

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

DIEGO PEREIRA DA MAIA

**OS LÍDERES NAS PESQUISAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PUBLICADAS NA ABRAPCORP:
TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS**

Porto Alegre, agosto de 2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

DIEGO PEREIRA DA MAIA

**OS LÍDERES NAS PESQUISAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PUBLICADAS NA ABRAPCORP:
TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação e Informação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karla Maria Müller

Porto Alegre

2021

CIP – CATALOGAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Maia, Diego Pereira da.

Os líderes nas pesquisas de relações públicas e comunicação organizacional publicadas na abrapcorp: tendências e perspectivas / Diego Pereira da Maia. --2021

Orientadora: Karla Maria Müller.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Líderes 2. Gestores. 3. Heróis Organizacionais. 4. Produção Científica; 5. Abrapcorp. I. Müller, Karla Maria, orient. II Título.

DIEGO PEREIRA DA MAIA

**OS LÍDERES NAS PESQUISAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PUBLICADAS NA ABRAPCORP:
TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Comunicação e Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Karla Maria Müller – PPGCOM/UFRGS
Orientadora

Prof. Dr. Rudimar Baldissera - PPGCOM/UFRGS
Examinador

Prof^ª. Dr^ª Ana Cristina Cypriano Pereira – PPGCOM/UFRGS
Examinadora

Prof^ª. Dr^ª Camila Carolina Barths – Hospital de Clínicas de Porto Alegre
Examinadora

Prof^ª. Dr^ª Cássia Aparecida Lopes da Silva – IF/Sapucaia-RS
Examinadora

- LOCUTOR — Rádio Continental do Rio de Janeiro, emissora das Organizações Rubens Berardo, falando do pátio do Instituto Médico Legal, em mais um flash, em mais uma reportagem viva e — por que não dizer? — contundente sobre o crime que sacode a cidade. Mataram o “Boca de Ouro”, o Al Capone, o Drácula de Madureira, o d. Quixote do jogo do bicho, o homem que matava com uma mão e dava esmola com a outra! Uma multidão, uma fila dupla que se alonga, que serpenteia, que ondula, da Presidente Vargas até o pátio do necrotério. São homens, mulheres e até crianças. Até crianças que vêm olhar, pela última vez, essa estrela do crime que foi “Boca de Ouro”! Ouvintes da Continental, é uma apoteose fúnebre nunca vista! Mas está chegando “Caveirinha”, o nosso confrade do vespertino O Sol. “Caveirinha”, vem cá! Chama o “Caveirinha”! Fala aqui, “Caveirinha”, para os ouvintes da Continental!
- CAVEIRINHA — Ouvintes da Continental, boa noite!
- LOCUTOR — Como é, “Caveirinha”, veio ver também o “Boca de Ouro”?
- CAVEIRINHA — Pelo menos, o cadáver do “Boca de Ouro”!
- LOCUTOR (*que não pode abandonar a sua pomposa sublitteratura*) — “Caveirinha”, o que é que você me diz do paradoxo cruel desse crime?
- CAVEIRINHA — Por que paradoxo?
- LOCUTOR — Pelo seguinte: esse povo veio ver o “Boca de Ouro”, o célebre “Boca de Ouro”. Entra no necrotério e encontra, em cima da mesa, um cadáver desdentado!
- CAVEIRINHA (*com um sincero espanto*) — Desdentado?
- LOCUTOR (*na sua fixação de pobre de espírito*) — Sem um mísero dente! Não é um paradoxo? É um paradoxo! Um homem existe, um homem vive por causa de uma dentadura de ouro. Matam esse homem e ainda levam, ainda roubam a dentadura da vítima! (*quase agressivo*) Paradoxo, “Caveirinha”! Acho isso um requinte — é um requinte! — pior do que as 29 facadas.

(RODRIGUES, Nelson. **Boca de Ouro**: tragédia carioca em três atos. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012, p. 95)

AGRADECIMENTOS

Foram quatro anos de muito trabalho, incertezas, dedicação e finais de semana sem sair de casa. Tive algumas mudanças quanto ao objeto de estudo, sem contar nos devaneios noturnos de outras possíveis pesquisas, as angústias de não saber se estava no caminho certo e até vergonha de apresentar um novo texto para a orientadora. Contudo, tive a companhia de livros incríveis, obras que fizeram parte de projetos que não foram adiante, de capítulos que foram deixados de lado, que não usei nesta tese, mas que tiveram um papel transformador em mim.

Início os agradecimentos com o desabafo do sofrimento que passei e da solidão que senti para falar de alguém que esteve sempre ao meu lado, me apoiando e me incentivando a dar a volta por cima: minha orientadora e amiga Karla, uma inspiração como profissional e docente, que me ensinou a construir um pensamento crítico dos fenômenos da comunicação, sem deixar de lado a sensibilidade e o respeito pelas adversidades que enfrentei durante o curso. Obrigado pela orientação de forma humana e familiar com que acolhe seus orientandos, da qual fiz parte deste grupo por mais de uma década, desde as orientações como bolsista da faculdade de Relações Públicas, TCC e dissertação de mestrado.

Agradeço aos meus pais, Darcy e Kátia, pelo amor e apoio incondicional, por todo o suporte que permitiu eu ser o primeiro da família a cursar um doutorado, dedico esta tese a vocês.

À minha irmã Laura, que além de tudo é minha melhor amiga. Não há palavras suficientes para descrever o quanto o seu apoio foi e sempre será o que me impulsiona a ser uma pessoa melhor. Por ser um ano mais velha era a minha referência nos estudos, lembro até hoje do meu fascínio ao saber que você estava aprendendo a ler e a escrever. Te amo muito minha Chambinho (super-herói que inventamos quando crianças - uniformizados com adesivos no rosto e nos braços, que fará parte das nossas lembranças para sempre).

Aos amigos João, Bruno, Sandro e Natan, irmãos que a vida me presenteou, que fazem parte da família do coração, para todos os momentos. Obrigado guris!

Aos professores Dr. Rudimar Baldissera e Dr^a Ana Cristina Cypriano pelas ricas contribuições desde a banca de qualificação desta tese.

Aos colegas e amigos do PPGCOM e aos colegas do Theatro São Pedro, local que trabalho há pouco mais de 10 anos e que me fez crescer como profissional e me proporciona muita arte e cultura todos os dias.

Completo mais esse ciclo de estudos com a certeza de que a educação salva e transforma. Sou grato por ter sido aluno de escolas públicas e de uma universidade federal que deu as bases para eu evoluir e me tornar um profissional da área da Comunicação e ser um cidadão que defende a ciência e o ensino gratuito e de qualidade.

RESUMO

A atuação das relações públicas está ligada historicamente com a figura de líderes empresariais e governamentais. Procuramos compreender a história da profissão por meio de diferentes autores, dos precursores aos mais atuais, que permitiu também discutir sobre o quanto as relações públicas precisam ser líderes da comunicação organizacional. A questão-problema surge do seguinte questionamento: quais as potencialidades das pesquisas sobre o/a líder, visando consolidar essas pesquisas como objeto de estudos da subárea da comunicação organizacional e das relações públicas? A tese tem como objetivo geral compreender como se configuram os estudos sobre líderes desenvolvidos por pesquisadores que circulam no espaço institucionalizado de discussão da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Para isso, partimos das noções sobre cultura organizacional e liderança (SHEIN, 2020), além de resgatar algumas teorias da administração sobre liderança (HERSEY & BLANCHARD, 1986); (BLAKE & MONTON, 1978) e (ZALEZNIK, 1986) e da representação do sujeito como líder (GOFFMAN, 2002). A partir desses conceitos, compreende-se as inúmeras facetas das pesquisas sobre os líderes na comunicação e na análise desse sujeito na mídia, tendo por base os artigos apresentados no Congresso da Abrapcorp, no período de 2007 a 2018, num total de 34 trabalhos selecionados. Como metodologia, utilizou-se a análise de conteúdo, que possibilitou a criação de quatro categorias de grupos temáticos sobre as pesquisas do líder na comunicação organizacional e relações públicas: “Líder e gestor nas organizações”; “O líder como marca”; “O líder como ser mitológico”; e “Relações Públicas como líder da comunicação”. A criação dessas categorias ajudou a compreender as tendências e as perspectivas sobre a análise de diferentes sujeitos detentores de poder sobre as demais pessoas, além de contribuir para os estudantes e demais pesquisadores que desejam explorar essa temática em ascensão nos últimos anos.

Palavras-chave: Líderes. Gestores. Heróis organizacionais. Produção científica. Abrapcorp.

ABSTRACT

THE LEADERS IN THE PUBLIC RELATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SURVEYS PUBLISHED ON ABRAPCORP: TRENDS AND PERSPECTIVES

The role of public relations is historically linked with the figure of business and government leaders. We tried to understand the history of the profession through different authors, from the precursors to the most current, which also allowed us to discuss how much public relations need to be leaders in organizational communication. The research question arises from the following question: What are the potential of research on the leader, aiming to consolidate these researches as an object of studies in the sub-area of organizational communication and public relations ? This thesis has as general objective to understand how the studies on leaders developed by researchers who circulate in the institutionalized space of discussion of the Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). For this, we start from the notions of organizational culture and leadership (SHEIN, 2020), in addition to recovering some management theories about leadership (HERSEY & BLANCHARD, 1986); (BLAKE & MONTON, 1978) e (ZALEZNIK, 1986) and the representation of the subject as a leader (GOFFMAN, 2002). Based on these concepts, we understand the numerous facets of research on leaders in communication and the analysis of this subject in the media, based on the articles presented at the Congress of Abrapcorp, from 2007 to 2018, in a total of 34 selected articles. As a methodology, content analysis was used which enabled the creation of four categories of thematic groups on the leader's research in organizational communication and public relations: "Leader and manager in organizations"; "The leader as a brand"; "The leader as a mythological being"; and "Public Relations as a Communication Leader". The creation of these categories helps to understand trends and perspectives on the analysis of different subjects holding power over other people, in addition to contributing to students and other researchers who wish to explore this theme that has been on the rise in recent years.

Keywords: Leaders. Managers. Organizational heroes. Scientific production. Abrapcorp.

RESUMEN

LOS LÍDERES EN LAS INVESTIGACIONES DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PUBLICADAS EN ABRAPCORP: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

La actuación de los relacionistas públicos está históricamente unida a la figura de los líderes empresariales y gubernamentales. Intentamos comprender la historia de la profesión a través de diferentes autores, desde los precursores hasta los más actuales, lo que también nos permitió debatir sobre la necesidad del liderazgo de los relacionistas público en la comunicación organizacional. La pregunta de la tesis es: ¿Cuáles las potencialidades de la investigación sobre el líder, buscando consolidar estas investigaciones como objeto de estudios en el sub-área de Comunicación organizacional y relaciones públicas? Tenemos como objetivo general comprender cómo se configuran los estudios sobre líderes desarrollados por investigadores que circulan en el espacio institucionalizado de discusión de la Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Para ello partimos de las nociones de cultura organizacional y liderazgo (SHEIN, 2020), además de recuperar algunas teorías de gestión sobre el liderazgo (HERSEY & BLANCHARD, 1986); (BLAKE & MONTON, 1978) y (ZALEZNIK, 1986) y la representación del sujeto como líder (GOFFMAN, 2002). Con base en estos conceptos, entendemos las múltiples facetas de la investigación sobre líderes en comunicación y el análisis de este tema en los medios, a partir de los artículos presentados en el Congreso Abrapcorp, en el período de 2007 hasta 2018, en un total de 34 obras seleccionadas. Como metodología se utilizó el análisis de contenido, que permitió la creación de cuatro categorías de grupos temáticos sobre la investigación del líder en comunicación organizacional y relaciones públicas: “Líder y gerente en organizaciones”; “El líder como marca”; “El líder como ser mitológico”; y “Relacionistas públicos como líder en comunicación”. La creación de estas categorías ayuda a comprender las tendencias y las perspectivas sobre el análisis de diferentes sujetos que tienen poder sobre otras personas, además de contribuir a los estudiantes y otros investigadores que desean explorar esta temática que ha ido creciendo en los últimos años.

Palabras llave: Líderes. Gerentes. Héroes organizacionales. Producción científica. Abrapcorp

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grade Gerencial 66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2007 a 2010	95
Quadro 2 – Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2011 e 2012	95
Quadro 3 – Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2013 e 2014	96
Quadro 4 – Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2015 a 2018	96
Quadro 5 – Titulação dos autores	98
Quadro 6 – Artigos por Instituição de Ensino e por representantes de organizações	99
Quadro 7 – Palavras-chave do <i>corpus</i>	101
Quadro 8 – Grupos temáticos e os elementos investigados	102
Quadro 9 – Palavras-chave do grupo “Lídere e gestore nas organizações”	103
Quadro 10 – Palavras-chave do grupo “O líder como marca”	104
Quadro 11 – Palavras-chave do grupo “O líder como ser mitológico”	105
Quadro 12 – Palavras-chave do grupo “Relações Públicas como líder da Comunicação”	106
Quadro 13 – Procedimentos de pesquisa e grupos temáticos	114

SUMÁRIO

PRÓLOGO	14
1 INTRODUÇÃO	18
2 RELAÇÕES PÚBLICAS: ATUAÇÃO AO LADO DE LÍDERES	24
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL	31
2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS: PRÁTICA E TEORIA	35
2.3 SOBRE A ABRAPCORP	44
3. ORGANIZAÇÕES: UM AMBIENTE QUE NECESSITA DE LIDERANÇA	47
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA	55
3.2 LIDERANÇA EM TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	61
3.3 A REPRESENTAÇÃO DO SUJEITO COMO LÍDER	69
3.4 O LÍDER EMPREENDEDOR	72
3.5 MITO FUNDADOR E HERÓI ORGANIZACIONAL	76
3.6 OS LÍDERES E A MÍDIA	82
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	88
5 DIMENSÕES DE ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE LÍDERES	93
5.1 ANÁLISE DE IDENTIFICAÇÃO	97
5.2 ANÁLISE TEMÁTICA	100
5.3 ANÁLISE METODOLÓGICA	106
5.3.1 Abordagem metodológica	108
5.3.2 Natureza da pesquisa	109
5.3.3 Procedimentos da pesquisa	111
5.3.4 Coleta de dados	114
5.4 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E TEÓRICO-CONCEITUAL	117
5.4.1 Líderes e gestores nas organizações	119
5.4.2 O líder como marca	129
5.4.3 O líder como ser mitológico	142

5.4.4	As relações públicas como líder da comunicação	146
5.5	TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DAS PESQUISAS SOBRE O LÍDER	151
6.	CONSIDERAÇÕES	157
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DO <i>CORPUS</i>	165
	APÊNDICE B – CATALOGAÇÃO DO <i>CORPUS</i>	166
	APÊNDICE C – PALAVRAS-CHAVE DO <i>CORPUS</i>	176
	APÊNDICE D – PROCESSOS METODOLÓGICOS DOS ARTIGOS	177
	APÊNDICE E – LISTA DAS PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DO <i>CORPUS</i>	178

PRÓLOGO

O prólogo é uma palavra muito usada na literatura, principalmente nos textos teatrais, designando a introdução de uma história. Na tragédia grega, significa a parte anterior à entrada do coro e da orquestra, na qual se enuncia o assunto da peça. Irei apresentar o meu prólogo, escrito em primeira pessoa, um pouco da minha trajetória como relações públicas e pesquisador do PPGCOM da UFRGS, assim como o que me levou a estudar o tema desta tese.

Decidi dar o título desta primeira parte de “prólogo” ao invés de “prefácio”, que é mais usual em teses e dissertações, pela minha experiência como relações públicas – há mais de 10 anos – no Theatro São Pedro¹, um dos palcos mais famosos do país e que proporcionou o meu amadurecimento pessoal e intelectual, além do profissional, com aprendizados constantes. Desde 2014 assumi a coordenação do setor da Assessoria de Comunicação Social e de lá para cá muita coisa mudou. Somos desafiados em nossa profissão a estarmos sempre atualizados com as constantes mudanças tecnológicas que influenciam nas formas de relacionamento e comunicação entre as pessoas e, também, entre as organizações e seus públicos. Quando entrei para a equipe do teatro, em 2010, a rede social que mais trabalhávamos era o extinto *Orkut*, hoje, já estamos na Era *TikTok*. Nossos *releases* para a imprensa são encaminhados também para uma lista de transmissão pelo *Whatsapp*, sem abandonar o envio por *e-mail*, mas o desafio diário é acompanhar as mudanças e adaptá-las para o planejamento de comunicação, unindo praticidade e melhorando ainda mais a forma de se relacionar com os públicos.

