

# **Estudo Transcultural sobre Liderança em Relações Públicas e Gestão da Comunicação: análise quantitativa dos temas de maior importância para os brasileiros**

Transcultural Study on Leadership in Public Relations and Communication Management: quantitative analysis of the issues of greatest importance to the Brazilians

Andréia Athaydes<sup>1</sup>

Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, Brazil

[andreaathaydes@hotmail.com](mailto:andreaathaydes@hotmail.com)

Gustavo Hasse Becker<sup>2</sup>

Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, Brazil

[gustavohb@terra.com.br](mailto:gustavohb@terra.com.br)

Rodrigo Silveira Cogo<sup>3</sup>

Universidade de São Paulo, Brazil

Mateus Furlanetto<sup>4</sup>

Universidade de São Paulo, Brazil

Paulo Nassar<sup>5</sup>

Universidade de São Paulo, Brazil

Recepción: 27/09/2013 Revisión: 11/10/2013 Aceptación: 13/11/2013 Publicación: 13/12/2013

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-6-2013-02-05-28>

## **Resumo**

Este artigo apresenta o relato parcial de uma investigação realizada em âmbito internacional, sob coordenação da Universidade do Alabama e do The Plank Center Institute (EUA), a fim de compreender como as constantes e rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais impactam nas rotinas e no desempenho dos gestores em RP e Comunicação. As

---

<sup>1</sup> Docente e Gerente de Projetos Comunitários da Universidade Luterana do Brasil. Professora do Curso de Comunicação das Faculdades Integradas de Taquara. Presidente do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. CV disponível em <http://lattes.cnpq.br/7916531255322193>.

<sup>2</sup> Docente e Diretor de Extensão da Universidade Luterana do Brasil. Conselheiro do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. CV disponível em <http://lattes.cnpq.br/1253036668751630>.

<sup>3</sup> Mestre da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e Pesquisador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. CV disponível em <http://lattes.cnpq.br/3931788547598397>.

<sup>4</sup> Gerente de Relações Públicas da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Docente da Faculdade Cásper Líbero e Pesquisador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. CV disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1320880809661088>.

<sup>5</sup> Diretor-Geral da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. CV disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1102614034104197>.

impressões foram obtidas através de questionário online e entrevistas em profundidade com gestores de RP e Comunicação de diferentes organizações. Aqui, são detalhados os dados quantitativos referentes à primeira seção do questionário online, que buscou conhecer, entre 10 temas pré-definidos, quais os de maior importância para os participantes. Estar preparado para lidar eficazmente com as crises, lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação e melhorar os indicadores de comunicação para demonstrar o valor do trabalho realizado são as principais preocupações dos gestores.

**Palavras-chave:** Estudo Transcultural; Gestão da Comunicação; Liderança; Relações Públicas.

### **Abstract**

This article presents part of an investigation into an international, coordinated by the University of Alabama and The Plank Center Institute (USA) in order to understand how the constant and rapidly changing political, economic and social impact in the routines and performance of managers in PR and Communications. The prints were obtained through online questionnaire and in-depth interviews with managers of PR and Communication of different organizations. Here are detailed quantitative data relating to the first section of the online questionnaire, which sought to know from 10 predefined themes, which are the most important to the participants. Be prepared to deal effectively with crises, handle the speed and volume of information flow and improve communication indicators to demonstrate the value of the work performed are the main concerns of managers.

**Keywords:** Transcultural Studies; Communication Management; Leadership; Public Relations.

### **Sumário**

1. Introdução
2. Marco teórico
3. Metodologia
4. Resultados
5. Conclusões
6. Referências

### **Summary**

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Conclusions
6. References

## 1. INTRODUÇÃO

A investigação aqui relatada integra uma pesquisa de âmbito internacional, que envolveu 23 países de diferentes continentes, sob coordenação científica da Universidade do Alabama e do Plank Center Institute<sup>6</sup>/USA. O principal objetivo foi conhecer como as constantes e rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais estão impactando nas rotinas e desempenho dos gestores em Relações Públicas e Comunicação frente às respectivas equipes e organizações.

Os dados aqui relatados dizem respeito à primeira parte da investigação ([www.leadership-survey.net](http://www.leadership-survey.net)), que teve como objetivo identificar, entre 10 temas elencados, quais eram os de maior importância para os gestores brasileiros. E, após a priorização de um desses temas, quais seriam as estratégias e/ou ações utilizadas por esses gestores para atendê-lo adequadamente.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. O contexto das Relações Públicas no Brasil

No Brasil, Relações Públicas é uma profissão regulamentada por uma legislação federal (Lei n. 5.377, de 11/12.1967), do período da ditadura militar, que estabeleceu a constituição de um Conselho Federal e seis Conselhos Regionais a ele subordinados (Sistema CONFERP), cuja principal função é zelar pelo cumprimento do código de ética, bem como pelo exercício legal desta profissão. Na atualidade, no ambiente da democracia brasileira esta regulamentação da profissão no país - que determina que os profissionais atuantes na área devam, além de comprovar a graduação específica em Relações Públicas, providenciar o seu registro profissional no Conselho Regional de sua região de domicílio - é questionada por parte dos profissionais e por acadêmicos importantes atuantes na área. Neste sentido, Kunsch (2006) destaca que “Muitas controvérsias foram e ainda são levantadas sobre se a regulamentação contribuiu ou não para o crescimento e a valorização da atividade”.

