe está inserido. Esse comportamento muda ao passo em que a equipe vai se desenvolvendo e aumentando o nível de maturidade, portanto, o líder acaba passando por todos os estilos de liderança explicados por Hersey e Blanchard. Eles ressaltam que o esforço por parte do líder para atingir esses estágios de maturidade deve ser constante, para que a equipe siga para a direção desejada. Para isso, estabeleceram o processo dessa mudança em três passos, sendo o primeiro de dar a orientação inicial, o segundo de reduzir a quantidade de orientação e supervisão e o terceiro o apoio emocional.

No momento em que o liderado alcança a maturidade moderada ou alta, o processo muda e diminui a demanda por encorajamento e reconhecimento por parte do líder, o que reduz o passo de apoio emocional e aumentam as participações do liderado em decisões.

Essa identificação sobre o momento de mudar de postura diante da equipe é crucial para o líder, pois ele precisa entender em qual estágio sua equipe se encontra e como se moldar em relação a ela. Neste sentido, entende-se que é muito importante o líder conhecer as pessoas com

quem trabalha e ter um relacionamento próximo a elas, para entender como está sendo o processo de evolução de cada liderado e quais são suas necessidades. A partir do momento em que se entende as necessidades da equipe, o líder consegue ter um direcionamento maior do que deve ser feito com seus liderados, facilitando assim o processo de atingimento de objetivos e metas.

Mas toda essa prática e essa maturidade de discernir quando a equipe já está capaz e madura precisam de um olhar crítico e uma desenvoltura grande por parte do líder, que não se constrói sozinha. Existem algumas formas de desenvolver uma liderança, com diferentes métodos e em diversos âmbitos pessoais e profissionais, que serão trabalhadas no próximo tópico.

### **2.3.1.2 O que é ser líder?**

Antigamente, algumas teorias sobre a liderança levantavam que ela era uma característica intrínseca do indivíduo, e ele já nascia com essas habilidades que eram identificadas ao longo de seu crescimento. No entanto, essa ideia foi confrontada por diferentes linhas de pesquisa, sendo substituída pela visão de que o líder adquire a capacidade de liderar conforme o contexto, os ambientes e suas características.

Moreira (2007, p. 11) afirma que “Os líderes constroem-se através da experiência e da aprendizagem, até porque, além do componente comportamental, a liderança também tem uma faceta muito técnica”. Ou seja, a experiência ao longo da trajetória de um líder, além de desenvolvê-lo no quesito comportamental, também é capaz de aprimorar a sua técnica e, conseqüentemente, torná-lo um líder mais preparado e experiente.

Hoje, o conceito de um bom líder acaba sendo relativizado, principalmente pelo que foi levantado no tópico anterior, sobre existirem diferentes estilos de liderança e não ter uma regra sobre o que é certo ou errado. No entanto, algumas práticas e comportamentos são recomendados para uma pessoa que está em posição de liderança, para que haja uma boa relação com seus liderados.

Daniel Goleman (2011), especialista em ciência comportamental, inteligência emocional e teorias de liderança, levantou oito competências que considera essenciais para lideranças de equipes. A primeira delas é a competência de orientação estratégica, ou seja, o líder precisa ser capaz de pensar analiticamente e criar uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais. Para isso, é muito importante que se tenha a segunda competência, que é a de

*insight* de mercado, isto é, entender o mercado, o negócio e suas peculiaridades, para que as estratégias sejam definidas de maneira assertiva, com base em dados e fatos sobre os *stakeholders*.

Ainda falando sobre características, o líder precisa ter uma orientação para resultados, ou seja, ter o foco em atingir esses resultados, baseando-se em métricas que revelem como a organização pode melhorar para alcançar seus objetivos. Mas dentro desse foco em resultados, é muito importante que o líder pense sempre no consumidor final e em como agradá-lo. Esse pensar no impacto frente ao consumidor é a quarta competência definida por Goleman (2011).

A quinta competência é a de colaboração e influência, em que o líder precisa trabalhar bem com os outros e ser capaz de influenciar não só seus liderados, mas também aqueles com quem trabalha mesmo que indiretamente. É fundamental que um líder saiba se posicionar não somente diante à sua equipe, mas também diante dos demais profissionais com quem trabalha, pois é ele quem, normalmente, leva mensagens de sua equipe para fora e de fora para sua equipe.

Além disso, também é uma competência de liderança o desenvolvimento organizacional, isto é, desenvolver meios de recrutar, reter e desenvolver jovens líderes dentro da organização. É um papel desafiador mas muito importante de desenvolver membros da equipe, para que eles sejam futuros líderes capazes e comprometidos. Um líder não só gerencia uma equipe, mas também é responsável por formá-la e conservá-la, evitando a saída de seus membros.

Neste sentido, Goleman (2011) enxerga que o líder deve construir times considerados vencedores, que batalham por suas entregas e têm um foco muito grande em atingir seus resultados. Mas não só isso, também é de grande importância que o líder pratique a liderança transformacional, capaz de liderar o caminho rumo a novos objetivos. Por exemplo, a partir do momento em que a equipe atinge seus resultados e necessita de novos objetivos, é papel do líder de defini-los e ajudar a pensar em estratégias para atingi-los. Da mesma forma, quando alguma estratégia não está mais fazendo sentido para atingir determinado objetivo, é papel do líder enxergar isso e direcionar novos caminhos para fazê-lo.

Além das cinco competências, Goleman (2011) também definiu quatro talentos fundamentais para uma liderança, sendo o primeiro deles relacionado à motivação. Ele ressalta que um líder precisa ir além de suas próprias ambições e deve abraçar objetivos maiores, visando melhorar sua performance continuamente e, para isso, investir tempo e esforço. Além de motivação, é muito importante ter abertura tanto para novas experiências e informações, como para receber *feedbacks* sobre seu desempenho como líder. Lideranças precisam pedir constantes *feedbacks* para que saibam o que precisam melhorar e o que já é uma boa prática

que pode ser mantida. Segundo Goleman, o líder precisa se mostrar aberto a mudanças e que também quer aprender.

O terceiro talento necessário é o engajamento. Ele enxerga que a liderança acontece quando existe um entusiasmo que se espalha por meio da habilidade de se conectar com as pessoas emocional e racionalmente e também da demonstração sobre a paixão pelo que se faz. Ou seja, o líder consegue engajar sua equipe por meio desta conexão e por saber vender a sua ideia, mostrando paixão pelo seu trabalho. Por fim, mas também muito importante, é a determinação. O líder precisa ser capaz de lutar para conquistar objetivos difíceis, assumindo desafios e sendo resiliente para recuperar-se de adversidades que encontrar durante o caminho.

Ronald Heifetz (2017), fundador do Center for Public Leadership, em Harvard, enxerga que ser um líder não basta. Em entrevista para o Na Prática<sup>12</sup>, ele respondeu perguntas como: “O que um grande líder tem?” e “como um líder pode empoderar outros?”.

Para ele, um grande líder tem coragem, senso de propósito e capacidade de aprender publicamente. Heifetz afirma que “isso significa não ter vergonha de aprender em público e entender que o trabalho adaptativo exige tentativa e erro - e encorajar outros a fazerem isso também”. Ou seja, um grande líder não tem medo de errar e nem vergonha de demonstrar que não sabe algo. É o líder que aprende junto com sua equipe e que tem humildade para mostrar que não sabe de tudo.

Além de aprender junto, o líder pode empoderar outros, de acordo com Heifetz, fazendo as perguntas certas ao invés de oferecer todas as respostas. Ou seja, o líder não define suas próprias conclusões, ele fornece insumos e questionamentos para que seus liderados consigam aprender e chegar às suas próprias conclusões e sintam-se, assim, empoderados o suficiente sobre determinados assuntos.