Além de atuar na comunicação, aprendi muito sobre gestão cultural, assim como escrever projetos para lei de incentivo, com excelentes profissionais que compõem a equipe do Theatro São Pedro. Certa vez ouvi algo de uma ex-diretora da casa, Valência Losada, que me marcou muito: “Num mundo em que tanta gente relaciona o trabalho a sofrimento e a figura do chefe é associada a um indivíduo chato e ruim, somos felizes em trabalhar em um local maravilhoso, naquilo que somos apaixonados e, ainda, temos uma chefe que admiramos e temos um grande respeito”.

Durante minha trajetória profissional, também em outros empregos, tive tanto admirações como decepções, faz parte. Mas esse encantamento pelo tema, com certeza,

¹ O Theatro São Pedro é uma fundação do estado do Rio Grande do Sul, inaugurado em 1858, sendo o teatro mais antigo da cidade de Porto Alegre.

veio a partir do meu contato diário com Eva Sopher, ex-presidente da Fundação Theatro São Pedro e figura conhecida na área cultural. Para minha surpresa, certa vez ela contou que foi a primeira relações públicas do Theatro São Pedro. Mesmo sem formação, Eva sabia perfeitamente no que se tratava a atuação do nosso ofício: ela ia pessoalmente às redações dos jornais, nas rádios e nas emissoras de TVs, pois, na época (Eva assumiu o comando do teatro em 1975), não existia *e-mail* e as tecnologias de fácil comunicação. Dessa forma, construiu um forte relacionamento com os jornalistas, solidificou sua imagem perante a opinião pública sendo a porta voz da instituição e se tornou, para muitos, sinônimo de competência no serviço público.

No mestrado analisei os memoriais da Praça da Matriz, local que abriga a sede dos grandes poderes, como legislativo (Assembleia Legislativa), judiciário (Palácio da Justiça), executivo (Palácio Piratini, sede do governo do estado) e religioso (Catedral Metropolitana), assim como é onde está localizado o Theatro São Pedro. O foco da análise nesses memoriais foi como a figura de uma personagem real era contada e exaltada como um dos heróis da história da organização, alcançando um protagonismo comparado a outras figuras de indivíduos também expostas. Na época, em 2015, a única heroína desses memoriais analisados ainda viva era Eva Sopher. Em 2016, já com 93 anos, ela sofreu um acidente vascular cerebral, impossibilitando-a de trabalhar normalmente como fazia há mais de 40 anos.

A partir desse momento, liderei um projeto para planejar uma série de homenagens e produções de conteúdo do pós-morte de um líder organizacional – já que, por ser uma fundação do governo do estado, não tínhamos como trabalhar com o planejamento sucessório. Assim, foi criada uma pasta virtual com os seguintes arquivos: release (que contou com acréscimos das informações necessárias sobre a causa da morte e informações sobre o velório); currículo atualizado e fotos em alta resolução com crédito quando possível de várias etapas da vida da presidente; vídeo com fotos que narra a trajetória de vida de Eva Sopher, exibido nas televisões do hall e que a pedido da família também foi projetado ao fundo do palco, durante o velório; cartazes com foto e um breve texto sobre a vida e trabalho no Theatro São Pedro para ser fixado nos elevadores, murais de circulação da equipe e público; conteúdo para as redes sociais, Facebook, Instagram e Twitter; e homenagem no site do Theatro São Pedro.

A ideia da morte de um líder é mais desestabilizadora que a dos demais membros da organização. Esse projeto contou apenas com a colaboração de um diretor, o João Antônio Porto, que também concordava em planejar essa série de homenagens

para que tivéssemos tempo para pensar e poder trabalhar com mais cautela. Era previsível que o velório seria no Theatro São Pedro, sabíamos apenas isso. Em 7 de fevereiro de 2018 tivemos a notícia do seu falecimento, já com as ações preparadas. Assim, essa grande líder se encontra na minha trajetória como pesquisador e na minha experiência profissional.

O trabalho foi feito ao longo de mais de um ano, com sensibilidade, carinho e respeito, pois a organização precisava se posicionar de forma marcante para homenagear à altura a mulher que trouxe de volta o Theatro São Pedro à vida cultural, transformando-o em um dos teatros mais importantes do país. Este foi um dos trabalhos mais marcantes na minha experiência profissional e a reflexão e leituras sobre o líder organizacional tornou-se ainda mais presente na minha trajetória acadêmica.

A figura do líder sempre esteve presente como sujeito de estudo nas minhas pesquisas, mas desta vez, ele é o próprio sujeito, afirmando como um importante tema para nossa área. Tenho certeza que essa foi a melhor escolha para o momento, encerrando assim um ciclo de estudos importante como é o doutorado.

Vale ressaltar que nesse período como doutorando, entre 2017 e 2021, muita coisa ruim aconteceu. Estamos sob um dos piores governos da nossa história. Jair Bolsonaro era apenas um deputado que ganhou visibilidade na imprensa em programas sensacionalistas ao criticar o aborto, ser contrário aos direitos das mulheres, dos negros, da comunidade LGBTQIA+, defender a volta da ditadura, assim como todo o processo de censura e violência que o regime causou. Eleito presidente de forma democrática, em 2018, após uma criminoso campanha baseada em *fake news* e sem debate contra os seus oponentes. Neste atual cenário em que o líder da nação é ridicularizado pela imprensa internacional por conta de suas declarações, a opinião pública parece estar, aos poucos, percebendo que precisamos tomar um novo rumo para as eleições presidenciais de 2022, visto as últimas pesquisas em que a aceitação do político diminui cada vez mais.

Essa tese foi concluída em outro momento marcante para a vida em sociedade: um mudo em isolamento social em decorrência da Covid-19, doença desencadeada pelo mais recente Coronavírus. A pandemia obrigou as pessoas a mudar suas rotinas, a ficar em casa para se proteger de uma doença altamente contagiosa e desconhecida. Ao mesmo tempo, na perspectiva capitalista, esse isolamento social causa problemas econômicos, aumento no desemprego e diversas empresas foram à falência. No período da entrega desta tese, na metade de 2021, muitos empreendimentos já foram retomados,

mas a área da cultura e dos eventos foi a primeira a ser fechada e será a última a ser retomada – apenas quando a população, em sua maioria, for vacinada.

A pandemia foi um obstáculo para todos, inclusive para nós pesquisadores. Aos poucos, com a vacina, a vida em sociedade retoma, mesmos com as mudanças e adaptações que o momento ainda exige. Eu como estudante de uma universidade federal irei sempre defender a ciência. Como profissional da comunicação irei sempre defender a liberdade de imprensa e a informação pública com fatos. Cabe torcer por dias melhores, que a educação e a ciência tenham o lugar de destaque na prioridade dos próximos governantes. Um político pode ser um mito para alguns, mas ser líder requer outras qualidades.

Apresento a vocês o nosso estudo. Boa leitura!

1. INTRODUÇÃO

A história e a profissionalização das relações públicas estão ligadas diretamente à imagem de líderes organizacionais nos Estados Unidos e no mundo, a partir do início do século XX. Estudar os líderes será sempre pertinente para as pesquisas desenvolvidas no âmbito da comunicação organizacional, visto que são indivíduos inerentes à condição social. Precisa-se sempre de uma figura de liderança, ou a de um mito, um fato marcante na história, que sirva de exemplo aos demais indivíduos. É dessa forma que os profissionais de comunicação irão trabalhar a favor da construção da imagem pública desejada por esse líder.

Com uma ampla concepção, as relações públicas, segundo Simões (1995, p.45), possuem seis significados provenientes da polissemia do termo: o processo, a função, a atividade, o profissional, o cargo e a profissão. De acordo com o autor:

(...) Relações Públicas existem independentemente da vontade dos dirigentes. Surgem com a própria estrutura, com e no funcionar organizacional. Fazem parte, intrinsecamente, da organização qualquer que seja sua classificação, tamanho ou finalidade. São operacionalizadas pela própria organização, por tudo o que a mesma fizer ou deixar de fazer. Sempre que existir uma organização, existirá um conjunto de ações, implicando Relações Públicas, bem ou mal realizadas (SIMÕES, 1995, p.101).

O processo social em que está inserida a relação da organização com seus públicos está entrelaçado ao contexto histórico social que ela estabelece entre as relações com outras organizações sociais e as diferentes relações de poder entre os indivíduos. Simões (1995) denomina essas relações da organização com seus públicos como processo de Relações Públicas e afirma que “seu princípio e seu fundamento localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos” (p.51), exigindo que o profissional esteja sempre atuando ao lado dos mais altos cargos hierárquicos da organização.

Se os conflitos que podem atrapalhar a organização a alcançar os seus objetivos econômicos provêm também dos públicos, as Relações Públicas atuam na gestão da opinião pública, garantindo diálogo e transparência das informações e se colocando à

disposição dos veículos de comunicação e, mais recentemente, mantendo diálogo direto com o público nas redes sociais.

Na comunicação organizacional, a preocupação com a opinião pública é uma das matrizes para pensar a atuação profissional das relações públicas, que ganhou notoriedade a partir do trabalho feito por Yve Lee para a mudança de imagem do empresário John Rockefeller, da qual será apresentada com mais detalhes ao longo da nossa pesquisa. Esse modelo profissional reflete em uma produção teórica que aproxima relações públicas, comunicação organizacional e opinião pública, seja ao redor de modelos teóricos ou de inúmeros estudos de caso sobre líderes organizacionais.

Para o desenvolvimento desse trabalho é necessária a definição de opinião pública, já que em relações públicas a sua formação em favor da organização é fator de essencial importância. Diferente da opinião dos públicos ou opiniões pessoais, para Lippmann (2010) são “imagens que são feitas por grupos de pessoas, ou por indivíduos agindo em nome dos grupos” (p.40) acerca de determinado assunto. Para o autor, a opinião pública é disforme, mutável e não unânime, mas é concebida como fator comum aceito.

Quando o assunto é relações públicas atuando ao lado de líderes um espaço importante a ser estudado é a organização, que, como espaço social, sempre esteve inserida na sociedade e tem impacto sobre ela, o que gera relacionamentos entre a organização e diversos públicos. A partir disso, muitas teorias balizaram que as relações públicas são a busca pela harmonia do interesse da organização com o interesse de seus públicos, algo que, na verdade, faz perceber que a atuação desse profissional é mais complexa na prática quando analisada as possibilidades de suas ações.

A literatura nas áreas da Administração e Comunicação tem destacado a importância do fenômeno da liderança no âmbito das diferentes organizações, mas carece de modelos abrangentes que integrem essa dinâmica da comunicação da liderança e seus efeitos sobre o processo de decisão e efetividade nas organizações. Nos estudos de comunicação organizacional encontramos, na grande maioria, *cases* sobre novas tecnologias, gestão da comunicação, campanhas e análise de diferentes mídias sobre esses sujeitos. Encontramos diferentes estudos sobre o líder durante a construção do estado da arte, analisando-o como um gestor, como um herói, como um ser detentor de uma marca que o caracteriza como uma organização, mas não há uma pesquisa que busque entender essas possibilidades de estudar o líder na comunicação organizacional e relações públicas.

Esta pesquisa se enquadra nos elementos da ementa da Linha de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação que esse trabalho está inscrito, denominada Culturas, Política e Significação², além de possuir referências de autores trabalhados na disciplina Comunicação e Práticas Sócio culturais, ministrada pela orientadora deste estudo, a Prof^a. Dr^a. Karla Maria Müller.

Esta pesquisa propõe investigar os diferentes trabalhos que abordam a temática dos líderes organizacionais em artigos publicados nos anais dos Congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), como exercício interpretativo. Diante da contextualização do cenário atual sobre a visão dos líderes políticos sobre a Ciência e a educação em nosso país, considera-se ainda mais relevante ter como objeto de estudo a produção científica de um congresso em uma tese de doutorado, visto que a soma e análise desses artigos formam uma teia de conhecimentos, que pode ser explorado e investigado cada vez mais.

A Abrapcorp completa, nesse ano de 2021, 15 anos de existência, realizando seu primeiro congresso em 2006, reunindo a comunidade acadêmica da área, visando sua consolidação como campo de estudos institucionalizado das relações públicas e da comunicação organizacional. Segundo o site³, a entidade atua fortemente no estímulo à produção e circulação do conhecimento: “Para tanto, realiza o congresso científico brasileiro de forma anual, publicando os seus Anais sob a forma de e-books, além de apoiar ações voltadas ao fortalecimento da identidade da subárea”. A Abrapcorp agrega pesquisadores, professores, estudantes e profissionais, que utilizam os fóruns de debate que a entidade promove para refletirem preocupações e problemas oriundos do meio acadêmico e do meio profissional, propiciando o debate entre esses agentes.

Essas questões estão articuladas não só com a produção científica aceita no espaço de discussão da Abrapcorp como em outros diversos congressos de comunicação, administração, psicologia, entre outros. A escolha pelo Abrapcorp foi justamente por ser o congresso mais importante da área de pesquisa e de atuação profissional do autor deste projeto, pois o interesse é em compreender as diferentes

² Ementa: Estudos de comunicação de cunho teórico, metodológico e aplicado a processos, produtos e práticas a partir dos seguintes enfoques: linguagens; imagem, imaginário e estética; instituições políticas; comunicação política e pública; comunicação organizacional; comunicação alternativa; comunicação, cidadania e meio ambiente; comunicação persuasiva; consumo e recepção; jornalismo e interfaces. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/ppgcom/pesquisa/linhas-de-pesquisa/>

³ <http://portal.abrapcorp.org.br/>

possibilidades de trabalho e análise dos líderes organizacionais feitas pelos profissionais de relações-públicas.

Para tanto, elaboramos a seguinte questão-problema que se configura na inquietação sobre a temática e para qual se pretende encontrar respostas nesta pesquisa: **quais as potencialidades das pesquisas sobre o/a líder, visando consolidar essas pesquisas como objeto de estudos da subárea da comunicação organizacional e das relações públicas?**

Assim, para o presente estudo, selecionamos os trabalhos cujo foco da pesquisa é o líder, seja ele algum sujeito político ou comunitário, que exerça influência sobre os demais indivíduos dentro de um grupo específico. Dessa articulação emerge o objetivo geral desse estudo, que é: **compreender como se configuram os estudos de líderes desenvolvidos por pesquisadores que circulam no espaço institucionalizado de discussão da Abrapcorp.**

Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a aplicação dos termos líder, gestor, heróis e demais nomenclaturas encontradas na pesquisa, além de seus diferentes usos nos trabalhos acadêmicos em comunicação organizacional;
- b) Verificar as diferentes temáticas e como se configuram os estudos sobre a liderança organizacional no Congresso Brasileiro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp);
- c) Mapear quais as ferramentas metodológicas, teorias, conceitos, autores de referência e os tipos de líderes apresentados nos estudos sobre os líderes organizacionais no espaço de discussão da Abrapcorp;
- d) Articular esse mapeamento de forma objetiva para que seja um modelo de estudo para pesquisadores e profissionais de Relações Públicas e áreas afins sobre a temática.

Ao todo, serão analisados os artigos científicos submetidos e aceitos para apresentação no Congresso da Abrapcorp que têm como tema a articulação entre a comunicação e o líder organizacional. Os trabalhos estão disponíveis no site do congresso, que contemplam o evento anual da Associação, ocorridos entre os anos de 2007 a 2018. A seleção do material foi feita com atenção, pois encontramos vários

trabalhos em comunicação organizacional e relações públicas sobre liderança, mas sem o foco em um sujeito com liderança. O início da pesquisa bibliográfica apontou as seguintes nomenclaturas encontradas na área da Comunicação: líder, gestor, CEO, empresário, empreendedor herói e influenciador digital. Ao todo, fazem parte do *corpus* da pesquisa 27 artigos (APÊNDICE B).

O trabalho está estruturado em seis capítulos. Após esse capítulo introdutório, o segundo capítulo é formado pela apresentação histórica da profissão de relações públicas, desde sua constituição e profissionalização no mundo dos negócios e na gestão governamental, assim como sua ligação, desde o princípio, com líderes empresariais e políticos. A partir de referências teóricas como Fernandes (2011), Pinho (2008), Nassar (2008), Duarte (2003), Kunsch (1997) e websites do Conselho Federal de Relações Públicas e do Conselho Regional Sul, soma-se ao surgimento da profissão nos Estados Unidos, além do contexto histórico-social da época, o seu rápido surgimento também na América Latina, principalmente, no Brasil. São abordados, também neste capítulo, a contextualização teórica e prática das relações públicas, com Ferrari (2009), Kunsch (2003), Scroferneker (2005), entre outros, e uma apresentação da Abrapcorp, desde sua origem, objetivos e a importância para a pesquisa em nossa área, o que justifica a escolha, mais uma vez, de analisar os trabalhos presentes nos anais desta relevante instituição.