---

<sup>6</sup> Os resultados do estudo transcultural de liderança nos 23 países foram apresentados no Plank Center Leadership Summit, no dia 02 de novembro de 2012, em Chicago/EUA. Ver: <<http://plankcenter.ua.edu/leadership-summit/>>

Na década de 90, o Sistema CONFERP organizou uma ampla discussão com a categoria, denominada 'Parlamento Nacional das Relações Públicas', com o intuito de rever alguns aspectos da legislação, especialmente, a obrigatoriedade do registro profissional. Após cinco de anos de discussão (1992-1997), o documento final foi entregue à categoria durante o Congresso Brasileiro de Relações Públicas, na cidade de Salvador/Bahia, cujas principais decisões foram: a manutenção da obrigatoriedade do registro profissional para exercício profissional; a possibilidade de ampliar os requisitos para obtenção do registro profissional, especialmente no caso dos profissionais com outras graduações (administração, jornalismo, publicidade, etc), mas com a pós-graduação específica em Relações Públicas.

O debate sobre a regulamentação da profissão também é discutido na esfera acadêmica, como demonstra o relatório final da Comissão de Especialistas instituída em 2010, para a elaboração da 'Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Relações Públicas'<sup>7</sup> que destaca que o profissional de relações públicas no ambiente da comunicação organizacional é "um dos articuladores de políticas de comunicação de empresas e instituições, trabalhando de forma integrada principalmente com profissionais oriundos de outros campos".

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), importante protagonista no campo da comunicação organizacional e relações públicas no Brasil, propõe como perfil profissional adequado o que qualifica como mestiçagem<sup>8</sup> profissional, ou seja, profissionais atuantes na área de relações públicas e comunicação organizacional, com conhecimento e experiências além da área da comunicação, em campos como as ciências sociais, administração, psicologia, antropologia, história, direito, arquitetura, entre outros. Para a entidade, essa mestiçagem profissional garante, a longo prazo, o bom desempenho da profissão de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Por sua vez, o Sistema CONFERP, após nova consulta pública aos profissionais durante o

---

<sup>7</sup> O conteúdo integral do documento encaminhado ao MEC pela Comissão de Especialistas convocada pode ser consultado on-line em

<http://www.aberje.com.br/userfiles/file/Relatorio%20Diretrizes%20Curriculares%20Relaes%20Pblicas.pdf> .

<sup>8</sup> O entendimento sobre a mestiçagem está explicado no documento 'Aberje 40 anos', disponível no link <http://issuu.com/aberje/docs/aberje40anos?e=1148821/2994319>.

segundo semestre de 2011<sup>9</sup>, divulga sua decisão de assumir a aprovação da abertura profissional proposta nos moldes do programa de Flexibilização, com alteração da Lei 5377. Portanto, frente aos anseios dos profissionais e às demandas atuais do mercado brasileiro, as respectivas associações profissionais existentes no Brasil estão, cada uma dentro do seu papel legal e institucional, protagonizando ações que mudarão a profissão no Brasil a partir da próxima década.

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

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

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Informações gerais**

Com vistas à coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos: entrevista em profundidade (qualitativa) e um questionário com acesso online (quantitativo), cujo roteiro e perguntas, respectivamente, foram idênticos nos 23 países participantes da investigação. O presente relato trata da etapa quantitativa. E, dos resultados quantitativos, concentra-se nos chamados 'temas consideradas importantes para os respondentes, nos campos das

---

<sup>9</sup> Para mais detalhes, consultar <http://conferp.org.br/consulta/?p=532>.

relações públicas e gestão da comunicação’.

O questionário online foi disponibilizado durante o mês junho de 2012 e trouxe respostas de 303 profissionais brasileiros da área de comunicação. O chamamento para que estes participassem da investigação se deu através de portais, sites e blogs de instituições relacionadas à área de RP e Comunicação<sup>10</sup>, bem como através de contatos pessoais dos pesquisadores. Sendo assim, a amostra constituída se deu por conveniência.

### **3.2. Perfil dos participantes da pesquisa**

As principais características dos 303 profissionais brasileiros participantes da pesquisa são as seguintes: 72,9% são mulheres e 27,1%, homens. A maioria deles tem menos de 35 anos (53,1%) de idade, mas também se obteve a participação de um perfil sênior, com idade superior a 55 anos (8,6%). Em função deste perfil mais jovem, a predominância do tempo de experiência profissional na área ficou abaixo de 11 anos (52,1%).

Relativamente ao tipo de organização em que esses profissionais atuam, a predominância está nas organizações privadas (30,3%). As agências de RP ou de comunicação congregam uma faixa menos expressiva (15,9%), enquanto que os profissionais autônomos correspondem a 10,2% dos respondentes. Em seu contexto de atuação, cerca de um terço deles (32%) exerce função de liderança em seu ambiente de trabalho que, em cerca de 54,9% dos casos, tem menos de cinco pessoas atuando na área.

---

<sup>10</sup> Os pesquisadores responsáveis por esta investigação acionaram os principais espaços virtuais do Brasil, a fim de divulgar que o questionário on line estava disponível para ser respondido. Consideraram que, assim procedendo, estariam trabalhando de modo dirigido, bem como atingindo profissionais de Comunicação de forma indiscriminada e abrangente, sobretudo em função das dimensões continentais do país. Dentre outros, divulgaram a pesquisa os seguintes espaços virtuais: portal da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), portal do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp), blog ComunicaFAM (de alunos de Relações Públicas da Faculdade de Americana), portal do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas da 4ª Região (Conrerp RS/SC), grupo de discussão do Fórum de coordenadores de Cursos de RP do Rio Grande do Sul (FOCORP/RS), blog RPalavreando, blogrelações e portal do Sindicato de Profissionais de RP (SinProRP). Paralelamente, a pesquisa também foi divulgada por seus responsáveis através de suas mídias sociais (Facebook, Twitter etc.). Seus posts foram replicados por seus contatos, amplificando a divulgação da pesquisa, a ponto de não ser mais possível estimar com exatidão o alcance da referida divulgação.

A formação profissional dos respondentes é predominantemente em relações públicas e comunicação estratégica<sup>11</sup> (59,4%), seguida de jornalismo. Da totalidade dos respondentes, 40,3% têm na graduação sua formação máxima. Paralelamente, se somados os participantes detentores de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), chega-se a 58,8% da totalidade. Tal fato denota uma preocupação que vem se mostrando crescente no Brasil, na busca por maior qualificação na área da comunicação organizacional.