### **2.3.1.3 Lideranças femininas: precisamos falar sobre elas**

Estamos vivendo uma era de aceitação e de busca constante pela igualdade de gênero, não só no mercado de trabalho, mas em todas as esferas de nossas vidas. Falar sobre lideranças femininas neste capítulo é indispensável, primeiramente porque a grande maioria dos entrevistados para o presente trabalho são mulheres - entre cinco entrevistados, quatro são

---

<sup>12</sup> O que é liderança e por que ela é importante para a carreira de sucesso? **Portal Na Prática**. Disponível em: <<https://bit.ly/2B3wtzl>>

mulheres. Essa escolha por mulheres em cargos de liderança também diz muito sobre como o mercado de trabalho está mudando em relação à desigualdade de gênero e a valorização da mulher como profissional. Além disso, esta pesquisadora almeja, não só tornar-se uma liderança, mas uma liderança feminina que deseja empoderar mais mulheres a, cada vez mais, ocuparem cargos de liderança e marcarem presença nas organizações. Pelo fato de o foco do trabalho ser voltado para o mercado de trabalho, este tópico levantará dados e informações sobre o cenário e as perspectivas para as mulheres no mercado de trabalho.

Historicamente, as posições ocupadas por homens e mulheres eram muito diferentes, principalmente quando falamos sobre área profissional. As mulheres eram destinadas a fazerem os trabalhos do lar, enquanto os homens eram responsáveis por toda a parte externa ao lar. Este é um cenário que tem mudado muito ao longo dos anos, apesar das inúmeras adversidades que as mulheres encontram no mercado de trabalho, a participação delas cresceu consideravelmente.

Segundo dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2016, 37,8% dos cargos gerenciais no país eram comandados por mulheres. O levantamento feito, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), revelou que a presença feminina em cargos de liderança diminuiu nos últimos anos. No ano de 2011, esse número era de 39,5%, ou seja, houve uma queda de 1,7 pontos percentuais ao longo de cinco anos.

Um dos fatores que pode justificar esse retrocesso é a crise econômica, que afetou, principalmente, grupos de minorias no mercado de trabalho, considerados mais vulneráveis. Segundo Bárbara Cobo (2018), gerente da Coordenação de População e Indicadores Sociais do IBGE, em entrevista para o G1, “quando se tem um processo de crise, os grupos mais vulneráveis acabam sendo os mais afetados, como as mulheres, os jovens e a população preta ou parda”<sup>13</sup>. Isso demonstra que, mesmo com a participação no mercado aumentando, ainda existe uma grande instabilidade nas condições de trabalho dessas minorias.

A desigualdade no mercado de trabalho entre homens e mulheres também diz respeito à faixa etária. Conforme os dados levantados pelo IBGE, em 2016, a proporção de mulheres em cargos de liderança era de 43,4% entre 16 a 29 anos e de 31,3% no faixa de 60 anos ou mais. Luanda Botelho (2018), pesquisadora da Coordenação de População e Indicadores Sociais do IBGE, afirma que “A questão da faixa etária mais baixa ter indicativos melhores pode

---

<sup>13</sup> Cai a participação de mulheres em cargos gerenciais no Brasil, em 2016.

Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/cai-a-participacao-de-mulheres-em-cargos-gerenciais-no-brasil-em-2016-aponta-ibge.ghtml>>

representar que esteja começando a refletir agora a questão da melhor formação educacional das mulheres em relação aos homens”<sup>14</sup>.

Hoje, as mulheres têm começado a investir mais em suas próprias carreiras e em objetivos profissionais. Essa pequena fatia de mercado em que ocupam cargos de liderança ainda tem muito para crescer e a tendência é que a presença de lideranças femininas cresça cada vez mais nos próximos anos. Falar sobre representatividade feminina abre espaços de empoderamento para cada vez mais mulheres se sentirem aptas a ocupar cargos de liderança. Algumas empresas, hoje, promovem diálogos sobre esse tema e começam a valorizar as lideranças femininas em cargos altos. Ter a presença de mulheres em posições mais altas gera uma gama de benefícios que, muitas vezes, as organizações não associam com o fato de se ter uma mulher na liderança.

O primeiro benefício é que as mulheres são capazes de movimentar a economia, uma vez que dão à parcela feminina da população um maior poder de compra e de tomada de decisões. Além disso, a visão e opinião de mulheres no comando de empresas pode gerar oportunidades de negócios, por atender uma parcela do mercado que é, muitas vezes, negligenciada por homens que estão no poder da organização e que acham que entendem o que as mulheres querem ou precisam.

Alguns estudos dizem que ter mulheres no comando de organizações pode aumentar a lucratividade de uma empresa. Segundo o estudo do Instituto Peterson - International Economics, o aumento de 30% de mulheres em cargos de liderança pode ser associado ao crescimento de 15% no lucro da organização. Ter mulheres em cargos de liderança, além de tudo o que já foi levantado, também traz diversidade para as equipes, visto que ela traz uma rede nova de pessoas para trabalhar que possivelmente não teriam essa chance se não fosse por ela. Uma equipe diversa é capaz de olhar por diferentes ângulos para que a organização consiga atuar em diferentes frentes, de maneira mais completa e eficiente.

Essa valorização da presença da mulher no mercado de trabalho ganha força com diferentes iniciativas que incentivam e empoderam mulheres a participar cada vez mais deste ambiente. Um exemplo disso é o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU), que produziu um documento chamado de “Os Princípios de Empoderamento das Mulheres”, com o objetivo de mostrar às organizações e empresas como dar poder para as mulheres.

Neste documento, são abordados sete princípios, sendo o primeiro sobre a liderança corporativa, em que as organizações devem permitir que as mulheres alcancem cargos de

---

<sup>14</sup>Id. 2016. G1 - Globo.

liderança, em competições igualitárias com os homens. O segundo princípio diz respeito à equidade no ambiente de trabalho, ou seja, tratar homens e mulheres da mesma forma, em qualquer tipo de atividade e oportunidade, pois neste sentido, homens e mulheres tendem a ser considerados como iguais, em termos de dignidade e capacidade e não devem receber tratamentos distintos.

Como terceiro princípio tem-se o de prezar pela saúde, o bem estar e a segurança de todas as mulheres e homens que sejam parte da organização. A capacitação, quarto princípio do documento, refere-se ao dever de promover a educação, o desenvolvimento profissional e a capacitação a todas as mulheres que compõem a empresa. Também é tido como princípio o empreendedorismo feminino, em que as organizações devem apoiar e promover políticas que deem poder às mulheres e investir nas cadeias de suprimento e marketing para alinhar suas atitudes internas com suas campanhas externas. Ou seja, uma empresa deve empoderar tanto mulheres que fazem parte dela, como suas consumidoras externas.

O penúltimo princípio é o de igualdade de gênero, em que devem ser feitas ações direcionadas à comunidade e ao ativismo social, que apoiem o empoderamento feminino e não se limitem apenas à realidade interna da organização. Por fim, as organizações devem medir e documentar progressos na promoção da igualdade de gênero, para que sirvam de exemplo e inspiração para as demais instituições.

Iniciativas como essa mostram como, hoje, o tema de representatividade tem ajudado as mulheres a aumentarem o seu espaço não só no mercado mas na Academia também. Hoje, as mulheres são a grande maioria em cursos de pós-graduação, de acordo com os dados mais recentes, de 2016, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sobre o Sistema Nacional de Pós Graduação. Isso demonstra como as mulheres estão buscando aperfeiçoamento no âmbito profissional, para se sentirem ainda mais capazes de exercer suas profissões e assumirem cargos de liderança.