O capítulo três apresenta o quanto a figura do líder é inerente às organizações e à vida em sociedade, com autores como Schvarstein (2002), Berger & Luckman (1985), Bourdieu (1998) e Silva (2012). A partir disso, buscou-se mostrar um pouco das principais teorias sobre líderes e liderança, por meio de autores, a maioria da administração, como Bass (1990), Hunter (2006), Bergamini (1994), Hollander (1958), Hersey & Blanchard (1986), Blake & Mouton (1978) e Zaleznik (1986). A representação do sujeito como líder (GOFFMAN, 2002) também é apresentada, assim como esse líder enquanto empreendedor, mito fundador e herói, além da sua interação com a mídia, apresentando autores como Silva (2012), Enriquez (2007), Sólito (2010), Baldissera (2008, 2010), Campbell (1997, 2009), Jung (2008), Halbwachs (2015), Eliade (1992, 2004) e Peluso (2015).

O capítulo quatro apresenta os procedimentos metodológicos e de que forma fizemos a análise dos artigos e a construção da tese. A metodologia adotada para a realização da pesquisa é composta pela Pesquisa Bibliográfica (STUMPF, 2006), Estudo de Caso (YIN, 2005), Análise Documental (MOREIRA, 2005), Análise de

Conteúdo (BARDIN, 2011) e suas derivações, que possibilitaram encontrar divisões temáticas e apontar as potencialidades dos estudos sobre o líder em nossa área de pesquisa.

No quinto capítulo realizamos análise, com base nos objetivos propostos e na aplicação dos procedimentos metodológicos. Apresentamos a produção científica do *corpus*, assim como as divisões temáticas que cada artigo foi incluído no ano de cada congresso, essa primeira parte da análise expõe de forma descritiva e quantitativa a análise de identificação, onde apresentamos os números de autores e co-autores, sua titulação, instituição vinculada e estado. Na análise temática apresentamos uma análise mais aprofundada em termos quantitativo, pois, após a leitura completa do *corpus* se percebe o agrupamento de alguns deles, por semelhanças e diferenças nas abordagens metodológicas e principalmente na forma como são analisados os líderes, criando então os seguintes grupos: a) Líderes e gestores na organização; b) O líder como marca; c) O líder como ser mitológico; d) As relações públicas como líder da comunicação. A análise metodológica propiciou mapear a natureza da pesquisa, os procedimentos adotados e os diferentes tipos de coleta de dados dos artigos. Por último, a análise bibliográfica e teórico-conceitual foi realizada seguindo os critérios dos grupos temáticos expostos na análise temática.

Nas considerações finais, no capítulo seis, apresentamos nossa reflexão sobre a pesquisa a partir dos resultados encontrados na análise e que respondem à questão-problema desta tese. Podemos, dessa forma, ter certeza de que o líder é um sujeito importante a ser estudado e deve estar presente nas produções científicas da comunicação organizacional e relações públicas, assim como praticarmos essa liderança na gestão da comunicação no nosso cotidiano.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS: ATUAÇÃO AO LADO DE LÍDERES

Para entender a atividade e a profissão de relações públicas⁴, faz-se, neste capítulo, um apanhado histórico-social do período de sua criação e profissionalização nas organizações nos Estados Unidos, no início do século XX. Para muitos autores, como Fernandes (2011) e Nassar (2008), inúmeras ações de relações públicas existem desde os primórdios da humanidade, ao lado de faraós, reis e líderes religiosos. Grunig (2009) destaca que antigos imperadores chineses exerciam práticas semelhantes às relações públicas há mais de cinco mil anos. Penteado (1984) apresenta a lógica de relacionarmos a atividades primitivas da profissão ao fato de sermos um animal social: “Todos os seus primeiros esforços para chegar a um nível satisfatório de aceitação social foram esforços das Relações Públicas, no sentido mais amplo que a palavra possa ter” (p. 4). Ou seja, o homem é um ser que vive em constante relação com indivíduos da mesma espécie e busca, por meio da comunicação, ser aceito entre os demais indivíduos.

O autor apresenta um fato histórico na política de Júlio César, que para divulgar as constantes conquistas do Império Romano ao povo, por meio de um remoto jornal mural atualizado constantemente, denominado *Actas Diurnas*, é considerado um importante instrumento de comunicação da época, assim como um primitivo trabalho de relações públicas. Ao longo dos séculos surgiram inúmeras formas de comunicação e de levar a informação a um número maior de pessoas: “Desde que se considerem aspectos fragmentários, existirão centenas ou milhares de antecessores, os quais deixam de existir tão depressa se pense em termos de uma atividade integrada, global” (PENTEADO, 1984, p. 5).

A expressão “relações públicas”, segundo Penteado (1984), foi encontrada, ainda antes da Primeira Guerra Mundial, como denominação de um dos capítulos de um relatório publicado por uma companhia norte-americana de telefones. Referindo-se às relações da empresa com os seus assinantes, atividade que se manteve ao longo do

⁴ Os profissionais, na literatura antiga, para diferenciarem da atividade de relações públicas, eram escritos com hífen. Hoje, já não é mais usual essa diferenciação. Tanto a profissão quanto os profissionais são escritos da mesma forma, em letra minúscula e separado. Fonte: <http://conferp.org.br/>

processo de profissionalização da área. Dessa forma, o registro como atividade responsável por estabelecer e promover a comunicação com os diversos públicos em uma organização remonta mesmo para o início do século XX. A criação e desenvolvimento da atividade, considerando o contexto econômico, social e político dos EUA da época, são bastante esclarecedores para que possamos estabelecer com clareza a natureza e função dessa profissão.

A partir dos anos de 1840, os Estados Unidos da América estavam em constante desenvolvimento industrial e tal processo foi facilitado por diversos fatores, entre eles, o movimento expansionista americano, como a Guerra da Secessão⁵ e a Conquista do Oeste. Segundo Pinho (2008), a questão da propriedade é decisiva para traçar o perfil dos trabalhadores americanos desse período. Eles almejavam alcançar a condição de proprietários, segundo o ideário da livre iniciativa, pois o imaginário da época estava perpassado pela ideia da posse da terra, do êxito em tornar-se proprietário.

Com o surgimento dos monopólios, a concentração da riqueza e a consequente insatisfação generalizada dos trabalhadores, foram ocorrendo movimentos de contestação e grandes greves por reivindicações por melhores condições de trabalho e direitos e seguros aos trabalhadores. As indústrias do aço e as companhias ferroviárias capitanearam grandes mobilizações anti-sindicais à medida que o sindicalismo tomava força. Contudo, essa repressão causou ainda mais fortalecimento do movimento sindical, inspirado pela ideologia marxista, que, com todos seus diversos matizes, era algo crescente cada vez mais na Europa, para exigir melhores condições de trabalho e direitos aos trabalhadores.

A sociedade civil se fortalece e cobra dos órgãos públicos seus direitos, por meio de denúncias e da mídia, com os constantes desmandos e práticas abusivas e corruptas das quais o governo e iniciativa privada articulavam em conjunto. A opinião pública a favor do movimento dos trabalhadores se fortalece, apoiada nos meios de comunicação de massa, e os grandes empresários continuam com o mesmo discurso arrogante, sem prestar contas e nem ouvir a sociedade.

Em 1886 houve a famosa greve pela jornada de oito horas de trabalho, que mobilizou boa parte dos Estados Unidos. Na cidade de Milawaukee, no estado de

⁵ “Esse conflito (1861 a 1865) foi iniciado quando os estados do Sul separaram-se da União e formaram os Estados Confederados da América. A Guerra de Secessão foi motivada pela divergência que havia entre os dois grupos a respeito da abolição da escravatura e da extensão dos novos territórios que estavam sendo ocupados no oeste”. SILVA, Daniel Neves. "Guerra de Secessão"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/guerra-secessao.htm>. Acesso em 08 de dezembro de 2020.

Wisconsin, a polícia interveio contra os operários grevistas, matando vários desses trabalhadores. Após este acontecimento, o Congresso americano aprovou, em 1889, a lei de regulamentação da jornada de oito horas de trabalho. Também, em honra aos mártires de Milawaukee, o dia 1º de maio foi proclamado, pelo Congresso Operário Socialista de Paris, como o Dia Universal do Trabalho, feriado em quase todos os países do mundo, incluindo o Brasil. O período compreendido entre o final do século XIX e o início do século XX foi marcado por mais greves. Segundo Pinho (2008), em 1897, ocorreu a greve dos mineiros, em 1901, a dos mecânicos e trabalhadores do aço e, em 1904, a dos matadouros.

O que chama atenção nessa época é como os líderes de grandes monopólios norte-americanos se posicionavam com descaso e arrogância com os jornalistas, sem levar em conta a opinião pública e o interesse da população. Um exemplo famoso nessa época é o de William H. Vanderbilt, conhecido como um dos grandes magnatas das estradas de ferro. Conta-se que uma linha férrea entre Nova York e Chicago havia sido desativada – apesar do interesse público por sua manutenção. Quando questionado por um grupo de jornalistas a respeito dessa situação o empresário responsável teria pronunciado a famosa expressão: “The public be damned” – algo como “O público que se dane”, em português. A declaração ocorreu em 1882, mas o empresário, diante da repercussão negativa, tentou desmenti-la em entrevista posterior ao *New York Times*.

Essas grandes empresas eram acusadas da prática de monopólio, através da formação de cartéis, com o objetivo de barrar a livre concorrência. Havia também denúncias referentes ao pagamento da mão-de-obra com salários de fome e ainda a existência de negociações ilegais entre empresas e governo para salvaguardar transações suspeitas entre ambos.

Em 1903, um ano após o surgimento da Associação Americana Antiboicote, Ivy Lee, jornalista e publicitário, surge no cenário norte-americano escrevendo artigos para jornais, como *press agente* - agente de imprensa, sugerindo um tipo de atividade para relacionamento das instituições com seus públicos. Segundo Fernandes (2011), Ivy Lee foi um dos grandes responsáveis por começar a abrir os olhos de alguns empresários norte-americanos, sendo o primeiro a colocar em prática os princípios e as técnicas de relações públicas como as fazemos profissionalmente até hoje, pois o que Lee propunha nada tinha relação com a atividade propagandista, com a finalidade de divulgar uma instituição, um governo ou uma personalidade, mas sim de traçar estratégias para relacionar-se bem com os diferentes públicos. Pinho (2008) destaca que, nessa época

inicial, Lee também orientava suborno e aliciamento de muitos jornalistas dos grandes jornais da época, o que não condiz com a atividade de relações públicas.

Com o colega George Parker, Lee fundou, em 1906, a *Parker & Lee Associates*, empresa que oferecia um serviço de assessoria de imprensa, publicando a Declaração de Princípios, que, até hoje, representa um precursor trabalho que orienta os profissionais da área. Durante uma crise originada a partir de uma greve ocorrida numa indústria de carvão, Ivy Lee inaugurou a etapa de relações públicas baseada na máxima de que o público deve ser informado, um verdadeiro paradigma da atividade. Parte desta declaração relata o seguinte:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (DUARTE, 2003, p. 287, apud LEE, 1906).

Com a publicação desse documento, Lee propôs um diálogo transparente entre as empresas e os veículos de comunicação, uma das premissas das relações públicas. Essa nova visão apresentada pelo escritório de Lee e Parker contraria o modelo de agendamento de imprensa praticado pelos agentes de imprensa, que segundo Fernandes (2011), consistia em persuadir jornalistas para a publicação de informações favoráveis sobre personalidades, organizações ou acontecimento: “Os agentes de imprensa eram, na realidade, criadores de eventos ou pseudo eventos que, sem qualquer fato jornalístico, serviam apenas para persuadir o público” (p. 23).

Segundo Kunsch (2009), por ter sido o primeiro a utilizar princípios e técnicas de relações públicas, Ivy Lee passa a ser considerado o pioneiro nessa atividade, sendo assim descrito pela maioria dos pesquisadores da área como “pai das relações públicas mundiais” ao aplicar critérios práticos da atividade que perseguem a busca da transparência nas informações. As principais ações de Lee, para a autora, foram:

Romper com a concepção tradicional e negativa do agente de imprensa como encobridor das más notícias dos patrões; iniciar

regularmente – apesar de precedentes isolados – a prática da profissão, concebida como um conjunto de ações não só defensivas mas também ofensivas; mudar a imagem negativa do agente de imprensa como “comprador” do jornalista, advogado a honradez, a seriedade profissional e a eliminação de favoritismo; criar técnicas de vinculação do patrão com atividades filantrópicas, mostrando seu lado positivo e humano (2009, p.10).

Um dos trabalhos mais famosos de Lee foi com a imagem pública de John Rockefeller Jr., magnata do petróleo. O Grupo Rockefeller estava com imagem deteriorada, envolvendo ações após a morte de cerca de vinte grevistas de uma de suas empresas, a Colorado Fuel and Iron Co., caso conhecido como o Massacre de Ludlow. Lee propôs a adoção de medidas emergenciais, como “a dispensa dos agentes de segurança da família, a abertura das portas da organização para a imprensa e o diálogo com líderes da comunidade e do governo” (FERNANDES, 2011, p. 23). A partir de então, Lee passou a fornecer à imprensa notícias empresariais, como uma divulgação transparente da organização, informações de interesse público, e não como anúncio publicitário ou matéria paga.

O trabalho de Lee na transformação da imagem de um líder perante a opinião pública de um país é algo valioso para a presente tese, pois denota o quanto a profissão de relações públicas está ligada aos grandes líderes e empresários e o quanto a análise crítica dos pesquisadores da área é de extrema necessidade e importância. Segundo Penteado (1984), se, por volta de 1920, John D. Rockefeller era um dos personagens mais odiados e odiosos da história dos negócios, após os trabalhos de relações públicas, sua imagem passou a ser vinculada aos projetos sociais por meio da Fundação Rockefeller. O *media training* (NOGUEIRA, 1999) trabalha justamente todas essas bases de relacionamento com os veículos de comunicação, como uma personalidade pública, seja um empresário, um político, entre outras, irão falar, responder aos jornalistas, gravar um depoimento, além da ressignificação de imagem, como foi o caso com Rockefeller.

É importante salientar que o trabalho de Lee não era bem visto por todos, principalmente por muitos jornalistas. Foram inúmeros esforços para se consolidar e diversas acusações contra ele, como:

de ter sido um propagandista do novo sistema de produção inaugurado na União Soviética, em 1917, e de ter advogado a causa nazista, ao prestar consultoria à I. G. Farben Industrie, da Alemanha, motivo pelo qual estava sendo investigado pelo Congresso dos Estados Unidos um

pouco antes de sua morte, ocorrida em 1934, com apenas 47 anos de idade. (KUNSCH, 2009, p. 12)

As relações públicas, aos poucos, ganham, também, um espaço de trabalho importante na área pública governamental (FERNANDES, 2011), como, por exemplo, o jornalista George Creel, convidado pelo presidente dos Estados Unidos, Woodrow Wilson, – mandato de 1913 a 1921 - para dirigir o *United Public Information Office*, conhecido como o Departamento de Propaganda do Governo dos EUA e um dos primeiros serviços de relações públicas no âmbito governamental com um dos objetivos de convencer a opinião pública sobre a importância de os Estados Unidos entrarem na Primeira Guerra Mundial, ao lado dos Aliados.

A partir de então, Ivy Lee é considerado um dos pioneiros das relações públicas, por meio dessa mudança de paradigma, colocando em prática novos princípios e técnicas que fazem parte até hoje da atuação de uma assessoria de imprensa. Como podemos perceber, a profissão de Relações Públicas tem seus fundamentos ligados ao fenômeno da opinião pública. Segundo Pinho (2008):

Somente numa sociedade democrática, onde a opinião pública assume papel preponderante no processo político, haverá a devida importância à atividade profissional das Relações Públicas. Necessariamente, numa democracia, há que se estabelecer o diálogo, o consenso, a ausculta aos diversos grupos e movimentos sociais. (2008, p. 21)

Nesse contexto, as primeiras iniciativas de relações públicas constituíam “instrumento para neutralizar opiniões contrárias, antecipar-se às denúncias e formar opinião pública favorável às organizações” (BALDISSERA, 2001, p.03). Além de relacionarmos à opinião pública, podemos perceber a profissão como uma aliada aos líderes, pois trabalhamos não só a imagem da organização, mas de pessoas ligadas a uma marca, algo que será de extrema importância para esse estudo.