**Tabela 1: Categorias do perfil sociodemográfico dos respondentes – Brasil 2012**

Variáveis de Categoria	Total da Amostra (N=303)	
	Frequência (n)	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	221	72,9
Masculino	82	27,1
<b>Idade</b>		
Menos de 36 anos	161	53,1
36-45 anos	71	23,4
46-55 anos	45	14,9
Mais de 55 anos	26	8,6
<b>Anos de Experiência Profissional em Relações Públicas</b>		
Menos de 11 anos	158	52,1
11 a 20 anos	85	28,1
Mais de 20 anos	60	19,8
<b>Tipo de organização para a qual trabalha atualmente</b>		
Empresa privada	95	30,3
Organizações sem fins lucrativos, governamentais e/ou políticas, e instituições de ensino	88	28,1
Agência de comunicação	50	15,9
Órgão público	45	14,3
Profissional liberal	32	10,2
Resposta indefinida	3	1
<b>Níveis entre sua posição e a maior liderança de comunicação em sua organização</b>		
Eu sou o líder em relações públicas e/ou comunicação	97	32
Apenas um nível	83	27,4
Combinado de 2, 3, 4 níveis ou mais	123	40,6
<b>Sua unidade de comunicação possui:</b>		
Menos de 5 profissionais	166	54,8
5 a 15 profissionais	80	26,4
Mais de 25 profissionais	36	11,9
16 a 25 profissionais	21	6,9
<b>Nível de Ensino</b>		
Graduação (ou formação acadêmica equivalente)	122	40,26
Especialização (pós-graduação Lato Sensu)	80	26,40
Mestrado	72	23,76
Doutorado (grau acadêmico mais alto na universidade)	26	8,58
Ensino médio ou equivalente	3	1,0
<b>Área de estudo principal ou do maior nível de ensino</b>		

<sup>11</sup> Como pode ser observado no item 'Área de estudo principal ou do maior nível de ensino', junto à Tabela 1, a formação em 'comunicação estratégica' não está relacionada, necessariamente, ao nível da graduação, abrangendo, também, a formação em pós-graduação. Neste caso, a nomenclatura é bastante variada, haja vista a autonomia acadêmica para a criação e oferta de cursos, especialmente na modalidade *lato sensu*.

Relações públicas, gestão da a comunicação, comunicação estratégica, comunicação corporativa, comunicação organizacional, ou relações públicas e publicidade	180	59,4
Jornalismo	60	19,8
Publicidade ou marketing	29	9,57
Administração de empresas, negócios em geral, ou de gestão	11	3,63
Comunicação e Estudos da Mídia	8	2,64
Ciências Humanas (história, lingüística, literatura, filosofia, etc)	5	1,65
Ciências sociais (antropologia, ciência política, psicologia, sociologia, etc)	4	1,32
Engenharia	2	0,66
Desenvolvimento e Meio Ambiente	1	0,33
Não responderam	3	1,0

Base = 303 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Temas importantes do campo das relações públicas e gestão da comunicação

Na primeira parte do questionário buscou-se conhecer quais seriam as principais preocupações dos gestores de Relações Públicas e Comunicação no seu dia-a-dia e as condições mais adequadas para que eles pudessem exercer, com sucesso, a liderança da área nas organizações em que atuam. Salienta-se que a valração de respostas segue a escala Likert, na qual “1” corresponde a “pouco” e o “7” a “muito”. Assim, na primeira questão, os participantes opinaram sobre o grau de importância que eles ou seus gestores atribuíam para 10 temas pré-estabelecidos pela equipe de pesquisa. Na segunda, os participantes deveriam eleger, dentre os mesmos 10 temas listados anteriormente, qual deles seria o de maior importância para eles ou seus gestores de RP e comunicação, caso não fossem eles o líder da área na sua organização. Os resultados obtidos são demonstrados nas Tabelas 2 e 3 apresentadas na próxima subseção.

A terceira questão, cujo resultado está apresentado na Tabela 4, sondou as condições e/ou qualidades que os participantes acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança da área nas organizações em que atuam. Salienta-se, ainda, que, em cada questão relacionada com os temas mais importantes, foi oportunizado ao respondente acrescentar uma nova opção, caso as apresentadas não correspondessem à sua opinião. As poucas manifestações nesse sentido apenas demonstraram um complemento de ideia para a opção escolhida, não alterando os resultados apresentados.



#### 4.1.1. Importância dos assuntos para os líderes de RP e comunicação

Na tabela 2, é apresentada a valoração (de 1 a 7) dos profissionais brasileiros sobre os 10 temas de maior importância, atualmente, para os líderes na área. *“Estar preparado para lidar eficazmente com as crises”* surgiu como o tópico de maior relevância entre os participantes, seguido de *“lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação”* e *“melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar o valor”*. Já os temas *“melhorar a imagem da profissão de Relações Públicas/Gestão da Comunicação”* e *“atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados”* não foram os tópicos de maior preocupação e interesse da amostra pesquisada. As principais preocupações apontadas acima são pertinentes ao perfil dos líderes brasileiros da área, principalmente se considerarmos que, na última década, muitas organizações brasileiras e ou multinacionais sediadas no Brasil tiveram crises institucionais e financeiras, com forte repercussão na mídia e, portanto, um abalo em sua imagem e credibilidade. Já a preocupação com a velocidade e volume do fluxo de informação diz respeito a todas as profissões, muito embora, no caso dos profissionais da comunicação, a nossa matéria-prima seja a informação. As novas tecnologias possibilitaram um acesso mais rápido e em tempo real à informação, ocasionando uma exigência maior do cidadão que busca respostas rápidas e precisas para suas demandas. Portanto, os profissionais da comunicação, responsáveis pelo gerenciamento de informações da sua organização, estão buscando mecanismos que possam facilitar a seleção e disseminação da informação realmente prioritária. Em relação aos indicadores de mensuração de eficácia, temos duas situações que explicam essa preocupação por parte dos profissionais: a) já aumenta o consenso entre gestores de organizações brasileiras de que os resultados de comunicação são tangíveis, principalmente quando nos referimos ao valor financeiro das marcas no mundo; b) os profissionais brasileiros estão sendo cada vez mais cobrados pelos gestores das organizações nesse quesito, até porque os próprios profissionais de comunicação vêm solicitando uma maior participação no processo de tomada de decisão nas organizações. Logo, essa conquista se dará a partir do momento em que os profissionais conseguirem comprovar adequadamente o resultado de suas estratégias e ações.