Apesar de ser um cenário com muito a desenvolver, precisamos reconhecer que a luta pela igualdade de gênero no ambiente de trabalho ganhou uma força muito grande e ainda tem muito potencial para conquistar resultados muito mais expressivos. Esse empoderamento feminino vai muito além de acabar com a desigualdade de gêneros em organizações. Ele deixa a sociedade mais justa, com menos preconceitos, por meio da promoção da aceitação e da tolerância a todas as diferenças. Neste sentido, Cristina Gomes (2017), em seu blog Mulher Líder, afirma que

Empoderar o gênero feminino significa superar falsas diferenças enraizadas na sociedade, e que por muito tempo não foram questionadas. Essa abertura dá margem para que outros questionamentos surjam, e para que a sociedade se torne cada vez mais igualitária como um todo.<sup>15</sup>

Sabemos que a realidade de uma sociedade mais igualitária ainda é distante e o caminho é longo, mas os primeiros passos já foram dados e, agora mais do que nunca, precisamos nos unir e nos esforçar para aumentar cada vez mais a presença de mulheres em cargos de liderança nas diferentes áreas profissionais. Cada conquista de uma mulher é um grande avanço para a sociedade como um todo, pois além de ser um incentivo a mais para outras mulheres, também demonstra uma evolução no mercado.

### **3 CAPÍTULO IV**

#### **Como deve ser uma liderança em Comunicação Organizacional?**

Depois de debruçar sobre conceitos de liderança no capítulo anterior, este é o momento de falar, especificamente, sobre lideranças em Comunicação Organizacional. Antes de saber sobre a opinião dos líderes da área que foram entrevistados, é importante entender como foi a metodologia utilizada para as entrevistas e análise delas. Por isso, este capítulo foi dividido em dois tópicos, sendo o primeiro para falar sobre a metodologia e o segundo sobre a análise das entrevistas. Dentro da análise, as percepções foram exploradas separadamente por tópicos referentes às perguntas feitas nas entrevistas e, ao final do capítulo, foi feita uma análise geral sobre as opiniões levantadas.

##### **3.1.1 Metodologia de análise**

Para obter conclusões com mais propriedade e assertividade, foi utilizada, no presente trabalho, a metodologia descritiva e qualitativa. Dentro da pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), é possível entender melhor sobre uma determinada realidade de um grupo de pessoas, com base na coleta de dados. No caso do presente trabalho, a pesquisa descritiva visa descrever

---

<sup>15</sup> Por que o empoderamento feminino favorece uma sociedade inteira? Blog Mulher Líder, 2017. Disponível em: <<http://mulherlider.com.br/blog/por-que-o-empoderamento-feminino-favorece-uma-sociedade-inteira/>>

as opiniões de um determinado grupo de pessoas à respeito do assunto de lideranças em Comunicação Organizacional. A técnica de coleta de dados utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas, a qual será tratada posteriormente neste tópico.

Como forma de complementar à metodologia descritiva e as entrevistas, a pesquisa qualitativa possibilita um aprofundamento sobre os dados coletados, de maneira mais subjetiva e não voltada para dados estatísticos, como na pesquisa quantitativa. Silva & Menezes afirmam que:

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA & MENEZES, 2000, p. 20)

Neste sentido, entende-se que para embasar conclusões da pesquisa qualitativa, deve ser feita uma interpretação das opiniões levantadas no processo de coleta de dados. No caso das entrevistas, o instrumento chave é o entrevistador, o qual deverá analisar cada opinião para formular sua conclusão sobre o assunto.

Dentro da pesquisa qualitativa existem diferentes métodos de coletar dados. Segundo Duarte,

o que dá o caráter qualitativo não é necessariamente o recurso de que se faz uso, mas o referencial teórico/metodológico eleito para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho de campo. (DUARTE, 2004, p. 214)

Para o presente trabalho, foi escolhido a técnica de entrevistas por ser um formato capaz de coletar diferentes percepções acerca de um mesmo assunto, de uma maneira mais profunda e pessoal. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 196), “a entrevista trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”. Ela tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Selltiz (1965) apresenta como um dos objetivos de conteúdo da entrevista, a compreensão de opiniões sobre “fatos” questionados nas entrevistas, com o intuito de conhecer o que os entrevistados pensam ou acreditam que esses fatos sejam. No caso da entrevista que servirá como base para essa pesquisa, o objetivo é compreender percepções de liderança e desta na área de Comunicação Organizacional por líderes do mercado, com diferentes perfis e setores de atuação.

Para definir o tipo de entrevista que será utilizada, deve-se pensar qual o nível de diretividade desejado, pois ele pode variar desde a entrevista em que o entrevistador apenas introduz o tema da pesquisa e deixa a entrevista fluir, podendo fazer pequenas intervenções nas respostas do entrevistado, até a entrevista mais estruturada, a qual segue um roteiro de perguntas mais gerais (BARTHOLOMEW, 2000; HENDERSON, 2000; MÁRCIA, 2000). Para o presente trabalho, julgou-se mais adequada a entrevista semi-estruturada, que segue um roteiro com perguntas principais.

Manzini (1990, p.154) caracteriza a entrevista semi-estruturada quando diz que “está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Ele considera que nesse tipo de entrevista, as informações fluem de forma mais livre, sem que as respostas sigam um padrão. No caso deste trabalho, o roteiro foi focado no assunto de liderança, mas durante as entrevistas, algumas questões foram levantadas para se aprofundar ainda mais no tema.

A coleta de dados por meio da entrevista possui uma série de vantagens e limitações. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 198), a entrevista tem como vantagens

- a) Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.
- b) uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever.
- c) Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido. (...)
- e) Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.
- f) Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.
- g) Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Essas vantagens reforçam a metodologia escolhida para o presente trabalho, visto que, por meio de entrevistas, é possível fazer uma coleta de dados mais precisa, com grande flexibilidade para discussões capazes de gerar *insights*, e esclarecer dúvidas sobre o assunto, além de permitir uma amostragem diversa da população e uma obtenção de dados que não se encontram, hoje, em fontes de informação.

Já como limitações, a entrevista possui:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc.
- d)

Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias. e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada. f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados. g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada. (LAKATOS & MARCONI, 2003, p. 198).

Com base nessas limitações, é necessário que o entrevistador faça uma preparação muito boa antes da entrevista, tendo em mente a forma de se comportar, como ganhar a confiança do entrevistado e também como registrar as respostas, sem perder conteúdo e a atenção do entrevistado. Quanto às respostas da entrevista, Lodi (1974) afirma que elas precisam atender alguns requisitos: validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão. É importante que o entrevistador se atente a esses pontos e se prepare muito bem para as entrevistas.

Visando esta necessidade de preparo e importância de se ter um bom roteiro de perguntas, o roteiro de entrevistas foi pensado em três grandes temas: o primeiro sobre o perfil dos entrevistados, para compreender melhor com quem estávamos falando, a jornada profissional de cada um e a preparação para chegar até o cargo atual. O segundo foi voltado para uma conceituação de lideranças, para entender a percepção de cada um sobre o assunto. E o terceiro relacionado ao futuro das lideranças em Comunicação Organizacional e como se preparar para ser um líder na área.

As entrevistas tiveram, em média, 40 minutos, e foram realizadas no período de quatro semanas e meia, entre o dia 2 a 24 de outubro. O roteiro de entrevistas contou com nove perguntas, são elas:

#### Quadro 2: Roteiro de perguntas

<b>Bloco I:</b> Carreira	1. Qual a sua jornada profissional? - como ingressou na profissão, empresas que passou, cargos que ocupou, cursos que fez, quanto tempo de profissão
	2. Como se preparou para o cargo? cargo atual de líder
	3. Qual o papel do líder em Comunicação Organizacional?