Em 1923, Edward Bernays publica o que é conhecido como o primeiro livro especializado sobre relações públicas, a obra *Crystallizing public opinion*. Bernays era sobrinho do médico e psicanalista Sigmund Freud e ajudou a popularizar nos Estados Unidos as teorias de manipulação de massas e de indivíduos. Assim como Lee sofreu acusações e seu trabalho foi visto por muitos como um projeto de manipulação. Para alguns críticos, Barneys exerceu suas técnicas de persuasão da opinião pública a favor da *United Fruit*, multinacional dedicada ao negócio bananeiro, envolvida em suborno,

tráfico de influência e manipulação de informações que a tornaram decisiva para a política da América Central até os anos 1960. Esse assunto foi tema de um artigo de Chapman (2007)⁶ que, em 1954, descreve como Bernays “executou seus poderes de manipulação” para tentar contornar os conflitos entre a *United Fruit* contra o governo da Guatemala, na época visto como um “terror comunista”, contrário aos interesses americanos e do planejamento de expansão da empresa. Segundo Kunsch (2009), Bernays:

também procurou amigos da empresa em alta posição, “tanto nos corredores do poder como nos escritórios onde se tomavam as grandes decisões”. E, no mesmo ano, o presidente norte-americano John Foster Dulles e seu irmão Allen Dulles, chefe da Central Intelligence Agency (CIA), “orquestraram o golpe que derrubou o governo guatemalteco”. (KUNSCH, 2009, p. 14)

Nos anos seguintes, a necessidade em consolidar o setor de relações públicas é de extrema importância, pois no governo de Herbert Hoover ocorreu a Crise de 1929⁷, tornando-se fundamental estabelecer formas de relacionamento, participação e diálogo com diferentes setores da sociedade americana. Após o mandato de Hoover, houve o início da época de ouro das relações públicas, com o governo de Franklin Roosevelt, de 1933 a 1945, e a utilização constante dos veículos de comunicação, além de coletivas de imprensa na Casa Branca como prática sistemática e semanal.

Muitos autores citam esse período como uma época de grande “revolução das relações públicas”, em decorrência da assimilação da profissão pelo setor governamental, acabando por verdadeiramente legitimar a atividade de Relações Públicas. Prova conteste de tal assertiva foi a publicação, no ano de 1936, do livro intitulado *Public administration and the Public Interest*, de autoria de Pendleton Herring, registrado como o primeiro livro sobre Relações Públicas governamentais. Pouco antes disso, em 1934, iniciou-se uma grande disseminação de cursos de Relações Públicas nos Estados Unidos, fato que só veio a fortalecer-se durante e após a segunda guerra mundial. (PINHO, 2008, p. 39)

⁶ Encontrado em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs2005200705.htm>

⁷ A **Crise de 1929**, que ficou popularmente conhecida como **A Grande Depressão**, foi uma grande crise econômica que persistiu até a **Segunda Guerra Mundial**, sendo considerado como o pior e mais longo período de recessão econômico que o século XX já passou. Entre todas as consequências que a crise trouxe, podemos citar as elevadas taxas de desemprego, a diminuição da produção industrial de diversos países, assim como as drásticas quedas dos PIB's, dos preços de ações, entre outros. Praticamente todo o mundo se viu envolto a este momento difícil, que prejudicou as atividades econômicas de dezenas de países. Fonte: <https://www.estudopratico.com.br/crise-de-1929-resumo-das-causas>

Desde o fim da Segunda Guerra, registrou-se uma fase de difusão da prática nas empresas e crescente organização dos profissionais, tanto nos EUA quanto na Europa. No entanto, nesse primeiro ciclo, identifica-se que as práticas e os conceitos de relações públicas mantiveram-se associados às características descritivas e instrumentais e ao enfoque informativo e persuasivo mencionado. Percebe-se que esse processo de desenvolvimento de técnicas de relações públicas, embora precursoras nos EUA, ocorreu de forma intuitiva no mesmo período em outros países da Europa e da América Latina, quase sempre entrelaçado a processos de industrialização e à forma como a imprensa exigia responsabilidade e transparência dos empresários e dos governantes, como podemos ver a seguir.

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Na América Latina as atividades de relações públicas também foram desenvolvidas inicialmente de forma empírica. Contudo, se a profissão se formalizou nos Estados Unidos no início deste século XX, ela demorou cerca de quarenta ou cinquenta anos para ingressar no mundo nos negócios do Brasil (PENTEADO, 1984). Segundo Fernandes (2011), em 1960, ocorreu a 1ª Conferência Interamericana de Relações Públicas, realizada na Cidade do México, com grande contribuição e respaldo da Federação Interamericana de Associações de Relações-Públicas (Fiarp), hoje Confederação Interamericana de Relações Públicas (Confiarp). No ano seguinte, a segunda conferência foi realizada em Caracas, na Venezuela, sendo escrita a ata de constituição da Fiarp, “composta pelas associações que participaram das duas primeiras conferências interamericanas, consideradas membros-fundadores: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Estados Unidos, México, Panamá, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela” (p. 29).

Comparado aos demais países da América Latina, o Brasil tem grande destaque na prática das relações públicas. No início do século XX, entre as décadas de 1910 e 1940, o exercício da atividade esteve restrito a poucas empresas internacionais e à criação de alguns setores de informação pública em órgãos governamentais. Em 1914, é criado em São Paulo o primeiro Departamento de Relações Públicas pela *The São Paulo Tramway Light and Power Co. Ltd.*, empresa canadense responsável pela iluminação

pública e transporte coletivo na capital paulista, conhecida por todos como simplesmente “Light”. Enquanto nos Estados Unidos o precursor Ivy Lee era publicitário e jornalista, o precursor da atividade no Brasil foi o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, que durante dezenove anos exerceu as funções de diretor de relações públicas da Light.

A empresa também passou por crise em sua opinião pública. Na época, havia muitos protestos contra os serviços oferecidos pelas empresas estatais, cuja baixa qualidade trazia grandes insatisfações aos consumidores. Dessa forma, o trabalho das relações públicas no Brasil nasceu tentando mudar a visão das pessoas sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas governamentais. Pinheiro Lobo trabalhou com processos de comunicação e de relações públicas para manter o fluxo de informações entre a empresa e a opinião pública e, aos poucos, ganhou a confiança do público consumidor, projetando uma imagem positiva da empresa.

Em 1954, foi fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), na sede do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), em São Paulo. Em março de 1958 ocorreu o 1º Seminário Brasileiro de Relações Públicas, no ano seguinte, foi realizado, em Curitiba, o 1º Congresso Paranaense de Relações Públicas e, em 1962, o 1º Congresso Mineiro de Relações Públicas, em Belo Horizonte.

Como nos mostra a história, a partir da década de 1950 o desenvolvimento do setor industrial ganhou força no Brasil, o que ajudou a impulsionar a implantação de setores de relações públicas em grandes empresas (ANDRADE, 1983). Em 1964, o Brasil sediou a 4ª Conferência Interamericana de Relações Públicas, no Rio de Janeiro, promovida pela ABRP, com a participação de Uruguai, Argentina, Chile, Paraguai, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Antilhas Holandesas, Panamá, México, Porto Rico e Estados Unidos. Em 1967, surge o primeiro curso universitário de Relações Públicas, na Escola de Comunicações Culturais, atual Escola de Comunicações e Artes, a ECA-USP. No mesmo ano, a profissão de relações públicas foi devidamente disciplinada pela Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, aprovada pelo Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968.

As décadas de 1960 e 1970 foram marcadas no mundo por grandes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. No Brasil, o regime militar ditatorial, instaurado em 1964, teve a supressão de direitos constitucionais e civis (ANDRADE, 1983), que usou fortemente de ações de relações públicas para criação de um clima favorável aos governos, para transmitir à população a

mensagem de que a situação era de normalidade e avanço na economia, sendo criada, em 1970, a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), que funcionou como uma verdadeira agência de propaganda política, para vender o regime totalitário. Naquele cenário, o Brasil foi o primeiro país a regulamentar a profissão, em 1967, que, segundo Andrade (1983) esse fato é questionado por alguns autores, a exemplo de Kunsch (1997) e França (2003): “Para eles, a regulamentação foi prematura, uma vez que a profissão não tinha teorias e práticas suficientemente constituídas no país” (1983, p. 4).

O contexto político do regime militar comprometeu ainda a produção acadêmica e a formação da identidade da área no país, que para França (2003) era frequentemente associada a uma característica reacionária e manipuladora: “Por outro lado, durante aquele período, era comum o exercício da profissão por pessoas com trânsito social, o que levou também a uma distorção da atividade, associada quase restritamente à organização de eventos e cerimonial” (FRANÇA, 2003, p. 5). No fim da década de 1970, começaram os primeiros movimentos que resultariam na redemocratização do país na segunda metade de 1980.

No dia 4 de maio de 1972 foi regulamentada a profissão pelo Decreto Federal nº 68.582, que criou o Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas, o Conrerp. Em 19 de maio do mesmo ano, foi fundado o Conselho Regional que integram os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, o Conrerp 4ª Região, uma autarquia federal, que integra o Sistema Conferp, com finalidade de regular a profissão de Relações Públicas, impedindo o seu exercício irregular, não só daqueles que a praticam sem o devido diploma, mas também daqueles que a exercem sem lisura e ética⁸. O primeiro presidente do Conrerp 4ª Região foi o professor Jerônimo Braga, que contou a história de como ocorreu a fundação do conselho sediado em porto Alegre, assim como suas memórias profissionais e acadêmicas no curso de Relações Públicas, em entrevista para o capítulo do livro *Primórdios da Comunicação Midiática no Rio Grande do Sul*⁹, de co-autoria do autor desta tese. Junto com a criação do Conselho Federal de Relações Públicas (Conferp¹⁰) houve a criação do Conselho Regional.

⁸ <http://www.conrerp4.org.br/quem-somos/>

⁹ Müller, K.M.; Barths, Camila C.; Maia, Diego P.; Herzog, Júlia P. Entidades de classes: a criação do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. In: Strelow, Aline et al (orgs). **Primórdios da Comunicação Midiática no Rio Grande do Sul**. Insular: Florianópolis, 2021.

¹⁰ No site há um PDF com a história do surgimento das relações públicas e a profissionalização no Brasil: http://conferp.org.br/site/wp-content/uploads/2018/07/pdf_ebook_historia_rp.pdf Último acesso em: 7 de junho de 2020.

Em 1979, no governo do presidente João Figueiredo, foi criada a Secretaria de Comunicação Social (Secom), com objetivo de propor uma nova política de comunicação, ainda com incongruência entre a proposta de uma política de comunicação liberalizante e a manutenção do autoritarismo em sua prática. Somente a partir da década de 1980 ocorreria uma mudança de concepção das relações públicas no país: “Até então, predominaram referências conceituais e da prática profissional em questões como harmonização, compreensão mútua, unilateralidade e o caráter tático-operacional, identificadas desde a constituição da profissão no Brasil” (FRANÇA, 2003, p. 6).

Em 1983, surge a Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas (Abep); em 1986, a Associação Nacional das Empresas de Comunicação (Sinco): “Ou seja, passamos a ter um setor formalmente organizado, com entidades representando os diversos segmentos do setor” (FERNANDES, 2011, p. 45). Em 1984, foi instituído por lei o Dia Nacional das Relações Públicas, comemorado em 2 de dezembro, data de nascimento de Pinheiro Lobo, sendo ele declarado patrono das relações públicas no Brasil pelo Conselho Federal de Relações Públicas.

Por fim, é necessário compreender a profissão na atualidade a partir do desenvolvimento ao longo dos anos, de acordo com cada contexto sociocultural: “A reflexão sobre o surgimento das relações-públicas como profissão torna-se extremamente importante para entender a evolução conceitual, a fundamentação ética, os pressupostos teóricos e os paradigmas dessa profissão desde a sua origem até nossos dias” (PINHO, 2008, p. 22). Como podemos ver nesse capítulo, a gestão sobre a opinião pública de uma organização, líder empresarial ou governamental foi a chave propulsora para desenvolver técnicas de relações públicas e mesmo a comunicação organizacional.

Segundo Pinho (2008), para que o empresário obtivesse êxito em seus negócios:

Era preciso atingir as massas; trabalhar através da implementação de estratégias de comunicação que fossem capazes de granjear o apoio da sociedade americana, estendendo a influência dos sindicatos para além de seus quadros de associados, tendo em vista atingir a opinião pública norte-americana (2008, p. 27).

A seguir, faz-se necessário o resgate teórico sobre a amplitude do termo organização, a fim de apresentar os vastos campos de atuação profissional das relações públicas, assim como a formação e a construção da figura do líder organizacional, tema de pesquisa da presente tese.

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS: PRÁTICA E TEORIA

O homem é um animal que vive em sociedade e, para Penteadó (1984), essa condição leva, naturalmente, a uma das necessidades do ser humano: a de aceitação no meio em que vive com as demais pessoas. Para isso, as cerimônias e os rituais de iniciação representam o clímax de um processo de integração social. É por meio delas que o homem cumpre suas funções básicas em sociedade. Para o autor, compreender que a aceitação social está na base das motivações superiores do homem é refletir sobre a importância atual das relações públicas no mundo moderno: “sua gênese está toda na necessidade imperiosa de aceitação social, seja de indivíduos, seja de instituições” (PENTEADO, 1984, p. 2). Entende-se, portanto, porque existem inúmeros exemplos, desde a antiguidade, que remontam a técnicas de relações públicas nas obras que abordam a história da profissão: “Daí o dizer-se que as relações públicas são tão velhas quanto o mundo – o que não deixa de constituir uma verdade. Isto, aliás, nada tem de extraordinário, pois todas as ciências humanas são tão antigas quanto o próprio homem, e nem poderia ser de outra maneira” (PENTEADO, 1984, p. 2).

Ao longo das décadas em que a atividade foi profissionalizada, principalmente a partir da segunda metade do século XX, ocorreu simultaneamente o surgimento de estudos, pesquisas e obras para conceituar e demarcar os instrumentos e as diferentes técnicas de comunicação entre a organização e seus públicos. Penteadó (1984) ressalta que:

Uma das primeiras dificuldades que tiveram as Relações Públicas para se integrarem nas atividades sócio-econômicas do século XX – e aí ocuparem o lugar de destaque à altura de sua importância – foi a dúvida que nasceu em muitos espíritos, e ainda perdura: existe, por acaso, uma técnica de aceitação social? Não será essa suposta técnica um simples conjunto de atos naturais que sempre existiram, desde que o homem desejou integrar-se na sociedade? (PENTEADO, 1984, p. 3).

Mesmo que se considere o esforço humano para a aceitação social como um ato natural, isto não o incompatibiliza com o exercício de uma técnica. A prática da comunicação, mesmo sendo algo natural a todos os povos, é algo ensinado de geração

para geração e cada uma delas com suas peculiaridades. A complementação entre o que é natural e a utilização de técnicas, visando alcançar objetivos gerais e específicos, é, de fato, uma das principais razões do sucesso das Relações Públicas no universo organizacional.

Como mencionado, em 1923, Edward Bernays publicou *Crystallizing public opinion*, considerada a primeira obra com apresentação teórica da atividade de relações públicas. No livro, o autor define a profissão como um instrumento para obtenção de opinião pública favorável às organizações do seguinte modo: “relações públicas objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição.” (BERNAYS apud ANDRADE, 1983, p.36). Essa definição enfatiza alguns aspectos da declaração de princípios de Lee, apresentando a dimensão tática e instrumental da atividade na época. Em 1946, o professor Raymond Miller definiu relações públicas como “um estudo cuidadoso das causas e dos resultados do comportamento humano” (ANDRADE, 1983, p.36), vinculando a área às Ciências Sociais. Cinco anos mais tarde, em 1951, apresentou nova definição, caracterizando-a como uma atividade que visa “determinar, guiar, influir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos” (1983, p.36).

A partir da construção da rede teórica, por meio dos trabalhos empíricos da atividade de relações públicas, é que ocorre a legitimidade das disciplinas que a compõem, tornando-se uma instituição. Para Simões (2009): “A sociedade somente legaliza e institucionaliza uma profissão se ela se propõe, vindo em seu benefício, resolver algum tipo de problema ou deficiência. Essa proposta da profissão é o que caracteriza sua responsabilidade social” (2009, p. 145).

Conforme Pirie (apud SIMÕES, 2009), toda disciplina científica possui um processo e um programa, em que o processo é a dinâmica que ocorre no sistema do *corpus* de estudo da disciplina, o fenômeno que será estudado. No caso das relações públicas esse fenômeno é o sistema de relacionamento entre a organização e seus públicos. O programa, por sua vez, é caracterizado pelas ações de intervenção no processo. Ocorre que a complexidade em trabalhar com os líderes são semelhantes ou, até mesmo, iguais aos da organização, como veremos no capítulo a seguir.