Em relação ao menor interesse sobre a gestão da comunicação para a diversidade cultural, pode ser explicado pelo fato de o Brasil ser um país multicultural desde a sua colonização e, portanto, os profissionais brasileiros estarem naturalmente habituados a lidar com essa diversidade, principalmente quando se reportam a organizações com atuação nacional. Paralelamente a isso, o número de organizações brasileiras com atuação internacional cresce acentuadamente. Portanto, lidar com mercados globalizados está se tornando uma rotina para os profissionais que atuam em grandes empresas brasileiras em internacionalização, tais como, Petrobras, Vale, Natura, Odebrecht, Gerdau, Votorantim, Itaú-Unibanco, Ambev, Embraer e Weg, dentre outras. Isso é fruto do desenvolvimento econômico do Brasil, ocasionado pela estabilidade econômica, a elevação da renda de uma parcela considerável da população, o crescimento do mercado interno de bens de consumo, entre outros, o que torna o país a 6.<sup>a</sup> economia mundial.

Em relação a melhorar a imagem da profissão, tópico considerado pelos respondentes como o tema de menor importância entre os 10 pré-definidos na pesquisa, também é provável que os profissionais brasileiros ainda não consigam visualizar-se como parte de uma categoria profissional que, atuando conjuntamente, poderá conquistar maior compreensão e reconhecimento da opinião pública. Percebe-se isso ao se verificar o pequeno número de profissionais associados e atuantes nas entidades de categorias profissionais existentes no Brasil, sejam elas as associações, os sindicatos ou o próprio conselho profissional.

**Tabela 2: Avaliação do participante sobre a questão mais importante - Brasil 2012**

<i>Avaliação do participante sobre a questão mais importante</i>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<i>Estar preparado para lidar eficazmente com as crises que possam surgir</i>	6,50	0,92
<i>Lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informação</i>	6,46	0,93
<i>Melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar valor</i>	6,34	0,98
Lidar com exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações	6,25	1,06
Melhorar o engajamento e comprometimento dos colaboradores no ambiente de trabalho	6,21	1,11
Gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais	6,13	1,06
Encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação altamente capacitados	6,02	1,17
Atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa	5,91	1,22
Atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados	5,82	1,13
Melhorar a imagem da profissão de Relações Públicas / Gestão da Comunicação	5,64	1,55

Base = 303 respondentes

Obs.: Escala Likert de 7 pontos: de “pouco (1)” para “muito (7)” importante

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 3 apresenta, dentre os 10 temas listados na questão 1, qual seria aquele que o participante da pesquisa acredita ser o mais importante para ele ou o seu líder. Ao ter que

eleger apenas um dos temas, a opinião dos participantes aparenta ainda estar em formação, considerando a baixa percentagem em cada uma das opções oferecidas ao respondente. Contudo, os resultados demonstram uma preocupação maior em “*melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar o valor*” (21,5%); “*lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação*” (16,2%) e “*melhorar a participação dos colaboradores e comprometimento no trabalho*” (16,2%). Os dois primeiros temas priorizados já foram justificados anteriormente. Já o terceiro, referente à preocupação dos líderes de RP e Comunicação com a participação e comprometimento da sua equipe, deve-se à mudança paradigmática de que as organizações passam a ver os seus funcionários como capital humano, um dos principais componentes para gerar inovação, produtividade e competitividade no mercado.

Chama a atenção que os temas “*atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa*” e “*gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais*”, em voga nas discussões acadêmicas e de mercado em todo Brasil, tenham sido considerados como de menor importância para os atuais gestores de RP e Comunicação, apresentando, ambos, pequenos índices (3,6%) no ranking abaixo.

**Tabela 3: Questão mais importante para o líder de comunicação - Brasil 2012**

<b>A questão mais importante para o líder de Comunicação</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
Melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar o valor	65	21,5
Lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação	53	17,5
Melhorar o engajamento e comprometimento dos colaboradores no ambiente de trabalho	49	16,2
Lidar com exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações	31	10,2
Estar preparado para lidar eficazmente com as crises que possam surgir	25	8,3
Atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados	24	7,9
Encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação altamente capacitados	22	7,3
Melhorar a imagem da profissão de Relações Públicas / Gestão da Comunicação	12	4,0
Gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais	11	3,6
Atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa (RSC)	11	3,6
Total	303	100,0

Base = 303 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.2. Condições, competências e habilidades para o sucesso da liderança em relações públicas e comunicação

Na tabela 4, visualiza-se a opinião dos profissionais brasileiros sobre os quais são as condições e competências pessoais que garantem êxito na gestão da área. O resultado indica que esses participantes consideram que “participar de sua organização na tomada de decisões estratégicas em relação à questão” lhes garante uma liderança exitosa. Contudo, “possuir conhecimentos de comunicação para desenvolver estratégias apropriadas, planos e mensagens” e “fornecer uma visão convincente de como a comunicação pode ajudar a organização” também são condições consideradas relevantes pelos profissionais pesquisados.