<b>Bloco II:</b> Percepção sobre liderança	4. Quais são os principais atributos de uma boa liderança em Comunicação Organizacional hoje?
	5. Quais são os desafios de um líder em Comunicação Organizacional?
	6. Quais são os desafios de uma gestão de equipes cada vez mais diversas?
	7. O que diferencia um líder de hoje para um líder do passado?
<b>Bloco III:</b> Futuro profissional e preparação	8. Como você acha que uma pessoa que almeja um cargo de liderança deve se preparar para o futuro?
	9. O que esperar para o futuro profissional de Comunicação Organizacional, e em especial para as lideranças dessa área?

Para garantir respostas diversas que agregassem de maneira robusta e completa a pesquisa, foram entrevistados líderes de diferentes setores, sendo eles o público, privado, organização social, academia, e uma empreendedora. A escolha destes profissionais foi pensada, com o objetivo de trazer diversidade para a pesquisa e os nomes foram pensados em profissionais de grande proeminência, de preferência, sediados no Distrito Federal, para facilitar o encontro entre pesquisadora e entrevistado. No total, foram entrevistadas 5 lideranças nesses diferentes âmbitos de atuação.

A análise das entrevistas foi feita de maneira dinâmica, criando um diálogo entre os entrevistados, colocando suas percepções frente à frente, para mostrar convergências e divergências entre elas. Para analisar as entrevistas, as perguntas foram divididas por blocos e tópicos, sendo analisadas separadamente a seguir.

### 3.1.2 Entrevistas

#### **Bloco 1: Carreira**

##### **Jornada Profissional**

A primeira entrevista foi com a empresária, Amanda Bittar, de 25 anos. Formada em Comunicação Organizacional, na UnB, abriu a agência de comunicação “Um Nome Produção e Comunicação”, aos 19 anos de idade. Ela e o sócio começaram o empreendimento e foram aprendendo tudo sobre formalidades de uma empresa, na prática. Fez um intercâmbio em Toronto, no qual aprendeu um pouco mais sobre empreendedorismo. Hoje, a “Um Nome Produção e Comunicação” continua crescendo e ganhando seu espaço em Brasília. Já trabalhou com eventos grandes na cidade, como o Samba Brasília, Porão do Rock, Seu João, entre outros, e o Favela Sounds, que é motivo de grande orgulho para a empresa.

Para o setor de organização social, foi entrevistada Stela Tsirakis, 31 anos, formada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e pós-graduada em Marketing na Fundação Getúlio Vargas. Atualmente, trabalha como Gerente de Comunicação da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), em Brasília. Já passou por diferentes experiências na área, e, segundo ela, sempre sentiu que existia algo dentro de si que a fazia querer tomar frente de projetos, trabalhos na escola, faculdade, etc, um espírito de liderança nato. Dentro da RNP trabalhou como analista sênior, depois pleno, virou coordenadora e, no início de 2018, gerente de comunicação. Antes coordenava uma área específica, e agora gerencia toda a área de comunicação da empresa.

Harry Zilberman, 24 anos, formado em Administração de Empresas pelo IBMEC, foi o entrevistado do setor privado. Trabalha na Ambev desde o início da sua trajetória profissional, quando entrou como estagiário, e desde que entrou na companhia, teve uma carreira exponencial. Como estagiário, teve seu projeto de estágio reconhecido como melhor prática global. Harry Zilberman teve uma trajetória intensa dentro da organização, passando por estagiário, depois *trainee*, quando entendeu o processo produtivo de maneira mais profunda e, conseqüentemente, como agregar mais para a marca da organização. Posteriormente, passou pela gerência de marketing da marca Skol, depois da marca Brahma, ficou quatro meses na Argentina para realizar um projeto novo da companhia e, quando voltou para o Brasil, assumiu o cargo de Gerente de Marketing Regional na região Centro Oeste. Atualmente, está como Gerente de Marketing Regional da região Nordeste.

No setor público, foi entrevistada Lígia Maria Lopes, 43 anos, formada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo na UnB, especialista em Gestão Pública e Relações Internacionais, hoje, chefe da Comunicação Social da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG). Começou a carreira fazendo assessoria na área de comunicação corporativa, hoje conhecida também por Comunicação Organizacional. Trabalhou em uma das maiores agências de comunicação corporativa do Brasil, a Companhia

de Notícias (CDN), e posteriormente iniciou a carreira de jornalismo, já com a bagagem de experiência em assessoria de imprensa.

No que concerne à Academia, a entrevistada foi a professora Janara Sousa, 42 anos, também jornalista de formação, mestre em Comunicação, doutora em Sociologia e pós-doutora em Comunicação. A pesquisadora alinhou sua carreira acadêmica e profissional, como assessora de comunicação, até decidir qual caminho iria seguir. O surgimento do curso de Comunicação Organizacional chegou para definir o rumo profissional de Janara Sousa, e é o momento em que decide que queria dedicar-se exclusivamente ao trabalho de professora e pesquisadora da área. Hoje, além de professora do curso, também é chefe de departamento de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação (FAC), UnB, e líder do projeto Escola de App, que atua contra a violência contra meninas e mulheres nas mídias digitais.

### **Preparação para a liderança**

Em termos de preparação, os entrevistados afirmaram que grande parte foi feita na prática, mas claro, contando com insumos de bibliografias, cursos, palestras, etc. Amanda Bittar afirma que, no quesito de sócia da empresa, aprendeu na prática e conheceu formalidades de se ter uma empresa ao longo do tempo, com a experiência. Já no quesito de liderança, apesar de também ter aprendido muito com a prática, ela se apoiou em leituras sobre lideranças, inovação e gestão de pessoas.

Stela Tsirakis também buscou e continua buscando leituras sobre o tema, mas sempre sentiu que existia um espírito de liderança nato dentro dela. Já no ambiente de trabalho, com a prática, Stela Tsirakis sempre buscou por *feedbacks* como uma forma de se desenvolver e saber o que precisava ser melhorado e o que podia ser mantido em seu trabalho. Nessa busca por *feedbacks* e autoconhecimento como líder, em 2014, participou do curso Líder do Futuro - Fundamentos da Liderança, da empresa Crescimento, em que todos os participantes eram avaliados em diferentes níveis sobre seus perfis de liderança, e ela pôde se entender como líder e se conhecer um pouco mais.

Harry Zilberman também teve uma preparação muito voltada para a prática e afirma que sua experiência como líder que, inicialmente, o fez entender sobre liderança foi na empresa júnior, em que foi presidente e liderava várias pessoas. Durante toda a sua trajetória na Ambev, expandiu seu repertório de conhecimentos sobre a companhia e sobre marca e, além disso, aprendeu ainda mais na prática sobre liderar um time e como se portar diante dele.

Lígia Maria Lopes também teve uma preparação prática, baseada em sua jornada profissional e toda a sua experiência acadêmica e profissional aumentaram, ainda mais, seu repertório para a liderança. Dentro da UnB, passou por diversos departamentos, adquirindo conhecimentos gerais sobre diversas áreas do saber, o que gerou um estofo muito robusto para ela. Esse interesse em adquirir cada vez mais conhecimento, criou uma base muito boa para sua liderança, que foi desenvolvida de maneira, majoritariamente, autodidata. Nessa formação, participou de palestras, cursos de liderança e realizou o curso de Mulheres Líderes na Universidade Columbia, em Nova York. Lígia Maria Lopes afirma que deve existir um equilíbrio entre o saber técnico e lidar com pessoas, nesse sentido, passou a sempre buscar fazer uma autocrítica sobre seu comportamento de líder perante à equipe.

Janara Sousa teve uma trajetória parecida, com a sua preparação profissional dentro de assessorias de comunicação e na Academia. Dentro da Academia, como professora, aprendeu junto com os alunos, por estar dentro de um curso novo, com um arcabouço teórico recente. Ela afirma que teve uma preparação intensa, não só profissional, mas também emocional. Para Janara Sousa, 2018 foi coroadado com um novo olhar sobre a vida e sobre a liderança, pois aprende a cada dia mais, a delegar e descentralizar demandas.