Compreender como a atividade de relações públicas é exercida parece ser mais fácil que responder o que ela é. Encontramos diferentes conceitos de relações públicas, de acordo com inúmeros pesquisadores. Simões (2009) fala da polissemia do conceito

de relações públicas e de sua influência na profissão. Segundo o autor, essa característica dificultava o estabelecimento da atividade, já que lhe eram atribuídos diversos significados. Wey (1983) ressalta ainda que inúmeras definições advinham das próprias empresas, pois cada uma adotava uma estrutura, uma filosofia e uma política. Scroferneker (2005) reforça a questão da polissemia conceitual evidenciada por Simões na década de 1980, ao afirmar que “as relações públicas se assemelhavam a um caleidoscópio, talvez a um mosaico, multicolorido, que, de acordo com o movimento feito apresentava diferentes configurações.” (SCROFERNEKER, 2005, p.02). Esses autores reforçam o caráter multifacetado da atuação no mercado de trabalho, visto que as relações públicas trabalham em distintos eixos, como ações e campanhas de comunicação interna, para os colaboradores, externas, para os mais variados públicos, em eventos, seja ele corporativo - de diferentes portes, como feiras, *workshop*, congressos etc. - ou culturais – como *shows*, peças de teatro – na linha de frente da gestão de projetos culturais e educacionais, entre muitos outros, além de serem responsáveis pela comunicação das mais diversas organizações dos setores públicos, privados e terceiro setor.

Os profissionais de Relações Públicas atuam em empresas, agências governamentais, associações profissionais e sindicatos, organizações não governamentais, escolas e universidades, hospitais e hotéis, entre outros. Esses profissionais trabalham em pequenas e grandes organizações, nos seus papéis, enquanto outros exercem a profissão em termos globais. (GRUNIG, 2009, p. 17)

Relações públicas constituem uma função organizacional, ou seja, sem as organizações a atividade deixa de existir (SIMÕES, 2009). No entanto, o autor também destaca a relação com os públicos como inerente à atividade, para ele, o objeto de relações públicas é representado por essa díade – organização e público – que não é estática, ou seja: “pode-se pressupor como objetivo da atividade de relações públicas a cooperação mútua entre as partes do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional” (2009, p. 148). Existem diferentes definições de relações públicas, na maioria delas, segundo Grunig (2009), encontram-se dois elementos constantes: a comunicação e a administração. As relações públicas são a maioria pela qual as organizações se comunicam com seus públicos, ou seja, para o autor, as relações públicas atuam na administração da comunicação entre uma organização e seus públicos.

A partir da experiência de Grunig (2009), como pesquisador e acadêmico, acompanhando a prática da profissão ao redor do mundo, o autor afirma haver cinco importantes tendências que ocorrem concomitantemente:

Primeiro, as relações públicas estão se tornando uma profissão embasada em conhecimentos científicos. Em segundo lugar, as relações públicas estão assumindo uma função gerencial em lugar de se constituírem apenas uma função técnica de comunicação. Terceiro, os profissionais de Relações Públicas estão se tornando assessores estratégicos menos preocupados do que seus antecessores com a publicidade nos meios de comunicação de massa. Quarto, as relações públicas deixaram de ser uma profissão exercida apenas por homens para serem uma profissão exercida por uma maioria de mulheres e por profissionais de grande diversidade étnica e racial. Quinto, acreditamos que, atualmente, quase toda a prática de relações públicas é global e não está confinada às fronteiras de um só país. (GRUNIG, 2009, p. 17-18)

Para o autor, os profissionais, em boa parte, eram especialistas num grande número de técnicas. Segundo Grunig (2009), eles sabiam como “conseguir a cobertura dos meios de comunicação, preparar *press releases*, redigir discursos, criar folhetos, produzir vídeos institucionais, atuar como lobistas, organizar eventos especiais, ou redigir relatórios anuais” (GRUNIG, 2009, p. 19). Esses profissionais auxiliam na construção de imagens positivas sobre a organização na medida em que a orientam a se comportar da forma como o público externo espera dela.

Os relações públicas planejam e executam a comunicação para a organização na sua totalidade, ou, até mesmo, ajudam a construir essa comunicação. Além disso, coordenam o trânsito de mensagens para a organização, realizam pesquisas de opinião, satisfação, atitudes e comportamentos para, em seguida, utilizar a informação para assessorar os gerentes, diretores e presidente. A comunicação pode ser interna, ou externa, construindo um discurso que esclareça a política e/ou ação para público consumidor e/ou para a imprensa.

Além da expressão opinião pública, Grunig (2009) apresenta o que os autores Preston e Post (1975) traziam para as relações públicas o papel da responsabilidade pública, abandonando o conceito mais frequentemente utilizado de “responsabilidade social”, que muitas vezes, é mencionado como uma das metas das relações públicas:

A responsabilidade social é um conceito abrangente o qual sugere que uma organização deve ser responsável perante a sociedade. Porém,

“sociedade” é um conceito amplo e vago, enquanto que os “públicos” podem ser identificados mais facilmente, pois são grupos que a organização influencia, tais como empregados, comunidades, ou acionistas (GRUNIG, 2009, p. 33).

A consciência de que a organização precisa assumir responsabilidades, cujos atos são passíveis de conseqüências. A organização que é responsável pelos seus públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles. Para o autor, se a comunicação for eficaz, as relações públicas e a responsabilidade pública tornam-se praticamente sinônimo. “Uma organização não pode exercer boas relações públicas sem ser responsável perante os seus públicos, e, dessa forma, relações públicas consistem no exercício da responsabilidade pública” (GRUNIG, 2009, p. 33-34).

A partir de inúmeras atuações de profissionais em grandes empresas e órgãos de governo, inúmeros instrumentos ou técnicas de relações públicas passaram a fazer parte dos recursos necessários da profissão. Segundo Simões (1995), são “variáveis intervenientes no processo do sistema social organização-público que servem para controlá-lo. Deve-se ressaltar que tal controle é para o benefício do sistema, segundo princípios éticos” (SIMÕES, 1995, p. 159).

O autor apresenta três tipologias de instrumentos de relações públicas, dividindo-as de acordo com o direcionamento do fluxo da informação, sendo eles: instrumentos mistos, os que permitem o intercâmbio de informações através de um mesmo canal, ou seja, o profissional irá encaminhar e receber mensagens, como exemplos tem-se o planejamento e administração participativa da comunicação organizacional, de ações, campanhas e eventos; Círculo de Controle de Qualidade (CCQ); avaliação de desempenho pelo sistema de entrevistas e objetivos; público interno; cerimonial e protocolo; lobby; eventos; e negociações.

A segunda tipologia são os denominados instrumentos de saída, que como o nome diz, são aqueles que o profissional apenas leva a informação, podendo servir de veículos de informação da organização aos públicos – incluindo a imprensa, que será a ponte dessa comunicação. Fazem parte desta categoria as políticas, normas e programas de ações organizacionais; identidade organizacional; marca; propaganda institucional e comercial; balanço financeiro e social; e informativos, como boletins, jornais e o site institucional.

Por último, os instrumentos de entrada, que são os que trazem, para análise, a informação para o setor de relações públicas. Após este processo, garantem a chegada

da informação ao poder de decisão organizacional, ou seja, para os gestores, diretores e presidente. Estão nesta categoria as pesquisas e levantamentos de expectativas, atitudes e opinião; o *clipping*; relatórios; o *ombudsman*; auditoria social; entre outras.

No que se refere à produção científica brasileira, a década de 1990 apresenta-se como um período marcado pela criação de novos espaços de pesquisa e ensino no país, sinalizando uma mudança de abordagem da área (KUNSCH, 1997; FERRARI, 2009). Nesse mesmo período, crescem também a realização de seminários e congressos, possibilitando, ainda mais, a difusão da produção científica e interação entre mercado e academia.

Scroferneker (2005) afirma que existe forte simbiose entre conceitos e práticas comunicacionais, decorrente da busca da área acadêmica em sistematizar reflexões a partir da prática cotidiana das organizações. A autora considera que, no Brasil, uma das precursoras nos estudos de comunicação organizacional é Margarida Kunsch, mestra e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente pela Escola de Comunicação e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP). A pesquisadora foi pioneira em discorrer sobre as práticas e as configurações teórico-científicas das relações públicas brasileiras, de maneira mais abrangente e crítica, em seu livro *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, publicado pela primeira vez em 1997.

França (2003) também ressalta Kunsch como precursora na pesquisa no Brasil, com a apresentação de um referencial conceitual sobre comunicação integrada, destacando o planejamento de relações públicas como instrumento articulador e estratégico do processo de comunicação nas organizações. A autora traz a concepção de que as atividades de comunicação devem ser conduzidas de forma interligadas entre si e com outras áreas da organização.

No que tange à função estratégica das Relações Públicas (MÜLLER & SOLANO, 2011), considera-se que o profissional deve auxiliar as empresas e os líderes a consolidarem uma imagem institucional própria e sólida, por meio de um posicionamento perante a mídia e a sociedade, que demonstre sua missão, seus valores, suas crenças, trabalhando estrategicamente para o fortalecimento da imagem pela qual a organização deseja ser reconhecida.

Para tanto, as Relações Públicas vale-se da pesquisa e do planejamento de comunicação para traçar estratégias e táticas,

contribuindo com as organizações, reconhecendo seus públicos de interesse, grupos que afetam sua missão, visão e valores, e prevendo suas reações para estabelecer uma identidade corporativa interna e externa coerentes e que conquistem credibilidade frente à opinião pública. (MÜLLER & SOLANO, 2011, p. 5)

As autoras destacam, também, a função mediadora das relações públicas, pois, além de informar cada segmento de público de uma organização, estabelecem relações de cooperação e parceria de ideias. É de responsabilidade do profissional “fazer uma leitura e análise do ambiente através de auditorias culturais e de opinião, identificando forças e oportunidades que devem ser aproveitadas e desenvolvidas, informando as demais áreas sobre elas” (MÜLLER & SOLANO, 2011, p. 5).

Outra função importante são as ações política das Relações Públicas, que são ligadas ao fato da área lidar com as relações de poder, crises, conflitos e controvérsias dentro das empresas, isto é, “mais bem delimitada como micropolítica, por tratarem-se as relações públicas de um aspecto referente às organizações” (SIMÕES, 1995, 39). Esta, também, segundo Müller e Solano (2011) é uma das funções essenciais destes profissionais, pois a partir dela são solucionadas disputas, desacordos e problemas com os públicos – internos e externos – ao pressupor negociações estratégicas de comunicação e ações planejadas para a solução de cada questão.

Dentre as funções apontadas das relações públicas, mencionadas por Kunsch (2003), destacam-se quatro: função administrativa, estratégica, mediadora e política, sendo esta última, como vimos, também trabalhada por Simões (1995). A partir da compreensão desses quatro tópicos, é possível ver que a atividade “exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos.” (KUNSCH, 2003, p.99).

Segundo Scroferneker (2005) há vários estudos que apresentam as relações públicas em posição estratégica de gerenciamento do processo comunicacional nas organizações. A autora reforça identificar maior fundamentação conceitual e técnica dos profissionais que atuam na área, além de identificar a visão multidisciplinar e integrada com outras áreas do conhecimento, como sociologia, filosofia, administração, entre outras, evidenciada na pesquisa em artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Contudo, Ferrari (2009) aponta dificuldades na produção acadêmica, e destaca caminhos para a construção de um referencial teórico da área no país:

É preciso reagir, é preciso inovar, é preciso mostrar às novas instituições da categoria que, enquanto não houver esforço conjunto e coeso, não será possível o desenvolvimento de pesquisas que permitam realmente “descobrir” as relações públicas brasileiras. (FERRARI, 2009, p.56-57).

A autora reforça que o domínio dos mecanismos de pesquisa e o rigor científico na produção acadêmica de relações públicas podem contribuir para a obtenção de resultados mais inovadores e eficazes. Precisamos estar atentos às mudanças do contexto contemporâneo, já que as organizações devem, cada vez mais, relacionar-se com a sociedade, também por meio virtual, possibilitando maior troca de informações.

Outro fator importante a ser destacado, e que vai ao encontro da presente pesquisa, é a posição de liderança das relações públicas frente à comunicação das organizações. O profissional deve desempenhar um papel importante na tomada de decisão organizacional e, para isso, segundo Ferrari (2009), necessita pertencer ao influente grupo de líderes organizacionais e possuir relativa autonomia para desempenhar esse papel estratégico. D’Azevedo (1971)¹¹, uma das pioneiras na prática e na pesquisa no Rio Grande do Sul, a primeira Doutora em Comunicação do Rio Grande do Sul e que ajudou a criar o currículo do curso de relações públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), já destacava em seu livro, na década de 1970, a importância do lugar estratégico das relações públicas ao lado dos presidentes e diretores das instituições, além de participar das reuniões de diretorias e das tomadas de decisões para estarem a par de tudo que acontece na organização.

Ferrari (2009) apresenta, em uma de suas pesquisas feita com responsáveis pela comunicação de diversas empresas, o seguinte resultado:

A maioria dos comunicadores seniores de nossa pesquisa se reportava diretamente ao CEO ou indiretamente por meio de outro executivo. Poucos se reportavam ao Marketing ou outro departamento, como Recursos Humanos. Esse relacionamento não assegura excelência, mas verificamos que, sem uma via de acesso direta ao CEO, as relações públicas não podem fazer muito para tornar uma organização

¹¹ Além da obra *Relações Públicas, teoria e prática*, de 1971, a história atual da relações públicas também pode ser encontrada em: MÜLLER, Karla M.; BARTHS, Camila; MAIA, Diego da. *A conquista da Mulher por espaço no mercado de trabalho: a trajetória da relações públicas Martha Geralda Alves D’Azevedo*. In: : STRELOW, Aline (org.). **Perfis da Comunicação** – trajetória profissional no Rio Grande do Sul / Grupo de Pesquisa em História da Comunicação da Fabico / UFRGS. Florianópolis: Insular, 2018.

mais eficaz. Um relacionamento direto com o CEO oferece ao executivo da comunicação acesso aos processos de gestão estratégica da organização. Uma subordinada direta, portanto, parece ser uma condição necessária, se não suficiente, para participar na gestão estratégica, que é um dos mais importantes componentes das relações públicas excelentes. (FERRARI, 2009, p. 48)

Contudo, as pesquisas com o foco entre o trabalho das relações públicas e os líderes organizacionais ainda fazem parte de uma minoria. Os fenômenos que são incorporados pelo setor da comunicação são inúmeros e a cada nova pesquisa nos deparamos com novas perspectivas ligadas ao reposicionamento de estratégias e às novas tecnologias e formas de interação com o público.

O contexto contemporâneo e o avanço tecnológico influenciam não só a estrutura das organizações, suas formas de gerenciamento, relações de trabalho e estratégias de negócios, como também a conduta organizacional, assim como as formas de relacionamento com o ambiente externo. Esse contexto reforça a demanda de uma abordagem de relações públicas numa concepção mais ampla e integrada da comunicação organizacional, tendência que já se definia no fim da década de 1980. Dessa forma, as organizações passam a se preocupar não só com as ações e meios de informação, mas também com o relacionamento com os públicos com os quais interagem. Observa-se o crescente aumento do interesse da área em estudar, também, os líderes organizacionais, visto que a comunicação feita por eles é distinta e mais forte da que de outros sujeitos.

A partir dessa nova tendência, a presente tese possui como objeto de pesquisa artigos selecionados com a temática central sobre líderes, gestores e demais nomenclaturas entrelaçadas com o assunto, discutidos e publicados nos anais do Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). A seguir, um apanhado histórico sobre a Abrapcorp, suas contribuições à área da comunicação organizacional e das relações públicas, assim como sua importância para a pesquisa no país.

2.3 SOBRE A ABRAPCORP

A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) foi criada em maio de 2006, em São Paulo. É uma associação civil, sem fins lucrativos, com finalidade principal de reunir pesquisadores e profissionais que se dedicam à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. De acordo com o Estatuto de Fundação da Abrapcorp¹², que contempla 48 artigos divididos em 16 capítulos, o objetivo geral é: “estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas”.

Já os objetivos específicos são: a) 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 às temáticas da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas; b) Contribuir para o desenvolvimento intelectual de seus associados, mediante o intercâmbio de experiências entre eles e outras organizações, para a difusão do conhecimento científico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas; c) 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; d) Contribuir para o desenvolvimento do País, promovendo e difundindo o exercício da comunicação como forma de colaborar no processo democrático; e e) Representar os interesses dos associados perante a sociedade, junto às associações congêneres e em fóruns competentes.