A condição menos valorizada pelos respondentes diz respeito à “capacidade de desenvolver coligações dentro e fora da organização para lidar com a questão”. Contudo, salienta-se que as respostas dadas a essa pergunta têm uma média similar, acima de 6, provavelmente demonstrando que os participantes acreditam na necessidade de um equilíbrio entre essas condições e competências pessoais. Isso se dá pelo fato de que, já que, por exemplo, participar do processo de tomada de decisão da organização só será possível se o profissional possuir os conhecimentos técnicos e éticos para assumir esse papel e se, além disso, ele souber demonstrar aos demais gestores a importância da comunicação para o sucesso dos objetivos estratégicos. Certamente, uma condição desencadeia a outra.

**Tabela 4: Avaliação do participante sobre as condições mais importantes de liderança - Brasil 2012**

<i>Avaliação do participante das condições mais importantes ou das habilidades ou qualidades pessoais do líder</i>	M	DP
Participar da tomada de decisões estratégicas de sua organização em relação à questão	6,66	0,70
Possuir conhecimentos de comunicação para desenvolver estratégias, planos e mensagens apropriados	6,65	0,71
Fornecer uma visão convincente de como a comunicação pode ajudar a organização	6,59	0,78
Possuir forte orientação ética e um conjunto de valores para orientar as ações	6,58	0,76
Ter a capacidade de construir e gerenciar equipes de trabalho profissionais para resolver o problema	6,44	0,87
Trabalhar em uma organização que apoia a comunicação de duas vias e o poder compartilhado	6,22	1,05
Ter a capacidade de desenvolver coligações dentro e fora da organização para lidar com a questão	6,21	0,93

Base = 303 respondentes. Obs.: Escala Likert de 7 pontos: de “pouco (1)” para “muito (7)” importante

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3. Estratégias e ações desenvolvidas pelas equipes de comunicação

Os resultados a seguir apresentados dizem respeito às estratégias e ações desenvolvidas pelas equipes de comunicação em relação ao tema definido como sendo o de maior importância para os participantes ou para os seus líderes em comunicação, caso eles não ocupassem essa posição. Assim, a apresentação dos dados obtidos acompanha a sequência do tema considerado mais importante para o menos importantes, seguindo a lógica da escala Likert.

##### 4.1.3.1. Estratégias ou ações desenvolvidas para melhorar os indicadores da eficácia da comunicação

Considerando que os profissionais brasileiros de RP e Comunicação acreditam que, atualmente, o tema mais importante para os líderes na área é a *“melhoria dos indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar o valor”* (21,5%), as estratégias e ações (Tabela 5) que eles consideram como muito implementadas por suas equipes nesta questão são:

- a) O monitoramento e análise de cobertura da mídia sobre a organização e seus concorrentes ou clientes;
- b) A oferta de oficinas sobre indicadores para utilização das melhores práticas.

*“A contratação de auditorias externas para fornecer os indicativos de medição e avaliação”* está em última posição no ranking, talvez pelo fato de que, no Brasil, esse tipo de serviço exija um investimento financeiro muito alto, sendo viável economicamente apenas para organizações de grande porte.

**Tabela 5: Como melhorar a avaliação da eficácia de comunicação para demonstrar o valor - Brasil 2012**

<i>Como melhorar a avaliação da eficácia de comunicação para demonstrar o valor</i>	M	DP
Monitorando e analisando a cobertura da mídia sobre a organização e seus concorrentes ou clientes	5,32	1,56
Participando de oficinas sobre indicadores de mensuração para aprender e adotar as melhores práticas	4,92	1,73
Utilizando indicadores empresariais para medir o nível de desempenho	4,58	1,79
Concentrando-se mais em indicadores de desempenho não-financeiros do que nos financeiros	4,48	1,77
Contratando especialistas externos para o fornecimento de técnicas de mensuração e desenvolvimento de métricas de avaliação	4,37	1,90

Base = 65 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3.2. Estratégias ou ações implementadas para lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informações

O uso de novas tecnologias para coletar, analisar e distribuir informações e notícias mais rapidamente, e o desenvolvimento de novas competências e/ou melhoria dos processos de trabalho em sua unidade, são as estratégias mais utilizadas para lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informação, para aqueles participantes que elegeram esse tema como o mais importante para eles ou o seu líder em comunicação (17,5%). Já a contratação, tanto de consultorias ou agências externas, como de novos funcionários para colaborar com essa questão ocorre com menos frequência.

**Tabela 6: Como lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informações - Brasil 2012**

<i>Como lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informações</i>	M	SD
Utilizando as novas tecnologias para coletar, analisar e distribuir informações e notícias mais rápido	5,51	1,23
Desenvolvendo novas habilidades e /ou melhorar processos de trabalho em sua unidade	5,36	1,33
Atribuindo responsabilidades e trabalho adicional para os empregados existentes na unidade	4,89	1,55
Ampliando a utilização de consultores externos ou agências	4,42	1,75
Contratando empregados permanentes ou temporários adicionais	4,32	1,60

Base = 53 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3.3. Estratégias ou ações utilizadas para melhorar a participação dos colaboradores e comprometimento no trabalho

Para os participantes que consideraram que a principal preocupação do seu líder de comunicação é a *“melhoria da participação dos colaboradores e o comprometimento no trabalho”* (16,2%), as estratégias e ações mais utilizadas (Tabela 7) para atingir esse propósito foram a *“criação de um clima positivo de comunicação para aumentar o comprometimento dos colaboradores”*; e a *“facilitação da transferência de conhecimentos e melhores práticas entre as unidades da organização”*. Já a *“oferta de programas de recompensa e reconhecimento para os colaboradores”*, prática bastante defendida pelos profissionais de recursos humanos nas empresas, recebeu pouca atenção dos profissionais brasileiros.