## **Bloco 2: Percepção de liderança**

### **Papel do líder em Comunicação Organizacional**

As opiniões à respeito do papel do líder em Comunicação Organizacional, apesar de não ter havido um consenso, foram bem complementares, sem divergências. Amanda Bittar enxerga como papel do líder a mobilização do time, ou seja, fazer os liderados comprarem uma causa e vestirem a camisa, além de engajá-los em todas as suas tarefas. Para ela, é muito importante que o líder explique muito bem qual o objetivo e a demanda, para que todos estejam a par do projeto e se sintam estimulados com os projetos.

Stela Tsirakis, por sua vez, retrata a liderança em comunicação como uma liderança situacional. Ela afirma que “a comunicação é saber liderar conforme situações”, seja relacionado à solicitações de demandas, em que é necessário saber para quem delegar e como lidar com essa pessoa, seja lidar com perfis de liderados muito diferentes. Para ela, essa liderança situacional varia desde o contexto em que a organização está vivendo até o contexto em que o país se encontra.

Seguindo essa linha de lidar com perfis diferentes, Harry Zilberman traz a ideia de que o papel de um líder é formar um time ideal, com pessoas que tenham diferentes habilidades – estratégia, análise e execução. Além disso, enxerga que o líder em Comunicação

Organizacional tem o papel de guiar a equipe e saber dosar sua interferência no trabalho dela. Para ele, “um líder não fica o tempo todo colocando a mão no trabalho do time, mas sim sempre guiando”.

Ainda sobre o trabalho de equipes, Lígia Maria afirma que o papel do líder é tirar o melhor do trabalho de seus liderados, isto é, fazer com que eles dêem o melhor de si e façam o melhor trabalho possível. Segundo ela, “O trabalho do líder é fazer com que o trabalho da equipe alcance a melhor performance”.

Janara Sousa complementa as ideias afirmando que o papel do líder é ter uma visão holística do processo de comunicação, além de uma visão política sobre a comunicação. Para ela, é essencial que o líder em Comunicação Organizacional saiba qual é o papel da comunicação dentro de uma organização, da sociedade e da democracia. Janara Sousa afirma que “o líder em Comunicação não pode deixar que sua área seja uma área de fazedores e não de pensadores”.

### **Atributos de uma boa liderança em Comunicação Organizacional**

Para essa questão, houve um consenso de todos os entrevistados sobre o saber técnico do líder em Comunicação. Todos eles levantaram que, para ser um bom líder, é essencial que se tenha um bom conhecimento técnico na área. No entanto, Stela Tsirakis, apesar de concordar, traz também a ideia de que o técnico chega a ser irrelevante perto do tanto que se tem para desenvolver como líder para lidar com as pessoas.

O atributo do saber técnico não foi o único levantado por eles. Lígia Maria e Amanda Bittar concordam que o líder precisa ter uma liderança horizontal, e saber ouvir e falar com seus liderados. Janara Sousa complementa essa ideia quando afirma que o líder precisa ter um olhar generoso não só sobre si, mas sobre sua equipe e como lidar com ela. Uma vez que ele entende as necessidades de sua equipe e o seu papel como gestor, fica mais claro como deve desenvolver a sua capacidade, a capacidade de sua área e de cada profissional que faz parte dela. Além de entender o seu papel, Janara Sousa e Lígia Maria concordam que um bom líder deve se conhecer e saber qual é o seu tipo de liderança. Para Janara Sousa, “um bom líder se conhece, se entende como líder e se pergunta como pode melhorar”.

Ainda sobre a postura do líder perante à sua equipe, Harry Zilberman traz a ideia de que um líder deve não só motivar, mas também inspirar seus liderados. Ele aborda a diferença entre motivação e inspiração quando afirma que “motivar é conhecer seu time e saber o que motiva ele. Inspirar é você ser uma referência para o seu time no que faz e ter conhecimentos gerais”. Stela Tsirakis reforça essa percepção de cuidado com a equipe, quando levanta a ideia de que

o líder precisa ter uma leitura do contexto de seus liderados, sensibilidade e empatia para saber lidar com cada membro de sua equipe.

### **Desafios de liderar equipes**

Lígia Maria, Harry Zilberman e Amanda Bittar, como visto anteriormente, concordam que é essencial que o líder seja acompanhado de uma boa equipe. No entanto, Lígia Maria e Amanda Bittar apontam que, hoje, um desafio muito grande para as lideranças é o recrutamento de pessoas com um nível alto de conhecimento na área. Ambas relataram que têm visto profissionais chegando com cada vez menos bagagem de conhecimento sobre comunicação, o que torna essencial o conhecimento técnico do líder dentro de uma equipe.

Mas, para Amanda Bittar e Harry Zilberman, a liderança tem que saber além de assuntos de comunicação. Os líderes precisam se atualizar e entender de assuntos de conhecimentos gerais, pois a comunicação está imersa em diferentes áreas e contextos. Essa atualização constante de assuntos gerais também é considerado um desafio para as lideranças, segundo Amanda Bittar. Stela Tsirakis complementa essa ideia quando afirma que a comunicação muda muito, e os líderes têm o desafio de sempre acompanhar, cada vez mais, as tendências, além de estarem seguros sobre suas decisões quanto à elas.

Para Harry Zilberman, outro desafio é saber dosar responsabilidades da equipe. É entender sobre como desenvolver e mentorear<sup>16</sup> cada membro do time, e por isso é tão importante que o líder conheça seus liderados, como dito em respostas anteriores. Por sua vez, Janara Sousa traz uma visão mais focada na comunicação em si. Ela enxerga como desafio de um líder em Comunicação Organizacional, entender como a área deve se posicionar dentro de uma organização, da sociedade e da democracia. Além disso, afirma que hoje a comunicação não é mais unilateral e nem bilateral, ela é multilateral, e o líder tem o desafio de saber quais são as melhores formas de se comunicar com seu público, usando diferentes canais disponíveis.

### **Diversidade dentro de equipes e seus desafios**

Como visto anteriormente, é essencial que o líder conheça sua equipe. Stela Tsirakis ressalta que é muito importante, em uma equipe com pessoas muito diferentes, entender o perfil de cada liderado, para saber como lidar com ele, em diferentes situações. Amanda Bittar se aprofunda nessa ideia de conhecer sua equipe, e vai além, pois acredita que, mais do que entender o perfil do liderado, o líder deve conhecer e compreender os preconceitos de cada

---

<sup>16</sup> Mentorear: Servir de mentor a alguém, dar mentorias, conselhos. **Fonte:** Dicionário Online de Português. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/mentorear/>>

pessoa e seu desafio é ajudar a quebrá-los, para que as atividades sejam realizadas da melhor forma possível, livre de preconceitos e opiniões enviesadas.

Neste sentido, Lígia Maria e Stela Tsirakis abordam a questão de exercitar práticas de diálogos dentro das equipes, para estimular que as pessoas entendam as opiniões das outras, principalmente, se forem diferentes das delas. É muito importante ter esse ambiente de diálogo para que a equipe não se limite a um único pensamento.

Ainda sobre esse ponto, Harry Zilberman e Lígia Maria concordam sobre a diversidade de ideais e experiências ser um ponto chave para trazer melhores soluções para a organização. Harry Zilberman afirma que “quando você coloca pessoas para pensar que fazem parte da mesma bolha que você, você não tem soluções empáticas”, ou seja, uma organização precisa ter equipes que podem e devem pensar em diferentes soluções para realidades distintas, que vão gerar resultados cada vez mais empáticos com a necessidade do consumidor. Da mesma forma, Lígia Maria ressalta que “se você quer inovação no setor, você precisa de diversidade”.