Para cumprir com suas finalidades e objetivos, a Abrapcorp também prevê em seu regimento atividades como: promoção de cursos, congressos, seminários, simpósios, fóruns, conferências e ciclos de estudos relacionados com a Comunicação Social, especialmente com a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas como campos científicos e técnicos; promoção, representação e defesa dos interesses de seus associados e da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas perante o poder público, os órgãos legisladores e reguladores municipais, estaduais, federais ou internacionais e a sociedade em geral; estabelecimento de acordos e convênios com entidades congêneres, institutos e órgãos de fomento à pesquisa, do País e do Exterior, para o patrocínio de pesquisas nos campos da Comunicação Organizacional e das

¹² <http://portal.abrapcorp.org.br/estatuto/>

Relações Públicas; edição, produção, publicação, circulação e comercialização de livros, revistas, fascículos, boletins, cd-roms, cassetes, vídeos, sítios da web e outros materiais impressos ou eletrônicos, para a democratização do conhecimento comunicacional produzido pelos seus associados e por entidades afins; e concessão de prêmios, selos e certificados a pesquisadores, professores, autores, profissionais e organizações em concursos e festivais de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas produzidos e realizados no Brasil e/ou no Exterior.

O objeto de análise desta tese de doutorado são os artigos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Abrapcorp, evento anual que fomenta a construção de um corpus teórico por meio do incentivo a pesquisas e publicações. As apresentações e discussões temáticas são desenvolvidas em diferentes Grupos de Trabalhos (GTs), espaços constituídos a partir da participação efetiva de estudantes e professores, a partir da divisão de temáticas e suas expectativas de pesquisa de estudo e, também, suas práticas profissionais. Os GTs agregam temas emergentes das áreas de interesse da comunicação organizacional e demonstram uma evidente capacidade de incentivar e fomentar a interlocução entre Programas de Pós-Graduação, linhas de pesquisa e Grupos de Pesquisa ligados à Comunicação Organizacional e às Relações Públicas. Ao longo dos anos, houve a necessidade de mudanças nas divisões temáticas em termos de quantidade e título para o aprimoramento do evento.

O primeiro congresso ocorreu em 2007, dividido em sete Grupos de Trabalho (incluindo Espaço de Iniciação Científica). Ao longo dos anos, esse número sempre intercalou entre sete e oito GTs. A partir de 2013, os artigos aceitos e apresentados no congresso passaram a ser publicados em um e-book. As Mesas Temáticas dos Grupos de Pesquisas reúnem estudos realizados em nível de graduação, pós-graduação *latu sensu* (Especialização) e *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). O Espaço de Iniciação Científica - EIC acolheu os estudos oriundos de Trabalhos de Iniciação Científica (TIC) e de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC/ Monografia), focados nas áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, indicados pelos professores orientadores das Instituições de Ensino Superior.

Uma Comissão de Avaliação é constituída, todo ano, por pareceristas convidados para julgar os trabalhos inscritos. O processo avaliativo ocorre tanto nas Mesas Temáticas dos Grupos de Pesquisa como no Espaço de Iniciação Científica – EIC. Dessa forma, o congresso representa uma oportunidade de troca de experiências,

de discussões metodológicas e de comunicação de resultados de pesquisas. O propósito de estimular o debate acerca dos diversos temas de investigação das áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas é concretizado com a publicação deste e-book, na medida em que fomenta a discussão a respeito dos estudos concluídos e em andamento. A análise dos artigos, ao longo dos anos do congresso, proporciona uma interpretação das tendências dos estudos e do surgimento e/ou crescimento da discussão sobre um determinado tema.

No capítulo a seguir, uma apresentação teórica sobre organizações, cultura, liderança e diversos apontamentos teóricos que refletem sobre os líderes e suas variantes, relacionadas a um sujeito que detém poder hierárquico ou de influência sobre as demais pessoas. Mesmo que sejam apresentados autores e discussões de áreas como a Sociologia e a Administração, tem-se o cuidado em apresentar o líder enquanto fenômeno importante da Comunicação Social, da qual faz parte a linha de pesquisa de pós-graduação desta tese.

3 ORGANIZAÇÕES: UM AMBIENTE QUE NECESSITA DE LIDERANÇA

As relações públicas estão fortemente ligadas à comunicação organizacional, que pode ser desde uma empresa privada, uma organização sem fins lucrativos (ONG), órgãos públicos, ou até mesmo regiões geográficas, como cidades, estados, países, além de pequenas comunidades e instituições religiosas, como a religião católica e a evangélica, as duas com o maior número de adeptos no Brasil, segundo IBGE¹³, e que exercem forte influência na vida dos fiéis. Todas as organizações têm em comum a figura de um líder representante dos valores e dos poderes institucionais da organização que comanda, sendo ele também tema de estudo para os profissionais da área da Comunicação, como as relações públicas.

Faz-se necessário, neste capítulo, uma apresentação de algumas teorias da Administração referente a líderes e liderança. Vale ressaltar que as Relações Públicas, segundo Scroferneker (2005), foram vinculadas durante muito tempo com a Administração: “graças aos esforços de diversos pesquisadores, como “Kunsch (1997), França (1997), Ferrari (2003a) e Oliveira (2002, 2005), que situam as relações públicas no campo da Comunicação por meio de suas pesquisas e análises empíricas” (2005, p. 10) esta relação foi alterada, o que aprofundou o vínculo entre comunicação e relações públicas. Além destas estar inserida na Comunicação, para França (1997), esta habilitação se diferencia das demais por desenvolver atividades planejadas e de caráter permanente.

A subárea de conhecimento da comunicação organizacional tem foco prático e estratégico no mundo das organizações. No Brasil, desde os anos 1990, inúmeros pesquisadores têm contribuído para a constituição dessa área de estudos, com a publicação de obras importantes, frutos de suas teses de doutorado e atuações no ensino superior, na pós-graduação, na pesquisa e nos congressos.

Para Kunsch (1997, p. 149), comunicação organizacional “[...] é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. Na concepção de Farias (2009, p. 54), “[...] pode ser percebida nas diferentes manifestações das e nas organizações, empreendidas formal ou informalmente, explícita ou simbolicamente”, o que faz do seu estudo um desafio a ser enfrentado, especialmente em um cenário tão instável, em constante mutação, como o das últimas décadas, frente às inovações tecnológicas, à comunicação digital interativa e às redes sociais on-line, que tornaram mais complexos os processos comunicativos e

¹³<https://www.ibge.gov.br/>

interativos empreendidos pelas organizações e pelos líderes. Os estudos sobre a comunicação organizacional, como os artigos da Abrapcorp, acompanham os fenômenos empíricos e essas transformações da prática em se comunicar e se relacionar com os públicos demonstram a ampliação de interesse no tema.

Segundo Schvarstein (2002), as organizações possuem inúmeras definições, contudo, iremos identificar as que melhores se enquadram em nossa pesquisa, de uma forma ampla, pois o foco central deste estudo é como os líderes são tratados nos artigos publicados nos anais do Abrapcorp (com recorte temporal entre os anos de 2007 a 2019). Dessa forma, o autor aborda quatro diferentes significados de organizações, que traz a contribuição de alguns pensadores para a construção dessas classificações. O primeiro significado é de uma unidade socialmente construída para o lucro com fins específicos (2002 apud ETZIONI, 1961); em segundo, é uma relação entre indivíduos que produzem uma unidade complexa ou sistêmica (2002 apud MORIN, 1981); terceiro, conjunto de eleições que buscam problemas, assuntos à espera de soluções (2002 apud COHEN, MARCH e OLSEN, 1972); e por último, as organizações são soluções em busca de problemas (2002 apud WEICK, 1979).

Grunig (2009) apresenta três perspectivas para descrever as organizações, segundo a obra *Organization theory*, de Mary J. Hatch (1997): (a) a perspectiva modernista, baseada em teorias clássicas de Administração que enxergam uma realidade objetiva e que concebem a gestão como um conjunto de atividades que podem ser mensuradas objetivamente; (b) a simbólico-interpretativa, que entende que a realidade é subjetiva, e considerada conceitos tais como as organizações em si mesmas, seus ambientes e o comportamento dos gestores como criações subjetivas da realidade, e não como realidade observável e mensurável, criações cujos significados podem ser negociados mediante a comunicação; e (c) pós-moderna, que foi incorporado à teoria organizacional como resultado do interesse a respeito do significado e da interpretação introduzida pelos teóricos organizacionais simbólico-interpretativos. Segundo o autor:

Os pós-modernistas rejeitam as teorias gerais e defendem a fragmentação da teorização. Preferem “desconstruir” teorias para estabelecer quais são os interesses proporcionados pelas teorias, e a quem pertence o pensamento incorporado a elas. Assim, o desafio do poder é um tema central do pensamento pós-moderno. (GRUNIG, 2009, p. 23-24)

Para o autor, essas três abordagens podem ser encontradas em duas outras abordagens das relações públicas sobre a teoria organizacional: o paradigma simbólico-interpretativo e o paradigma da gestão estratégica comportamental: “O paradigma de gerenciamento estratégico contém elementos tanto do modernismo como do pós-modernismo. Assim, nós denominaríamos esta como uma abordagem semi pós-moderna da função de relações públicas na gestão estratégica” (GRUNIG, 2009, p. 24).

O uso do paradigma simbólico, para orientar tanto estudos teóricos quanto trabalhos profissionais de relações públicas, empenham-se para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização. Essas interpretações cognitivas, segundo o autor:

São incorporadas a conceitos tais como imagem, reputação, marca, impressões e identidade. O paradigma interpretativo pode ser encontrado nos conceitos de gerenciamento da reputação dos cursos de Administração, nos conteúdos de comunicação integrada de marketing em cursos de publicidade e de teoria retórica crítica em departamentos de Comunicação. Os profissionais que adotam o paradigma interpretativo enfatizam mensagens, publicidade, relações com a mídia e efeitos da mídia (GRUNIG, 2009, p. 24).

O paradigma de gerenciamento estratégico enfatiza várias modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos uma voz no processo decisório e para facilitar o diálogo entre a administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de decisão. O paradigma da gestão estratégica não exclui as atividades tradicionais de relações públicas, tais como relações com a imprensa e a disseminação da informação, ao contrário, “expande o número e os tipos de atividades de mídia e comunicação, situando-as num contexto de pesquisa e de consulta. Como resultado, as mensagens refletem as necessidades de informação tanto dos públicos quanto das organizações” (GRUNIG, 2009, p.24-25).

Ao afirmar que as relações públicas atuam numa perspectiva pós-moderna, o autor discorre sobre as organizações darem voz e poder para os públicos no processo decisório da gestão da empresa. A partir dos instrumentos de relações públicas, os profissionais beneficiam as organizações ao apoiá-las no desenvolvimento de políticas institucionais, fornecendo serviços e adotando comportamentos aceitos e almejados pelo seu público, acarretando o aumento da receita e dos lucros da organização, assim como à redução de custos e dos riscos a longo e médio prazo.

As organizações necessitam das relações públicas, visto os mais diferentes tipos de relacionamento que é obrigada a fazer, desde o relacionamento com sua rede de colaboradores, com a comunidade – seja ela geográfica ou de nichos representados –, com os governos, consumidores, fornecedores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos. Ressalta-se que as relações públicas são vistas como uma atividade vinculada com os stakeholders¹⁴, e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização e seus líderes dos seus públicos.

As organizações não são apenas locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana. Ao estudarmos as organizações, não se pode esquecer que elas são formadas por pessoas reais, com identidade, identificações e memórias. Elas estão cercadas por muitas instituições que determinam e impõem aspectos das interações sociais estabelecidas entre os indivíduos. Para Berger & Luckmann (1985), o hábito tem forte influência para a construção das instituições. No caso dos líderes das organizações eles devem representar o conjunto de instituições presentes no imaginário de cada organização.

Para Baldissera (2010), a noção de organização: “pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação” (p. 201). Em outro momento, o autor destaca a compreensão sobre comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169), os quais os sujeitos que estabelecem relações diretas e/ou indiretas com a organização são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela.

O autor evidencia a complexidade do processo da comunicação organizacional identificando três dimensões articuladas: a) a organização comunicada, que abrange a fala autorizada da organização; b) a organização comunicante, que contém a dimensão da organização comunicada e extrapola suas esferas, pois se materializa em processo, em relação direta dos sujeitos com a organização e contempla os sentidos que esses sujeitos atribuem à comunicação, independentemente das intenções da organização e de

¹⁴ Os stakeholders são “todas as pessoas que têm interesse em relação às empresas ou organizações: shareholders (acionistas), o governo, os consumidores, ativistas, funcionários, as comunidades representativas e a mídia” (CARROLL, 1998, p. 38, apud FRANÇA, 2010, p. 1133). São públicos conectados à organização por razões de participação, investimentos, ou seja, que tem um ponto de apoio, uma reivindicação (stake) nos negócios da empresa. (FRANÇA, 2010, p. 1133)

seus porta-vozes; e c) a organização falada, que consiste nos processos comunicacionais realizados sem relação direta com organização, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes (físicos e/ou virtuais) externos a ela.

A organização comunicada, dimensão que, normalmente, recebe mais atenção das organizações, posto que contempla a fala planejada no âmbito da gestão, divulgada em veículos de comunicação, publicidade, sites, perfis de mídias sociais, jornal ou revista institucional, manual do funcionário, eventos, em manifestações verbais de seus porta-vozes formais, entre outras situações. São processos de comunicação em que as organizações exercem relativo controle sobre o conteúdo, tende a reproduzir os valores e as informações definidos pela alta gestão da organização, e a forma como irá direcionar, permitindo uma fácil avaliação de resultados.

A dimensão da organização comunicante constitui-se de numa perspectiva que abrange também os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização, inclusive os processos de comunicação informais - que ocorrem mesmo sem a autorização da organização. Os sujeitos tendem a atribuir sentidos a respeito de tudo o que fica visível das organizações, mesmo que não haja intenção das organizações.

Por último, a dimensão da organização falada envolve os processos comunicacionais que fazem referência à organização, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes físicos e/ou virtuais, sem a participação da organização. Para Baldissera (2009), esses processos, apesar de não planejados e de não permitirem controle pelas organizações, têm assumido cada vez mais relevância estratégica no contexto atual, principalmente com a ampliação do acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que potencializa a repercussão das opiniões manifestadas pelos públicos a respeito das organizações, de seus produtos e serviços, e/ou de seus funcionários e gestores.

A complexidade dos movimentos comunicativos nas organizações é associada, muitas vezes, as três dimensões básicas: interacional, simbólica e contextual, o que compreende a comunicação como “um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)” (LIMA, 2008, p. 5).

Outra questão importante na comunicação organizacional é o estudo sobre a comunicação que vai de encontro com o que a identidade organizacional. A identidade,

segundo Baldissera (2008), seja da natureza ou da cultura, não é fixa, estável, unificada e permanente: “podemos dizer que a identidade é uma construção, um efeito, um processo de produção, uma relação, um ato permanente” (SILVA, 2012, p. 96). A partir disso, ocorre a identificação, que, segundo Hall (2000), é um processo de articulação, que opera por meio da diferença. É por meio dessas diferenças que não pertencemos a certos grupos, e, então, estamos inseridos em nossos grupos de acordo com a construção das mais variadas características, que envolve um trabalho discursivo, o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas, a produção de efeitos de fronteiras: “Para consolidar o processo, ela requer aquilo que é deixado de fora – o exterior que a constitui” (p. 106). Logo a seguir, o autor diz que: “É precisamente porque as identidades são construídas dentro e não fora do discurso que nós precisamos compreendê-las como produzidas em locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas específicas, por estratégias e iniciativas específicas” (p 109).

Para Enriquez (2007) a identificação entre os sujeitos que irão compor as mais diversas organizações ocorre, também, por meio dos sistemas simbólicos, que lhes conferem uma unidade coletiva, como:

O nome da organização, sua história, a de seus fundadores, a utilização de uma mesma linguagem e uma vestimenta relativamente similar ajudam na constituição de uma organização onde cada um se submete voluntariamente à mesma lei considerada como indispensável para a obtenção do bem comum. Quanto mais os indivíduos têm marcas fortes, mais eles se sentem ligados. (2007, p. 150)

As organizações e os líderes são analisados por meio dos estudos dos sistemas simbólicos, assim como dos estudos do imaginário, da qual este último, segundo Baldissera (2010), corresponde, além de todos os condicionamentos psíquicos e sociais, um elemento criativo e racional com dimensões próprias do ser humano. Por exemplo, mesmo que não tenhamos vivido em décadas passadas, temos a capacidade de imaginar e entender a história em nosso cérebro a partir de referências.