**Tabela 7: Como melhorar a participação dos colaboradores e comprometimento no trabalho - Brasil 2012**

<i>Como Melhorar a Participação dos Colaboradores e Comprometimento no Trabalho</i>	M	DS
<i>Criando um clima positivo de comunicação para aumentar o comprometimento dos colaboradores</i>	5,63	1,52
<i>Facilitando a transferência de conhecimentos e melhores práticas entre as unidades da organização</i>	5,49	1,56
<i>Formando supervisores que trabalham na linha de frente para melhorar seu processo de escuta e suas habilidades de comunicação</i>	5,12	1,64
<i>Aumentando o acesso e a visibilidade dos altos dirigentes organizacionais</i>	5,00	1,50
<i>Oferecendo programas de recompensa e reconhecimento para os colaboradores</i>	4,55	1,77

Base = 49 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3.4. Estratégias ou ações desenvolvidas para lidar com exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações

A questão que envolve a transparência da comunicação e das operações da organização foi considerada por um grupo (10.2%) de participantes da pesquisa como a mais importante para seus respectivos líderes em comunicação. Portanto, para se atender a essa questão, as estratégias mais utilizadas são decorrentes do *“monitoramento das comunicações dos stakeholders para identificar as preocupações sobre transparência”* e a *“implementação de uma estratégia global para aumentar a transparência em toda a organização”*. Já a *“comunicação direta com grupos externos para resolver questões de transparência”* é a estratégia menos utilizada pelos respondentes brasileiros.

**Tabela 8: Como lidar com exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações - Brasil 2012**

<i>Como lidar com as exigências crescentes de transparência da comunicação e das operações</i>	M	DP
Monitorando as comunicações dos stakeholders (partes interessadas) para identificar as preocupações sobre transparência	5,32	1,81
Implementando uma estratégia global para aumentar a transparência em toda a organização	5,29	1,97
Alimentando a Internet e/ou Intranet com informações sobre a empresa	5,23	1,61
Viabilizando mais oportunidades de comunicação de duas vias entre colaboradores e líderes	5,23	1,63
Comunicando-se diretamente com grupos externos para resolver questões de transparência	5,00	1,77

Base = 31 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3.5. Estratégias e ações desenvolvidas para estar preparado para lidar de forma eficaz com crises

*“Implementar programas efetivos de gerenciamento de riscos para reduzir o risco de crises”* e *“Desenvolver planos de ação eficazes para momentos de crise”* são as estratégias utilizadas (Tabela 9), para estar preparado para lidar eficientemente com as crises (8,3%), no caso daqueles entrevistados que elegeram esse tema como o de maior importância para os seus líderes em comunicação. Chama a atenção que a *“capacitação de colaboradores por meio de treinamento em procedimentos de gestão de crise”* seja a última estratégia elencada para a redução do risco de crises, considerando-se que a implantação de programas efetivos de gerenciamento de crises deve contemplar em primeiro lugar a disseminação da informação entre os possíveis envolvidos.

**Tabela 9: Como estar preparado para lidar de forma eficaz com as crises - Brasil 2012**

<i>Como Estar Preparado para Lidar de Forma Eficaz com as Crises</i>	M	DP
Implementando programas efetivos de gerenciamento de riscos para reduzir o risco de crises	5,76	1,20
Desenvolvendo planos de ação eficazes para momentos de crise	5,72	1,31
Utilizando tecnologias de rastreamento e monitoração para identificação de problemas potenciais	5,24	1,30
Educando os stakeholders (partes interessadas) sobre comunicados de emergência e sistemas de resposta relacionados	5,16	1,40
Capacitando colaboradores por meio de treinamento em procedimentos de gestão de crises	5,08	1,53

Base = 25 respondentes

Fonte: Elaboração Própria



#### 4.1.3.6. Estratégias e ações para atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados

Em sexta posição, o atendimento das necessidades comunicacionais para culturas diversas e mercados globalizados é considerado para uma pequena parte dos entrevistados brasileiros (7,9%) como o assunto mais importante. E entre as estratégias por eles eleitas como as principais para suprir essa demanda, destaca-se o “*monitoramento e análise de cobertura da mídia e evolução dos mercados globais* e “*a oferta de programas de formação cultural para os colaboradores*”. A “*contratação de mais colaboradores com experiência internacional ou habilidades de linguagem*” não é uma estratégia considerada prioritária pelos respondentes.

A propósito, no que se refere a culturas diversas e mercados globalizados, percebe-se que os respondentes não têm consenso sobre quais seriam as estratégias e ações mais adequadas para auxiliá-los nesse assunto. Infere-se que a colonização multicultural que o Brasil viveu e ainda vive, seja capaz de fazer com que o profissional brasileiro não se preocupe tanto com essa questão, pois ele já vive essas diferenças rotineiramente. Outra percepção que a investigação aponta é que, como as organizações brasileiras partiram em busca dos mercados globalizados há não muito tempo, este ainda é um fenômeno recente para a área da comunicação no país.

**Tabela 10: Como atender as necessidades de comunicação em culturas diversas e mercados globalizados – Brasil 2012**

<i>Como Atender as Necessidades de comunicação em Culturas Diversas e Mercados Globalizados</i>	M	DP
Monitorando e analisando a cobertura da mídia e a evolução dos mercados globais	5,71	1,81
Proporcionando programas de formação cultural para os colaboradores	5,29	1,83
Implementando uma estratégia global de comunicação para a organização	5,21	2,25
Usando especialistas locais para orientar os programas de comunicação em cada país de operação	5,13	1,98
Contratando mais colaboradores com experiência internacional ou habilidades de linguagem	4,50	1,87

Base = 24 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.3.7. Estratégias e ações para encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação altamente capacitados

Na sétima posição, os entrevistados brasileiros elegeram a preocupação em encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação como sendo de maior importância para os

seus líderes. (7,3%). Contudo, esse pequeno grupo de entrevistados não parece ter consenso sobre as melhores estratégias para atender a essa demanda, já que os resultados apresentam uma média pequena e um desvio-padrão mais alto.