Janara Sousa reforça essa ideia quando afirma que,

A comunicação organizacional é fundamental em relação à diversidade, não só porque a gente abraça as nossas equipes, mas porque a organização é obrigada a abarcar a diversidade, seja por uma gestão da organização ou seja porque quer fazer uma propaganda socialmente responsável.<sup>17</sup>

### **Líder do passado x Líder do presente**

Houve um consenso em relação a essa pergunta, pois todos os entrevistados acreditam que, hoje, a liderança ganhou um caráter muito mais horizontal. Amanda Bittar entende que quando se tem uma liderança horizontal, o líder recebe uma resposta muito melhor de seus liderados, pois eles sentem que podem contar com a liderança, da mesma forma que ela pode contar com eles.

Harry Zilberman traz uma abordagem interessante quando afirma que o líder do passado difere-se do líder do presente em duas vertentes: da empresa para fora e para dentro. Para ele, no âmbito da empresa para fora, o líder passou a focar mais no consumidor, entendendo suas necessidades e propondo soluções mais empáticas. Da empresa para dentro, enxerga que o líder de hoje se tornou muito mais humano e faz questão de entender o time.

Neste sentido de humanização da liderança, Stela Tsirakis, entende que o líder de hoje precisa inspirar seu time, fazê-lo entender o porquê de realizar aquela tarefa e acreditar nela,

---

<sup>17</sup> Entrevista concedida por SOUSA, Janara. Entrevista I. [out. 2018]. Entrevistador: Júlia Vargas. Brasília, 2018. 1 arquivo .mp4 (40 min.).

pois assim os liderados se sentem mais motivados a cumprir suas demandas. Para complementar essa ideia, Lígia Maria afirma que o líder de hoje é aquele que aprendeu a aprender, ou seja, que aprende junto e não tem receio de conversar de igual para igual com uma pessoa que está “abaixo dele”.

Além disso, o líder do presente, para Janara Sousa, antes de tudo, precisa ser legitimado pelos seus liderados. Ela afirma que “muito mais do que você dizer ‘eu sou um líder’, as pessoas ao seu redor te reconhecem como líder, e é aí que eu acho que, sim, você é um líder”. Janara Sousa reforça que quando a equipe confia e reconhece a liderança, o líder se torna de fato um líder, e não mais um chefe, como era antigamente.

### **Bloco 3: Preparação/futuro**

#### **Preparando lideranças**

Lígia Maria, Amanda Bittar, Harry Zilberman e Janara Sousa concordam que é fundamental aumentar o repertório de conhecimento na área. Eles reforçam que é de grande importância que o líder em comunicação se atualize constantemente e tenha uma boa formação dentro da área. Janara Sousa e Lígia Maria aconselham uma formação com titulação formal, que tragam uma bagagem de conhecimento robusta e que aumentem o reconhecimento do profissional. Além disso, recomendam também a realização de cursos de liderança.

Stela Tsirakis e Janara Sousa compartilham a ideia de que deve ser feita uma preparação não só profissional, mas emocional também. Stela Tsirakis foca mais em relação a aprender a lidar com críticas, pois afirma que é um desafio grande para quem está em cargos de liderança. Para Janara Sousa, a preparação emocional deve ser feita, pois o líder precisa estar em paz consigo mesmo para exercer seu papel e entender suas questões pessoais. Neste sentido, Janara Sousa e Lígia Maria também concordam que é de grande importância o investimento em autoconhecimento, pois o líder precisa se entender, entender suas ambições, propósito e tipo de liderança. Lígia Maria afirma que “se você quer ser líder, você tem que saber quais são as suas razões, qual o seu propósito, qual impacto você quer causar no mundo”.

#### **Expectativas sobre o futuro profissional de Comunicação Organizacional**

Amanda Bittar e Janara Sousa acreditam que a comunicação ganhou um espaço muito grande nos últimos anos, e se fez necessária em organizações de diferentes portes. Por esse motivo, acreditam que a área tem um futuro muito promissor, principalmente quanto à empregabilidade. Stela Tsirakis, por sua vez, entende que a comunicação vai passar a ser uma vocação e as lideranças da área precisarão entender como se adaptar às tendências que estão

por vir e, principalmente, ter abertura para as mudanças que a comunicação pode passar, por ser uma área muito fluida.

Neste sentido de mudanças, Lígia Maria e Janara Sousa trazem a ideia da necessidade de aprender a lidar com as novas tecnologias que estão chegando, e usá-las a seu favor para lidar com os consumidores e cidadãos que, segundo Harry Zilberman, exigirão um foco cada vez maior sobre eles. Para ele, o líder do futuro tem grandes chances de se mesclar bem com as causas do consumidor e dos cidadãos com as tensões sociais que acontecem com ele.

Ao mesmo tempo, Harry Zilberman acredita que, pelo fato de termos meios de comunicação cada vez mais dinâmicos e informações que chegam cada vez mais rasas e rápidas, o líder do futuro pode ser um pouco genérico, em termos de opinião, pois a tendência é que eles se tornem cada vez mais dinâmicos e rápidos. Hoje, segundo ele, as pessoas tendem a se contentar com notícias e matérias lidas rapidamente em canais como o Twitter, por exemplo, e o líder precisa se atentar com relação a isso, para não se contentar com informações rasas. Zilberman considera que um bom líder precisa pesquisar e entender a fundo sobre assuntos e notícias, para evitar que suas opiniões sejam genéricas e com pouco embasamento.

Além de ter um cuidado com essa formação de opiniões pouco embasadas, Janara Sousa acredita que será exigido cada vez mais das lideranças na área de comunicação, principalmente em termos de conhecimento técnico e posicionamento político sobre a área. Neste sentido, Bittar reforça essa necessidade e afirma que é extremamente importante formar mais profissionais na área, principalmente em Brasília, para que eles entendam o papel de Comunicação Organizacional e, conseqüentemente, sejam líderes capacitados para exercer esse papel dentro das organizações.

### **3.1.3 Uma análise geral sobre as perspectivas e requisitos para uma liderança em Comunicação Organizacional**

Em um contexto geral, as opiniões, apesar de não serem totalmente consensuais, convergiram e se complementaram bastante. Os entrevistados, frequentemente, tinham opiniões que, apesar de não serem iguais, eram muito convergentes em uma mesma linha de raciocínio, normalmente, voltada para o cuidado e aproximação do líder com sua equipe.

Com base nas entrevistas, entende-se que o papel do líder é, principalmente, de mobilização, desenvolvimento e motivação da equipe. Essa ideia está alinhada com o pensamento de Oliveira (2014), como visto anteriormente, de que a forma de condução da

equipe é a principal diferença entre o líder e o chefe, uma vez que o líder cobra resultados treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando a equipe, enquanto o chefe guia a equipe por meio de ordens, determinações e cobranças.

Neste sentido, essa atribuição do líder exige um entendimento sobre os membros da equipe e a aproximação com cada um deles. A partir do momento em que o líder se aproxima, se mostra presente e dá abertura para a sua equipe, as respostas e resultados que ele recebe são, conseqüentemente, melhores, pois ele entende como motivar e desenvolver seus membros, com base nas necessidades de cada um. E ainda sobre resultados, é importante ressaltar que o papel do líder é buscar o melhor resultado de seus liderados, sempre os incentivando a darem o melhor de si, em todas as suas entregas. Essa percepção vai ao encontro com o pensamento de Hersey e Blanchard (1986) sobre o líder trabalhar não só para melhorar os resultados da organização, mas também para proporcionar a melhor execução das atividades realizadas pela sua equipe.