O simbólico é um recorte, uma forma de neutralizar o real e criar uma “realidade” passível de ser nomeada, algo que pode ser pensado e verbalizado. Assim, o que existe passa pela linguagem e tudo aquilo que estiver fora dela não tem existência: “O Real é aquilo que não foi simbolizado, *ex-siste*, ou seja, está separado da nossa realidade” (SÓLIO, 2010, p. 123). E nem todo o Real será simbolizado: uma parte dele

foge à simbolização, e somente será capturada por meio de criação sucessiva de relações com significantes. Segundo Baldissera (2008):

Essas considerações evidenciam a impossibilidade da cristalização da significação; o mundo é constantemente (re)criado pelo sujeito em processos de construção de sentidos. Porém, esses sentidos não apenas “refletem o mundo como uma rede de significados culturais por meio dos quais se compreende e transforma a realidade”, como afirma Ruiz (2003, p. 59), mas também revelam sujeitos tensionados, perpassados, tecidos juntos com e na cultura. (2008, p. 196)

Já no imaginário das organizações temos, muitas vezes, a figura dos líderes de forma heroica, como os fundadores e/ou administradores que ficaram por um longo período à frente da empresa. É comum existir a presença desse ser que irá perpetuar o imaginário organizacional, uma espécie de representante da instituição, tanto nos textos institucionais como nas exposições em museus e memoriais organizacionais, um local físico ou virtual destinado a apresentar a história da organização (MAIA, 2017).

O processo de construção da identidade das organizações (SILVA, 2012) está fortemente ligado aos indivíduos que a compõem, o meio cultural, histórico, região geográfica e os indivíduos criadores. Segundo Silva (2012), esse processo oscila entre dois movimentos: de um lado, estão aqueles processos que tendem a fixar e a estabilizar a identidade; de outro, os processos que tendem a subvertê-la e a desestabilizá-la.

Além dessas dimensões, a comunicação organizacional deve levar em conta “o que diz respeito aos/às gestores/as de equipe, pois as transformações do mundo do trabalho também modificam os papéis que eles/as desempenham nas organizações, sobretudo em relação à comunicação” (SILVA, 2020, p. 81). Em um momento em que a liderança é cada vez mais valorizada, questionada e considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações, ela torna-se ainda mais importante para examinar o outro lado da liderança: como os líderes estão relacionados à construção da cultura e como a cultura define e molda os líderes. Se antes o questionamento das atitudes de um líder já causou grandes movimentos na sociedade, hoje, certas ações abusivas da parte de um governante ou de um empresário são execradas pela opinião pública e expostas com a rapidez de um clique e espalhadas pelas redes de forma instantânea.

A liderança, por se tratar de um processo de comunicação que se dá no âmbito das relações de poder, pode ser considerada como um processo de comunicação

organizacional, a partir da noção de Baldissera (2008). A comunicação do líder é constituída do discurso e da imagem organizacional. Nesse sentido, os artigos publicados nos anais da Abrapcorp - que iremos analisar mais adiante - configuram-se como materialização dos estudos de relações públicas sobre os líderes organizacionais, sendo um recorte pertinente para a análise das produções científicas brasileiras sobre essa temática.

Kunsch (2017), assim como outros autores, discorre sobre ver as organizações como um organismo vivo: “formado por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (2017, p. 44). A autora prossegue abordando diferentes dimensões que formam a comunicação como um todo, sendo a primeira delas a dimensão humana. “A humanização das organizações nunca foi tão necessária como no mundo globalizado e desigual de hoje”. (2017, p. 45). Uma delas é a dimensão instrumental, que segundo a autora, é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumento, funcional e técnica, ou seja, é a forma como a transmissão de informações é viabilizada e que permite o funcionamento da organização. “Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica. Trata-se da visão linear da comunicação, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá” (2017, p. 45).

A dimensão cultural contempla basicamente os níveis micro e macro. O nível micro está relacionado com a cultura organizacional vigente, bem como com seus valores e princípios filosóficos. Sendo as organizações formadas por pessoas com diferentes culturas, esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou da cultura organizacional propriamente dita. Em nível macro, há que se considerar que as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, região e localidade, que possui sua cultura nacional, regional, local específica e, ainda, que elas sofram interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial. Percebe-se, portanto, que a comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional, em nível micro, como do contexto multicultural, em nível macro. Nesse sentido, é necessário considerar a dimensão cultural, como parte integrante do planejamento e das

ações de comunicação e dos processos de gestão participativa, algo fundamental para o trabalho da equipe de relações públicas:

Ao se abordar a questão da dimensão estratégica, dois enfoques devem ser considerados. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa, que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica. (KUNSCH, 2017, p. 45)

A dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental, pois está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à organização e aos negócios. O planejamento estratégico da gestão deve estar alinhado aos objetivos globais da organização e dos líderes, assim como aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

Tanto a liderança quanto as organizações são construídas e constituídas por uma mesma força: a cultura. A cultura organizacional está fortemente presente nas disciplinas das relações públicas para o entendimento das ações e das relações humanas nas mais diferentes organizações. A liderança e a cultura organizacional são os destaques no tópico a seguir.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Para Schein (2020), cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todos os momentos e, quando transposta para os comportamentos de liderança, oferece um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Para este autor, quando alguém introduz a cultura no âmbito da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como ela é criada, inserida, envolvida e manipulada, assim como, ao mesmo tempo, restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses argumentos de Schein (2020) são de extrema importância para que se entendam as relações da cultura com a liderança, assim como as relações de poder na comunicação das organizações.

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem

seu uso pelos arqueólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. (SCHEIN, 2020, p. 7)

Segundo Schein (2009), a cultura de uma sociedade é um aprendizado coletivo, utilizado por seus membros para resolução de problemas internos, bem como para adaptação ao mundo externo, que funciona como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (p. 16). Esse padrão é construído e ensinado aos novos membros como um exemplo a ser seguido.

Eagleton (2011) apresenta inúmeros significados para essa palavra com diferentes sentidos e recortes de importantes autores. Destaca-se para uma das origens da palavra cultura que está voltada à natureza, tanto ao que está à nossa volta como o que está dentro de nós. Outros autores também abordam a vasta compreensão do significado de cultura e sua influência no âmbito organizacional. Uma justificativa para esse cruzamento entre cultura e organização pode ser dada por conta da necessidade de se compreender como as transformações nas práticas de comunicação afetaram a maneira de pensar e de viver o mundo. Para Caune (2014):

A cultura existe, antes de mais nada, como herança e para compreendê-la devemos analisar os modos de transmissão desta, que é elemento constituinte da cultura. Se os aparatos de comunicação são próprios a uma sociedade, as relações de comunicação envolvem os indivíduos pelo viés das relações interpessoais e pelos fenômenos de recepção dos meios de comunicação (p. 2).

Segundo Caune (2014), Edgar Morin propôs em um artigo, publicado em 1969 na revista *Communications*, que cultura é um sistema “que viabiliza a comunicação entre uma experiência e um saber constituído. A cultura é esse sistema metabolizante que garante as trocas entre os indivíduos, entre os indivíduos e a sociedade, entre a sociedade e o cosmos” (2014, p. 83). Denominado de Modelo de Trocas, Morin propôs examinar as trocas a partir de quatro polos: o saber, o código, os modelos de comportamento e o existencial, todos interligados entre si.

Para Baldissera (2004) a noção de comunicação fundamenta-se no “processo de construção de disputa de sentidos” (2004, p. 128), realizado por sujeitos agentes, assim como a noção de cultura, da qual é criada pelo próprio sujeito, assim como, ao mesmo tempo, o sujeito está entrelaçado a ela, num processo de escolhas das mais diferentes formas de atuações do indivíduo. Geertz (1989) considera que “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu” (p.15), e define “cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado”, entrelaçando uma série de conjuntos de símbolos, compreendendo a cultura como um contexto no qual os acontecimentos sociais e os comportamentos humanos podem ser descritos de maneira consistente (SILVA, 2020). Conforme Sólito (2014), cultura organizacional e comunicação são conceitos inseparáveis, na medida em que “os processos de comunicação em determinada organização terão o desenho de sua cultura e, por sua vez, é por meio da comunicação que a organização desenha/redesenha/molda/ conforma sua cultura” (2014, p. 50).

A palavra cultura é usada diversas vezes, em diferentes pesquisas, segundo Schein (2020) é empregada de forma superficial ou incorreta. Para o autor, deve-se ter cuidado com a tendência perigosa em avaliar culturas específicas de maneira absoluta e em sugerir que há algum tipo de cultura ideal ou correta para as organizações. Para o autor, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento” (SCHEIN, 2020, p. 8).

Cultura organizacional, para o autor, é interpretada como o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder, assim como qualquer grupo social que tenha algum tipo de história compartilhada, terá desenvolvido uma cultura em comum. Assim, a cultura implica algum nível de estrutura no grupo, pois:

Quando dizemos que algo é ‘cultural’, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo. Uma vez atingido um sentido de identidade de grupo, nossa principal força de estabilização não será facilmente abandonada. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a

estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade. (SCHEIN, 2020, p. 13)

O autor afirma que a cultura organizacional é a parte mais subjetiva, frequentemente inconsciente, de um grupo, ou seja, é menos tangível e menos visível do que as outras partes que compõem a organização. Sua criação pode ser de diversas formas, como em grupos formais, a exemplo de um indivíduo que cria o grupo ou torna-se seu líder, podendo ser um empreendedor que inicia uma nova empresa, um religioso que converte um seguidor, um político que cria um novo partido, um professor que inicia uma nova disciplina, ou um gestor que assume um novo departamento de uma organização. Em comum, eles são detentores de visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como o trabalho deve ser desempenhado.

Para Schein (2020), esse processo necessita que o líder produza confiança nos seguidores a fazer o que ele lhes pede. Para o sucesso da liderança deve, então, existir a força dos dois lados, do líder em comunicar e dos liderados em acreditar na missão imposta, o que acaba sendo um relacionamento mútuo. O autor explica que “as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados e, o mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados” (SCHEIN, 2020, p. 15).

Silva (2020) apresenta uma diferença entre as ideias de Schein (2020) e de Baldissera (2014c):

Para Schein, as crenças e os valores do fundador são compartilhados e assumidos pelos membros do grupo na medida em que eles estiverem confortáveis em relacionamentos mútuos (voltados para resultados) e realizarem suas atividades coordenadas pelo líder. Baldissera (2014c), contudo, defende que apesar de influenciarem fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional, os gestores não as determinam. Assim, é possível que em algum nível, em processos de interação com o grupo, os gestores procurem definir os valores e tendam a empreender esforços para que também sejam assumidos como valores da organização (ou, pelo menos, dos trabalhadores sob sua supervisão e alcance). (SILVA, 2020, p. 81 – 82)

Compreende-se, assim, que os direcionamentos dos gestores para o trabalho de sua equipe são, de alguma forma, prescritos e influenciados pela cultura que vivenciam, incluindo suas experiências anteriores, em outras organizações, assim como suas experiências de vida. Sobre essas influências externas à organização estão os artefatos, que para Schein (2020) inclui todos os fenômenos que o sujeito vê, ouve e sente quando encontra um outro indivíduo ou um novo grupo com uma cultura não familiar:

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante (SCHEIN, 2020, p. 24).

Para o autor, a cultura é construída a partir da liderança de um indivíduo que é como uma fonte das crenças e valores que são levados ao grupo, assim como a lida com os problemas internos e externos da organização: “Se o que o líder propõe funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas as suposições do líder gradualmente passam a ser suposições compartilhadas” (SCHEIN, 2020, p.34). Nas mais diversas organizações, como religiosas, educacionais, sociais e governamentais, a missão essencial, ou tarefa primária, é claramente diferente, mas a lógica final que deriva do equilíbrio das necessidades de diferentes stakeholders é a mesma. Como exemplo, o autor cita a missão de uma universidade, que deve fomentar as necessidades de aprendizagem dos estudantes, as necessidades do corpo docente por pesquisa e recursos para a atuação, as necessidades da comunidade por um repositório de conhecimento e prática e as necessidades da sociedade por instituições que facilitem a transição dos estudantes ao mercado de trabalho e os classifique em grupos profissionais.

Assim como a cultura social sofre mudança ao longo do tempo, é comum a mudança na cultura organizacional e o surgimento de novas estratégias para acompanhamento da evolução do mundo. Novos setores são criados, alguns outros são extintos, tudo para se moldar às necessidades organizacionais, assim como as pessoas trocam de emprego, surgindo novos sujeitos, com outras ideias e valores, tanto na posição de liderados como no patamar de líderes. Sobre a formação de novos grupos ou a inclusão de um novo membro, Schein (2020) saliente que: “os novos membros não podem funcionar e se concentrar em sua tarefa principal se estiverem inseguros sobre sua filiação, e o grupo não pode manter um bom sentido de si próprio se não tiver uma forma de definir a si e a suas fronteiras” (p. 108).

Os critérios de inclusão ao grupo são frequentemente estabelecidos pelo líder ou fundador, mas à medida que os membros interagem:

Esses critérios são testados e surge um consenso em torno dos critérios que sobrevivem ao teste. Em uma empresa nova, há, com frequência, debate intenso sobre quem deve ser proprietário ou sócio,

quem deve ter opções de compra de ações, quem deve ser contratado para as funções-chave ou para ser executivo, e quem deve ser demitido por não se ajustar à organização. (SCHEIN, 2020, p. 108)

Assim como os critérios de seleção do grupo, outras características e regras são adotadas como verdades pela organização. Para o autor, algo fundamental para qualquer cultura é o conjunto sobre o que é real, além das estratégias criadas que o determine ou se descubra o que é o real almejado institucionalmente: “Tais suposições possibilitam aos membros de um grupo determinar o que é informação relevante, como interpretá-la e como determinar quando é suficiente para decidirmos se devemos ou não agir e que ação adotar” (SCHEIN, 2020, p. 130- 131).

Além dessas construções simbólicas na cultura e na linguagem, surgem também rituais de respeito e conduta que reforçam o relacionamento hierárquico. Nasce assim os cerimoniais e os protocolos. Segundo Caune (2014), “o estudo dos fenômenos culturais se voltou, sobretudo, para as manifestações (comportamentos, ritos, mitos, objetos artísticos etc.): manteve-se substancial, isto é, orientado para a análise da materialidade dos signos culturais” (2014, p. 30). Assim como em tudo na vida, as organizações são repletas de diferentes signos.

O papel do signo é o de representar, tomar o lugar de outra coisa, evocando-o a título de substituição. Se nos limitamos a essa abordagem do signo que data da filosofia grega, fica claro que a cultura é constituída de signos de natureza diversas: signos linguísticos, signos de cortesia, signos visuais, signos gestuais etc. (CAUNE, 2014, p. 30)

O protocolo e o cerimonial são estudos também de outras áreas do conhecimento, como Antropologia, Sociologia, Semiótica, entre outras. Na Comunicação Social é fundamental que os profissionais façam a gestão dessas cerimônias, e, nas organizações, que identifiquem quais as formas de comunicação com o intuito de integrar e aproximar os sujeitos, construir histórias, assim como tornar esses eventos parte da comunicação estratégica.

Os fenômenos culturais são vivenciados pelo indivíduo, mas, assim como nas organizações, suas significações são válidas somente dentro de um quadro histórico e social. “Além da inserção necessária em um contexto de referência, o conhecimento de si mesmo e as produções humanas não podem ser explicados senão pelas mediações dos signos, no sentido amplo do termo” (CAUNE, 2014, p. 61). No âmbito organizacional,

as suposições sobre os relacionamentos, sem dúvida, refletirão as suposições culturais mais amplas, mas tornam-se elaboradas e diferenciadas. O líder, com isso, possui um papel importante no gerenciamento da cultura organizacional na medida em que ele precisa estar atendo às variações da evolução social e organizacional em seu tempo e espaço. Precisa-se analisar o processo pelo qual a cultura evolui nas mais diversas linhas do tempo, assim como cabe a todos um olhar crítico de como os líderes estão atuando em tais fenômenos. Em organizações mais conservadoras o líder precisa fazer o contrário. Mesmo com as mudanças das leis e da sociedade, como, por exemplo, a igualdade entre homens e mulheres avançar cada vez mais, certas instituições ainda reforçam, por meio de seus ensinamentos a importância de manter suas crenças, filosofias e ritos, a distinção de ambos, como é o caso da maçonaria e das religiões cristãs, onde a mulher é impedida de exercer o mesmo papel desempenhado por homens até hoje.

Do processo constitucional das organizações, apresenta-se a seguir o eixo principal da pesquisa, os líderes organizacionais, suas teorias advindas das pesquisas na Administração, suas nomenclaturas que emanam nos principais estudos, como mito fundador, heróis organizacionais, entre outros.