“Proporcionar uma maior autonomia no trabalho para indivíduos altamente talentosos” é a estratégia que parece ter um pouco mais de consenso entre os entrevistados. E, em oposição, a “utilização de empresas de recrutamento para ajudar a localizar e avaliar os talentos” parece ser o último recurso dos líderes em comunicação para buscar e desenvolver o seu capital humano.

**Tabela 11: Como encontrar, desenvolver e reter profissionais de comunicação altamente capacitados – Brasil 2012**

Como Encontrar, Desenvolver e Reter Profissionais de Comunicação Altamente Capacitados	M	DP
Elaborando planos de desenvolvimento individualizados para profissionais de alto potencial	4,68	2,32
Proporcionando uma maior autonomia no trabalho para indivíduos altamente talentosos	4,68	2,06
Apoiando a formação de futuros profissionais nas universidades	4,23	2,22
Fornecendo incentivos financeiros e benefícios para os melhores talentos	3,91	2,18
Utilizando empresas de recrutamento para ajudar a localizar e avaliar os talentos	3,09	2,00

Base =22 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3.8. Estratégias e ações para melhorar a imagem da profissão de relações públicas/gestão da comunicação

A melhoria da imagem da profissão de Relações Públicas e Gestão da Comunicação é apontada na oitava posição, por parte dos respondentes, (4%) quando se buscava identificar a questão mais importante para o seu líder. A fim de atender a essa demanda (Tabela 12), os respondentes defendem que “apoiar a formação de futuros profissionais nas universidades” seja a principal estratégia, seguida pela “criação de padrões profissionais e de comportamentos éticos na organização”.

A “participação ativa em programas e atividades de associações profissionais” não foi considerada como a principal estratégia para melhorar a imagem da área.

**Tabela 12: Como melhorar a imagem da profissão de relações públicas/gestão da comunicação - Brasil 2012**

<i>Como Melhorar a Imagem da Profissão de Relações Públicas / Gestão da Comunicação</i>	M	SD
Apoiando a formação de futuros profissionais nas universidades	6,08	1,31
Criando padrões profissionais e de comportamentos éticos na sua organização	5,92	1,16
Apoiando pesquisa para o avanço do conhecimento do valor da gestão da comunicação	5,50	2,02
Fornecendo treinamentos sobre ética para os membros da equipe e / ou outros na organização	5,42	1,16
Participando ativamente de programas e atividades de associações profissionais	5,33	1,61

Base = 12 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3.9. Estratégias e ações para gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais e atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa

A nona e última posição dos temas considerados mais importantes para os líderes em comunicação trouxe o empate entre as problemáticas da revolução digital e a da responsabilidade social corporativa (Tabelas 13 e 14). Ambos os assuntos foram eleitos por um pequeno e idêntico número de entrevistados (3,6%).

Na tabela 13, que apresenta os resultados sobre aspectos da revolução digital, o “*treinamento de membros da equipe e colaboradores nos usos e estratégias de mídia social*” é considerado a estratégia mais importante para gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais.

**Tabela 13: Como gerenciar a revolução digital e a ascensão das mídias sociais – Brasil 2012**

<i>Como Gerenciar a Revolução Digital e a Ascensão das Mídias Sociais</i>	M	DP
Treinando membros da equipe e colaboradores nos usos e estratégias de mídia social	6,09	0,94
Revisando as estratégias de comunicação para incorporar um maior uso das mídias sociais	6,09	1,14
Monitorando as comunicações das partes interessadas nas redes sociais	5,45	1,97
Criando indicadores de desempenho para avaliar as atividades de mídia social	5,36	1,29
Contratando colaboradores com habilidades especializadas em mídia digital	5,27	1,01

Base =11 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

Já na tabela 14, que trata das demandas de responsabilidade social corporativa, os respondentes acreditam, em sua maioria, que “*atrair a atenção do público para as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da organização*” seja a principal estratégia. Ela é seguida, em iguais condições, pelas estratégias de “*divulgação das*

*realizações de RSC e conquistas dos colaboradores” e “interação direta com os públicos ou grupos que fazem demandas para as atividades de RSC”.*

**Tabela 14: Como atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa – Brasil 2012**

<i>Como Atender às Demandas Crescentes de Responsabilidade Social Corporativa</i>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Atraindo a atenção do público para as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da organização	6,09	0,94
Divulgando as realizações de RSC e conquistas dos colaboradores	6,00	1,18
Interagindo diretamente com os públicos ou grupos que fazem demandas para as atividades de RSC	6,00	1,18
Convencendo os líderes da organização sobre a importância da RSC	5,55	1,37
Envolvendo mais empregados em projetos e atividades comunitárias	5,09	1,22

Base = 11 respondentes

Fonte: Elaboração Própria

Sobre estas últimas posições no ranking, surpreende que um tema tão em voga como as mídias sociais seja apontado por um número tão pequeno de respondentes, como sendo uma demanda muito importante, justamente se considerarmos o perfil jovem dos participantes brasileiros (53,1% na faixa etária de 35 anos) na investigação.

## 5. CONCLUSÕES

Após identificarmos que mais de 70% dos respondentes brasileiros são mulheres, que um terço deles exerce função de liderança, que a maioria tem formação superior em Relações Públicas e que quase 60% deles possui algum estudo de pós-graduação, destacaremos, a seguir, outros fatores consideramos relevantes e que dizem respeito aos dados quantitativos da primeira parte do estudo.