Para atingir resultados e ter boas entregas, o líder precisa, acima de tudo, ter uma visão holística do processo de comunicação e também política da comunicação em si. Ou seja, ele precisa entender o processo de uma ação de comunicação desde o planejamento até a execução dela e, além disso, saber qual é o papel da comunicação dentro de uma organização e da sociedade, e como ela deve se posicionar. Conforme levantado por Bueno (2003), hoje, a Comunicação Organizacional ocupa um espaço de grande importância dentro do organograma de uma organização, promovendo estratégias para que as empresas superem conflitos internos, evitando que eles se manifestem externamente, de maneira a prejudicar sua comunicação com o público.

Esse posicionamento de saber o papel da comunicação, como levantado em uma das entrevistas, é fundamental, pois sabemos que existem muitas pessoas que acreditam saber fazer comunicação e que opinam frequentemente sobre o trabalho da área, mesmo que tenham poucos conhecimentos sobre a mesma. Um líder seguro, que sabe o papel da sua área e tem convicção sobre suas opiniões e de sua equipe, consegue lidar com mais facilidade e resiliência em momentos como esse. Para fortalecer ideias e opiniões, o líder precisa, principalmente, de conhecimento técnico sobre a área.

Houve um consenso sobre a importância de um dos principais atributos de um líder ser o conhecimento técnico. Mas esse conhecimento deve ir além, “sair da caixa” e ser incrementado com repertório sobre o mundo e outras áreas. Essa questão foi muito levantada, principalmente pelo fato de que a comunicação organizacional permeia diferentes áreas do saber e, conseqüentemente, exige um perfil de líder cada vez mais atualizado sobre assuntos diversos. Além disso, também foi levantado que, hoje, um dos principais desafios do líder da

área é o recrutamento de pessoas, pois, cada vez mais, os profissionais estão chegando no mercado pouco preparados, em termos de conhecimento técnico. O líder com um bom repertório técnico aumenta suas chances de desenvolver sua equipe tecnicamente.

Unindo a técnica com o lado mais humano, tem-se um líder ideal, o qual sabe ensinar sua equipe o lado técnico, mas também desenvolve seus membros pessoal e profissionalmente, pois os conhece e sabe como estimular ainda mais os pontos fortes de cada um e como desenvolver as carências e pontos fracos deles. Isso demonstra, mais uma vez, a importância de se ter um líder próximo da equipe e que se mostre aberto e disposto a ouvir e ajudar. Esse desenvolvimento da equipe se dá, também, pelo empoderamento dela. Como visto anteriormente, Heifetz (2017) acredita que o líder pode empoderar pessoas, fazendo perguntas certas ao invés de oferecer as respostas. Ele fornece os insumos para que os liderados reflitam e consigam chegar às suas próprias conclusões, sentindo-se assim empoderados o suficiente sobre determinados assuntos.

Ocupar um cargo de liderança exige muito do profissional e ele passa por diversos desafios, diariamente. Por isso, além de toda a preparação e formação profissional, é muito importante que o líder faça uma preparação emocional também. Ele precisa se entender, entender seu propósito, seus pontos fortes e fracos, e estar em paz consigo mesmo antes de liderar uma equipe. O autoconhecimento, principalmente em cargos de liderança, é fundamental. O líder precisa entender seu tipo de liderança, para saber como ele lida com perfis diferentes e como se posiciona em diferentes situações. Kouzes e Posner (1991) acreditam que o domínio da liderança se dá por meio do domínio de si mesmo, ou seja, pelo autodesenvolvimento e autoconhecimento. Esse pensamento é complementado por uma das entrevistas, em que a entrevistada acredita que um bom líder e com um autoconhecimento bom problematiza sua liderança e se pergunta constantemente como pode melhorar.

Um líder que se conhece, conseqüentemente, acaba tendo maior facilidade e insumos para recrutar um time forte, pois sabe quais são seus pontos fortes e fracos, e como somar uma equipe que o ajude a fortalecer os pontos fortes e a desenvolver os fracos. Conforme levantado em uma das entrevistas, um bom líder é aquele que aprendeu a aprender e que aprende junto com o seu time. Heifetz (2017), enfatiza essa ideia, como visto em sua entrevista para o portal Na Prática<sup>18</sup>, quando afirma que o líder não deve ter vergonha de aprender em público e que o trabalho adaptativo exige tentativa e erro.

---

<sup>18</sup> O que é liderança e por que ela é importante para a carreira de sucesso? **Portal Na Prática**. Disponível em: <https://bit.ly/2B3wtzl>

Ter uma equipe complementar e, principalmente, diversa, pode gerar resultados e soluções cada vez melhores, uma vez que se tm pessoas com habilidades e estofos diferentes, e que podem trazer soluções mais empáticas para os consumidores e cidadãos, por se identificarem e abraçarem suas causas. É muito importante que o líder fomente debates para que as pessoas reflitam e construam juntas ideias que, conseqüentemente podem trazer mais inovações para a organização, e que, além disso, possa fazer os membros da equipe crescerem pessoal e profissionalmente, ouvindo diferentes percepções, que não fazem parte única e exclusivamente de seus próprios ciclos de convívio.

O futuro profissional de Comunicação Organizacional parece muito promissor, uma vez que a comunicação tem sido considerada cada vez mais necessária por organizações, desde micro e pequenas, até as multinacionais. Neste sentido, vale ressaltar que o líder em Comunicação Organizacional tem, de fato, um grande caminho a percorrer, mas que vai lhe exigir cada vez mais, em termos não só técnicos, mas humanos também, como visto anteriormente. Por este motivo, é fundamental que seja feita uma preparação que englobe formações técnicas, investimento em autoconhecimento, cursos de liderança, atualizações constantes de assuntos referentes não só à Comunicação Organizacional, mas sobre assuntos de áreas diferentes e sobre o mundo.

Todos os procedimentos metodológicos utilizados para o trabalho serviram de grande insumo para definir quais são as perspectivas e requisitos de uma liderança em Comunicação Organizacional, os quais foram ilustrados de maneira mais dinâmica no quadro abaixo.

**Quadro Executivo:** Perspectivas e requisitos de uma liderança em Comunicação Organizacional

<b>Requisitos</b>	<b>Perspectivas</b>
Conhecimento técnico	Futuro promissor – empregabilidade
Se conhecer e se questionar	Exigências cada vez maiores – técnico e líder
Saber lidar com diferentes perfis	Necessidade de investir em formação técnica
Liderança Horizontal	Investir em formação de liderança
Entender o papel da comunicação	

#### **4 Considerações finais**

O tema liderança, apesar de ter ganhado seu espaço em diversos espaços de diálogo, ainda permanece ausente no ambiente acadêmico. No âmbito da Comunicação Organizacional,

mais especificamente, este deveria ser um assunto inerente à área, principalmente dentro da Academia, visto que é um espaço que se propõe, entre outras aspectos, a pensar a gestão da comunicação e, conseqüentemente, forma perfis de gestores.

Hoje, essa ainda é uma realidade muito distante da área. Existe uma dificuldade muito grande em achar materiais sobre lideranças em Comunicação Organizacional até mesmo na internet, que hoje é a nossa maior fonte de informações. Essa falta de material e de discussão sobre o assunto na Academia, incita trabalhos como este, de fomentar debates em relação ao assunto e fornecer insumos para os profissionais interessados em cargos de liderança na área. Por este motivo, entrevistar profissionais do mercado que ocupam cargos de liderança, foi fundamental para toda a construção da conclusão do projeto, pois gerou diversos insumos, que eram carecidos por essa falta de informações em meios de comunicação e no curso.