A partir do questionamento sobre os dez temas de maior importância para os líderes na área de RP e comunicação, destacaram-se: a preocupação em estar preparado para lidar eficazmente com as crises, lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação e, ainda, melhorar os indicadores de comunicação para demonstrar o valor. A estes elementos, soma-se, na condição de um dos temas considerados de maior valor para as lideranças de RP e comunicação, a necessidade de melhorar a participação e comprometimento dos colaboradores no trabalho. Partindo do pressuposto de que as organizações enxergam, hoje,

no trabalhador, um percentual significativo do seu diferencial competitivo, tal tópico se apresenta bastante pertinente ao contexto investigado.

De modo surpreendente, atender às demandas crescentes de responsabilidade social corporativa não aparece como algo de significativo valor para os profissionais consultados. Na tentativa de identificar uma explicação para tal fato, surge a constatação de que muitas são as áreas que têm se voltado para este tema, como a de Contabilidade, por exemplo, haja vista, inclusive, a legislação existente no Brasil, que regula tal temática.

A importância atribuída à melhoria dos indicadores da eficácia da comunicação para melhorar o valor, faz com que as áreas de comunicação em organizações brasileiras estejam investindo significativamente no monitoramento e análise de cobertura da mídia sobre si mesmas e seus clientes, assim como oferecendo oficinas sobre indicadores para a utilização das melhores práticas comunicacionais. Neste sentido, constata-se uma forte preocupação com a imagem organizacional.

Buscando identificar estratégias ou ações implementadas para lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informações, a mais utilizada está relacionada ao uso de novas tecnologias para coletar, analisar e distribuir informações e notícias de modo mais rápido. Naturalmente, tal fato também gera o desenvolvimento de novas competências no quadro funcional e a melhoria nos processos de trabalho.

No que tange a ações implementadas para melhorar a participação e o comprometimento dos colaboradores no ambiente de trabalho, criar um clima positivo de comunicação, bem como facilitar a transferência de conhecimentos e melhores práticas entre as unidades da organização, são estratégias bastante utilizadas, em detrimento dos tradicionais programas de recompensa e reconhecimento aos colaboradores, tão propalados pelos profissionais de recursos humanos.

Quando a investigação abordou as crescentes exigências de transparência da comunicação e das operações, identificou-se que as estratégias mais utilizadas pelas organizações decorrem do monitoramento das comunicações dos stakeholders para identificar as preocupações

sobre transparência. Em outras palavras, constata-se que os stakeholders têm pautado as manifestações oficiais das organizações.

Implementar programas efetivos de gerenciamento de riscos para evitar ou minimizar os impactos de uma crise, bem como desenvolver planos de ação eficazes para momentos de crise, são as estratégias indicadas como as mais utilizadas para se estar preparado para lidar com a crise. Em contrapartida, a última estratégia elencada pelos respondentes foi a que sugeria a capacitação de colaboradores em procedimentos de gestão de crise. Esta constatação sugere que o tema gestão de crise possa estar sendo abordado muito mais no plano das intenções do que da efetiva prática.

A investigação identificou que o profissional de comunicação brasileiro esta despertando para as questões do trato com outras culturas ou, até mesmo, na habilidade com outras linguas. Tal constatação pode decorrer do fato de que ainda é recente a inserção do Brasil, de modo efetivamente significativo, no que se pode chamar de mercado global.

Considerando-se o fato de que, no Brasil, a profissão de Relações Públicas é regulamentada por lei e fiscalizada por conselhos regionais, além da existência de várias outras associações na área, soou de modo curioso a constatação de que os respondentes da pesquisa pouco consideraram a participação ativa em programas e atividades associativas e profissionais, como estratégia para melhorar a imagem da profissão.

A primeira parte desse estudo transcultural sobre liderança em relações públicas e comunicação ainda buscou saber quais seriam as condições e competências pessoais que garantem êxito na gestão da área. Percebeu-se que, muito embora a participação no processo decisório tenha sido a condição mais indicada pelos profissionais, todas as demais opções (sólida formação na área, conhecimentos técnicos e éticos, argumentação para demonstrar ao staff sobre o papel e contribuição da área e a capacidade de desenvolver coligações internas e externas à organização) receberam pontuações similares e muito próximas da primeira escolha. Infere-se, portanto, que o participante da pesquisa concebe o êxito na gestão da comunicação alicerçado em várias condições e capacidades interligadas. Condições e capacidades estas que serão ampliadas a partir da divulgação das segunda e terceira seções do instrumento de coleta de dados, o questionário online.

## 6. REFERÊNCIAS

ABERJE (2007). *A Comunicação Organizacional frente ao seu tempo*. Recuperado em 10 de setembro de 2013, de <http://issuu.com/aberje/docs/aberje40anos?e=1148821/2994319>.

ALVES-MAZZOTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F (2007). *Os métodos nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

CONFERP (2013). *Consulta aos profissionais: resultado, diagnóstico e plano de ação*. Recuperado em 10 de setembro de 2013, de <http://conferp.org.br/consulta/?p=532>.

KROHNING KUNSCH, M. (2006). *Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil*. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, vol. 5, 31-611.

MENG, J., BERGER, B.K., GOWER, K., & HEYMAN, W. (2012). A test of excellent leadership in public relations: Key qualities, valuable sources and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18-36.

THE UNIVERSITY OF ALABAMA (2012). *Plank Center Leadership Summit*. Recuperado em 10/11/2012, de <http://plankcenter.ua.edu/the-summit/>.

AA.VV. (2010). *Relatório das Diretrizes Curriculares para o curso de Relações Públicas*. Recuperado em 10 de setembro de 2013, de <http://www.aberje.com.br/userfiles/file/Relatrio%20Diretrizes%20Curriculares%20Relaes%20Pblicas.pdf>.

**Forma de citar este artículo:**

ATHAYDES, A.; BECKER, G.; COGO, R.; FURLANETTO, M. Y NASSAR, P. (2013). Estudio Transcultural sobre Liderança em Relações Públicas e Gestão da Comunicação: análise quantitativa dos temas de maior importância para os brasileiros. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. III, Nº 6, 05-28. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/251>.