Com as entrevistas foi possível chegar à algumas conclusões sobre os requisitos e perspectivas das lideranças em Comunicação Organizacional. A primeira delas é que o líder da área, acima de tudo, precisa entender o papel da comunicação dentro de uma organização e da sociedade. Esse conhecimento precisa se amparar num tripé técnico, estratégico e político. A tendência da área de Comunicação Organizacional de ser vista como um espaço muito técnico precisa ser superada e isso requer que o líder compreenda como lidar com os aspectos políticos e estratégicos da área.

Seguramente, é importante que se tenha um lado técnico muito bem estruturado e definido e que equilibre isso com o lado humano. Esse lado humano é fundamental para a aproximação, entendimento e abertura do líder com a equipe. A liderança que sabe ouvir e aprender junto com a equipe, normalmente consegue respostas e resultados muito melhores de seu time.

No entanto, o conceito de um bom líder é um tanto relativo, pois existem diferentes tipos de liderança, visto que ela varia conforme perfil do líder e da equipe. Entender o tipo de liderança faz parte de todo um processo de autoconhecimento, levantado nas entrevistas, como essencial para a trajetória de um líder. Ele precisa se entender, entender seu propósito e se questionar diariamente sobre a sua liderança e como ser melhor a cada dia. O líder também precisa entender e conhecer sua equipe e as necessidades dela, saber quando desenvolver pontos fracos e quando estimular pontos fortes de cada liderado.

Hoje, um dos maiores desafios da área de Comunicação Organizacional, é o recrutamento de profissionais com um bom repertório técnico. Essa questão ressalta a importância de se ter um líder com o lado técnico estruturado, pois além de saber passar esses conhecimentos técnicos para sua equipe, ele também consegue entender habilidades de

comunicação na hora de selecionar os membros que farão parte da sua equipe. Uma equipe ideal na área de Comunicação Organizacional é aquela que mistura diferentes habilidades, sendo elas análise, estratégia e execução e um líder que se entende, sabe suas carências e entende as necessidades da organização, sabe como aliar isso à montagem de seu time.

Vale ressaltar, também, a grande importância de incentivar ainda mais a quantidade de mulheres em cargos de lideranças, visto os grandes benefícios que o perfil feminino pode trazer para uma organização, além de posicionar a figura da mulher dentro do mercado de trabalho – fato de grande avanço nos últimos anos. Hoje, este ainda é um caminho longo de desafios e batalhas para mulheres, mas, uma vez unidas em prol deste objetivo, a tendência é tornar o mercado de trabalho um espaço cada vez mais igualitário, justo e cheio de empoderamento feminino.

Assim como o caminho que as mulheres ainda têm para percorrer dentro do mercado, a Comunicação Organizacional também tem uma trajetória de estruturação da área para se percorrer dentro das organizações, mas o futuro tem se mostrado muito promissor para os profissionais da área. Formar gestores capacitados e que entendem de liderança, dentro da Universidade, pode ser um grande ponto de partida para um futuro ideal da área, e espera-se que o presente trabalho seja capaz de fomentar debates sobre o assunto e levantar possibilidades de tratar sobre lideranças na Academia.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Maria Cristina. Metodologia do trabalho científico. **Biblioteca Virtual UFPB**. Disponível em:

<[http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia\\_do\\_trabalho\\_cientifico\\_1360073105.pdf](http://biblioteca.virtual.ufpb.br/files/metodologia_do_trabalho_cientifico_1360073105.pdf)>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, Aberje. **Comunicadores: marca empregadora e os quase 13 milhões de desempregados**.

Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/colunas/comunicadores-marca-empregadora-e-os-quase-13-milhoes-de-desempregados/>> Acesso em: 8 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna: do 1.0 ao 4.0**. Disponível em:

<<http://www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/>>

Acesso em: 8 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa ESPM mostra índice de empregabilidade de 79,8% nos campos de Comunicação e Marketing em SP**. 2018.

Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/pesquisa-espm-mostra-indice-de-empregabilidade-de-798-nos-campos-de-comunicacao-e-marketing-em-sp>> Acesso em: 8 mai. 2018.

BENEVIDES, Vitor. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Rio de Janeiro, 2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro, 2006.

CATHO ONLINE. **Pesquisa Salarial e de Benefícios da Catho Online**. Disponível em: [http://i0.statig.com.br/economia/pesquisa\\_catho/area\\_comunicacao\\_social.pdf](http://i0.statig.com.br/economia/pesquisa_catho/area_comunicacao_social.pdf)

CURVELLO, João José. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. Disponível em:

<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeacf2f50e.pdf>>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DA CRUZ, Vera Maria. **O papel da Comunicação Organizacional**. Portal Intercom, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KUNSCH, M. M.. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectiva dos estudos latino-americanos**. 2008.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica**. In Organicom. **Comunicação Organizacional e Relações**

**Públicas: pesquisa, reprodução e aplicação.** Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas da Comunicação Organizacional.** São Paulo, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo : Atlas 2003

LIMA, Manuela. As dimensões da Comunicação Organizacional: **Um olhar sobre o terceiro setor.** 2014.

LIMA, Manuela. Comunicação Organizacional: **Histórico, Conceitos e Dimensões.** Portal Intercom. 2015.

MAINIERI de Oliveira, Tiago. **O mercado das agências de Comunicação Organizacional numa perspectiva empreendedora.** 2005.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MOREIRA, M. M. **Lideranças: Quais os impactos causados pela atuação dos líderes no ambiente organizacional?.** Brasília, 2011.

NEGRINI, Vanessa. **Comunicação Organizacional em Entidades Representativas de Classe: uma Análise da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal.** Brasília: 2013.

O GLOBO. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas.** Disponível em:

<<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>> Acesso em: 15 out. 2018

PORTAL NA PRÁTICA. **O que é liderança e por que ela é tão importante para uma carreira de sucesso?** Disponível em:<

<https://www.napratica.org.br/o-que-e-lideranca-e-por-que-e-importante-para-carreira/#.W845l2hKjIU>> Acesso em: 10 out. 2018

PORTAL NA PRÁTICA. **Plano de carreira: Cinco passos para elaborar o seu.** Disponível em <<https://www.napratica.org.br/7-passos-plano-de-carreira/#.W7fIRGhKjIU>> Acesso em: 29 set. 2018.

PORTAL NA PRÁTICA. **Teorias de liderança: 3 definições do que é ser um bom líder.** Disponível em:

<<https://www.napratica.org.br/teorias-de-lideranca-definicoes/#.W845j2hKjIU>> Acesso em: 10 out. 2018

PORTAL EM, ECONOMIA. **Mercado profissional exige novo perfil de profissional.** 2017.

Disponível em:

<[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas\\_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml)> Acesso em: 8 mai. 2018.

PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação organizacional**. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. São Paulo, 2004.

SEBRAE NOTÍCIAS. **Como desenvolver habilidades de liderança**. 2017.

Disponível em <<https://bit.ly/2OKhs8W>> Acesso em: 10 out. 2018

SCHEIN, Edgar, H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVEIRA, Adriana. **O papel do Relações Públicas na comunicação organizacional**. Portal Intercom. 2007.

TOLFO, Suzana. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança**. 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial**. Tese Doutorado (em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. 1972.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo empresarial**. São Paulo, 1984.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e marketing político**. São Paulo, 2002.

TREIS, Manoella. **As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 9. 2017.

WALLACH, Ari. TED TALKS. **Três maneiras de se planejar para o longo prazo.** 2017. Disponível em:

<[https://www.ted.com/talks/ari\\_wallach\\_3\\_ways\\_to\\_plan\\_for\\_the\\_very\\_long\\_term?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/ari_wallach_3_ways_to_plan_for_the_very_long_term?language=pt-br)>

WOLLHEIN, Bob. **Transformação (\*digital) na comunicação.** ProXXIma. Disponível em:

<<http://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2017/10/30/transformacao-digital-na-comunicacao.html>>