3.2 LIDERANÇA EM TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Muito antes da revolução industrial, período berço dos estudos sobre a administração de empresas, de onde advêm também as primeiras análises sobre diferentes modelos de liderança, Nicolau Maquiavel, em 1513, escreveu a obra O Príncipe, como um manual de ações para governantes. Na época, a palavra “príncipe” não tinha o significado que usualmente lhe é atribuído em nossos dias, que seria o título dado ao filho de um monarca a espera na linha de sucessão a ocupar o trono. Nivaldo Júnior (2003) explica que “príncipe”, na obra maquiaveliana, é o principal cidadão do Estado, um governante, de acordo com o sentido que o vocábulo tinha na Roma Antiga. Para o autor:

Não estaremos longe do sentimento de Maquiavel que procurava estudar e orientar o governo dos príncipes se entendermos príncipe

como governante. Príncipe, hoje, é todo aquele que detém o poder executivo, em qualquer dos escalões, quer seja no espaço público ou na área privada. Príncipe é todo aquele que conquistou, de alguma forma, autoridade legítima sobre outros seres humanos. (NIVALDO JÚNIOR, 2003, p. 161)

Considerado por muitos como o pai da Ciência Política, Maquiavel era um Secretário¹⁵ de Estado da Segunda Chancelaria de Florença, um dos dois órgãos máximos da administração republicana instaurada quatro anos antes. É importante refletir sobre o período em que foi escrita a obra e em quais condições. Para Moreira (2003):

A obra reflete o *ethos* do Renascimento em três de suas características essenciais: ao acentuar, e mesmo exagerar, o papel dos líderes, traduz o relevo particular que a época empresta ao indivíduo; ao preocupar-se com a ação, inspirar-se no espírito renascentista voltado para o dinamismo, em contraste com o Medieval, no qual o imobilismo do espaço se sobrepunha ao ritmo do tempo; e, ao retornar aos antigos, para sorver-lhes a sabedoria, enquadra-se na atitude que deu à Renascença o seu próprio nome. (MOREIRA, 2003, p. 11-12)

Dividido em vinte e seis capítulos, “O Príncipe” trata-se de uma escrita didática sobre as mais diversas possibilidades de ações do governante, com culto à imagem do líder, visto a época em que foi escrita a obra. Contudo, a forma de se governar e liderar, aos poucos, foi se afastando dos modelos absolutistas. Com a política democrática cada vez mais global, os estudos sobre liderança, a partir do século XX, acompanham os fenômenos que ocorreram após a revolução industrial, assim como a comunicação organizacional se desenvolveu com um olhar crítico a partir das mudanças necessárias em nossa sociedade e no mundo do trabalho.

A liderança é um fenômeno de natureza social e existente nas mais diferentes situações. A liderança organizacional consiste na capacidade de influenciar, persuadir e motivar os indivíduos a executarem uma determinada tarefa por meio de um processo de comunicação. Nesse sentido, líderes organizacionais podem ser chefes de estado, líderes religiosos, empresários e demais indivíduos que exercem poder sobre uma determinada comunidade social.

¹⁵ Seu título, Secretário, o que detém e manipula os segredos do Estado, bem traduz sua função e a medida do seu prestígio, que o tecnocrata de hoje ainda encontra na posse e no uso da centelha do poder (MOREIRA, 2003, p. 11-12)

Ainda hoje a comunicação organizacional busca referência nos estudos da administração e da gestão, que, por sua vez, recebe inúmeras críticas de pesquisadores de outras áreas do conhecimento pela série de modelos positivistas – e engessados – além de receitas prescritivas que visam os lucros, sem dar conta, segundo Marques e Oliveira (2017), de complexidades teóricas e práticas da comunicação em contexto organizacional.

Diferentes palavras são usadas como sinônimos para líder, principalmente a palavra gestor. Contudo, é importante compreender as diferenças peculiares de cada expressão. Segundo Schein (2020):

Se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura. Definir liderança desse modo não quer dizer que a cultura seja fácil de criar ou mudar, ou que os líderes formais são os únicos determinadores da cultura. Pelo contrário, como veremos, a cultura refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis. (SCHEIN, 2020, p. 11)

Cada grupo, organização ou sociedade desenvolverá soluções diferentes para cada uma das áreas-problema, contando sempre com a representação de um líder. Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam mais do que as outras pessoas afetam essa comunidade. Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, emoção, criatividade e excelência a serviço de um objetivo e que todos se empenhem ao máximo na missão fim.

Nas diversas definições de liderança, segundo Bergamini (1994), todas têm em comum a ligação a um fenômeno grupal, visto que não ocorre liderança no isolamento. Outra questão é a intencionalidade por parte do líder sobre os liderados. A influência está alinhada ao conceito de poder e de autoridade. Poder é a capacidade de exercer influência, enquanto a autoridade é o fenômeno por meio do qual as pessoas aceitam as ordens dos superiores. Nesse caso, Hollander (1958) apresenta a influência em duplo sentido, ou seja, a liderança não está somente a cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte das outras pessoas em aceitarem as normas e as ordens.

A liderança organizacional é realizada por meio de um processo de comunicação humana capaz de induzir as pessoas a cumprir as obrigações estipuladas, conduzindo-as em direção a metas instituídas. Com isso, a Teoria da Administração se preocupa em

criar modelos e tentar compreender os diversos estilos de líderes e a evolução que sofreu a partir do século XIX, com o início das grandes indústrias e processos de produção, até os dias atuais.

Um dos modos mais claros do líder comandar uma organização é atribuir tarefas individuais, responsabilizar os indivíduos pelo desempenho e minimizar o trabalho em grupo e em cooperação. Para Schein (2020), o objetivo é:

Criar soluções grupais do tipo menor denominador comum ou, pior ainda, à difusão da responsabilidade. Outro líder pode enfatizar a cooperação e a comunicação entre os subordinados como o melhor meio de resolver problemas e implementar soluções, porque isso levaria ao nível do trabalho em equipe que a realização das tarefas requer. Esses dois líderes desenvolveriam estilos de trabalho bem diferentes, que por fim se refletiriam nos processos, no sistema de remuneração e nos sistemas de controle da organização. (2020, p. 169 – 170)

O estudo de líderes no mundo empresarial apresenta diversas vertentes e classificações de acordo com cada estilo de liderança. Segundo Hersey e Blanchard (1986), as Teorias Comportamentais de liderança organizacional são aquelas que relacionam os estilos de liderança com determinadas decisões comportamentais. De acordo com essa teoria, são estilos básicos de liderança organizacional: autocrática; liberal e democrática. A liderança autocrática é aquela em que as decisões são tomadas apenas pelo líder, sem a participação da equipe. O líder decide sozinho quais são as metas e objetivos e quais as maneiras de alcançá-los. A liderança liberal é aquela que não conta com a participação apenas do líder, pois a equipe tem total autonomia para decidir quais são os objetivos e as metas e como eles serão alcançados. Esse tipo de liderança organizacional apresenta um individualismo agressivo e há pouco respeito ao líder. A liderança democrática ou participativa, é aquela em que o líder estimula na equipe os comportamentos desejados. A equipe possui certa autonomia e participa da tomada de decisão, se sentindo mais motivada para alcançar as metas e objetivos organizacionais.

As Teorias Situacionais de liderança organizacional, para Hersey e Blanchard (1986), têm por foco a adequação do comportamento do líder diante de algumas situações: período de investimento, situações emergenciais, entre outras. O líder deve ter flexibilidade e identificar a realidade do seu ambiente. Segundo os autores, o conceito de liderança situacional:

Baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (1986, p. 186).

Dessa forma, entende-se que cada líder deve se comportar conforme diferentes tipos e ter diferentes linguagens, de acordo com cada grupo social, para ser ouvido e compreendido. Na prática, as organizações adotam o estilo de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

A Teoria do Grid Gerencial é amplamente estudada nos cursos de administração de empresas que apresenta fatores dominantes no pensamento de um líder a respeito de como obter resultados, levando-se em conta a preocupação com as pessoas e com a produção de resultados. Os autores Blake e Mouton (1978) resultaram na proposta dessa teoria baseada na maneira pela qual os três atributos universais das organizações estão interligados entre si: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia. A forma como o gerente conjugaria tanto a orientação para a produção quanto a orientação para pessoas definiria, em última instância, a forma como ele empregaria o atributo "hierarquia". Com isso, os autores construíram uma grade gerencial para alocar os comportamentos baseados na combinação de dimensões de estilo de liderança. Cada uma dessas dimensões é medida por uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança, conforme figura 1, dando ênfase para cinco estilos em destaque, que correspondem a quatro níveis extremos e um exatamente na região central da grade.

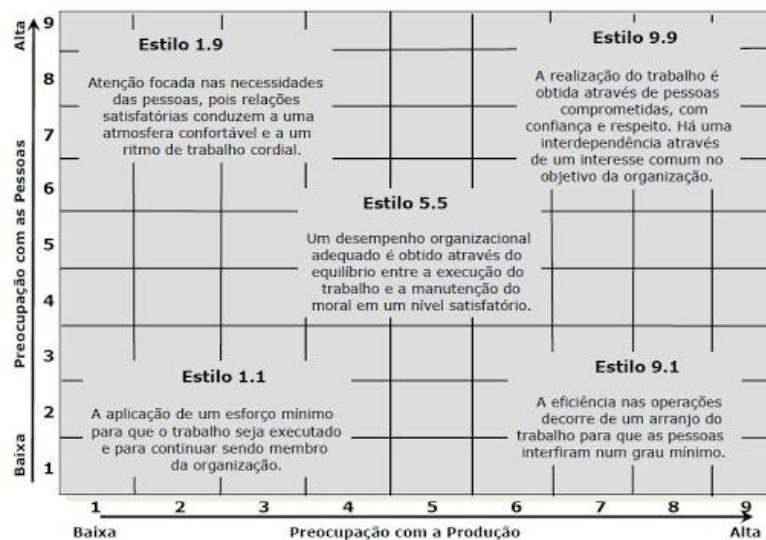


Figura 1: Grade Gerencial

Fonte: Blake e Mouton (1978, p. 10)

Outro modelo de estruturação de tipo de liderança é o Modelo Contingencial, que apresenta três variáveis situacionais que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder: Liderança Carismática, com um líder possuidor de uma visão otimista, construindo vínculos que inspiram as pessoas a segui-lo, assim como se preocupa com o potencial de seus seguidores e confia neles; Liderança Transformacional, em que líderes e liderados se elevam a níveis altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização e envolvimento na busca da auto-realização, transformando os objetivos da organização nos objetivos do próprio indivíduo através do enriquecimento do cargo; e Liderança Transacional, quando há a recompensa através de uma troca de esforço entre líderes e seguidores em determinada situação, é marcada pelo comportamento condicionado, no qual um indivíduo aceita seguir um líder porque este tem os meios para viabilizar essa troca, seja ela por meio de remuneração, da influência política, entre outros tipos de trocas. No processo de liderança transacional, o seguidor aceita as ordens do líder por uma questão de poder formal. O líder geralmente consegue a submissão das pessoas às suas ideias devido a esse poder formal e à prerrogativa da recompensa ou da punição. A relação de troca entre o líder e o seguidor desaparece no momento em que aquele não pode mais recompensar ou punir os liderados.

Segundo Zaleznik (1986), para solucionar um dos problemas quanto à liderança empresarial, criou-se uma nova linhagem: o gerente. Para o autor, o mundo dos

negócios criou uma nova ética de poder, favorecendo a liderança coletiva em detrimento da individual, o culto do grupo sobre o da personalidade. Embora assegure a competência, o controle e o equilíbrio das relações de poder entre grupos com potencial para rivalidade, a liderança gerencial infelizmente não assegura, necessariamente, a imaginação, a criatividade ou o comportamento ético na orientação dos destinos das empresas. É realizado para um trabalho preocupado, na grande maioria, na quantidade de produção, metas de venda, etc.

A partir dessa perspectiva, líderes e gerentes diferem em suas concepções. Os gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de habilitação, envolvendo alguma combinação de pessoas e ideias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. Dessa forma, Zaleznik (1986) afirma que gerentes:

Auxiliam o desenvolvimento do processo por meio de uma gama de habilidades, incluindo a avaliação dos interesses em oposição, a encenação e o controle do aparecimento de temas controversos e a redução de tensões. Nesse processo de habilitação, os gerentes parecem flexíveis no uso de suas táticas: eles negociam e barganham, de um lado, e utilizam recompensas e punições, e outras formas de coerção, de outro. (p. 12)

Os gerentes precisam coordenar e avaliar continuamente cada etapa para que as pessoas aceitem a sua solução como a mais viável para o problema. “O gerente tem por objetivo alterar equilíbrios de poder no sentido de soluções aceitáveis como um compromisso entre valores conflitantes” (1986, p. 14).

Num mundo cada vez mais globalizado e com desafios constantes gerados pelas mudanças tecnológicas, é importante que um líder também precise ter as características de um gerente e vice-versa, principalmente nas organizações empresariais. Zaleznik (1986) conclui que “onde os gerentes atuam para limitar escolhas, os líderes trabalham em direção oposta, para desenvolver novas abordagens para problemas persistentes e para abrir questões visando a novas opções” (p. 14).

Outras palavras que denotam cargos também estão entrelaçadas quando o assunto é líder organizacional, como chefe, embaixador da marca - alguém que seja como um porta-voz da empresa e que corresponda a um indivíduo que sua imagem esteja interligada com a instituição -, além de cargos formais, como presidente, diretores e coordenadores. Além disso, quando se trata do indivíduo que fundou a empresa, é denominado por muito como mito fundador e sua trajetória de vida e profissional é

contada de forma inspiradora, para que seja um exemplo para os colaboradores. Não é à toa que encontramos alguns trabalhos na área da Comunicação Social desenvolvendo o conceito de heróis organizacionais para muitos desses *storytelling* criados para estampar capas de revistas empresariais e demais veículos de imprensa.

A expressão *storytelling* ou “contação de histórias”, segundo Nassar e Cogo (2013), serve para mostrar como as organizações utilizam a história para trazer à tona memórias, experiências vividas por seus contadores, de forma quase sempre parcial e repleta de subjetivações e ressignificações. Esse recurso aponta uma nova forma de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas, buscando ser uma narrativa atenta às opiniões e pontos de vista dos seus interlocutores, utilizando novos formatos que sejam mais interessantes para renovar seus discursos, como audiovisual, redes sociais, entre outros. Na maioria das vezes, quando alguém conta a história de uma empresa começa exaltando, e até “endeusando”, seu fundador. Contudo, utiliza-se essa técnica também com trabalhadores sem cargo de liderança, representando um funcionário exemplar, que ama a empresa e desempenha sua atividade com paixão, geralmente trabalhadores que estão há mais tempo, que lembre de inúmeras situações já enfrentadas e desafiadoras da história da empresa e que relate os símbolos, os mitos e tudo que represente a identidade da organização. Dessa forma, humaniza-se a marca a partir desses personagens, criando uma identificação do público a partir desses relatos, muitas vezes emocionantes e de superação.

No Brasil e no mundo, um dos empreendimentos que mais se destaca são as empresas familiares. Muitos autores, principalmente os ligados à Administração de Empresas, trazem números e estudos significativos. Alguns empresários famosos são capas de revistas de negócios e se apresentam como grandes vitoriosos diante do seu poder econômico, sendo importante um mapeamento específico para esse segmento.

Por meio de veículos de comunicação, o líder transmite sua mensagem com carisma e capacidade de atrair a atenção tanto para ele quanto para sua organização. Historicamente podemos olhar para o passado e afirmar que certas pessoas foram carismáticas ou foram visionários. Algumas delas, inclusive, não foram compreendidas pelas demais pessoas em seu período de tempo, como exemplo, muitos cientistas e artistas que só foram reconhecidos e ganharam fama após sua morte, mesmo não tendo ocupado cargos de liderança, mas são exemplos de inspiração e um modelo a ser seguidos em suas áreas.

Os líderes, quando analisados sob a ótica das relações públicas, apresentam diversas nomenclaturas como: mito fundador, líder, gestor, empresário, herói, entre outros. A seguir, busca-se compreender o quanto os sujeitos, muitas vezes, atuam no papel de líder, assim como os demais indivíduos exercem o papel de liderados, como num “faz de conta” da vida real.

3.3 A REPRESENTAÇÃO DO SUJEITO COMO LÍDER

Das inúmeras discussões sobre o relacionamento humano uma delas é por meio da obra de Goffman (2002), com a tentativa de compreender o comportamento interacional através de uma metáfora: a representação teatral. Em sua obra é recorrente o uso de palavras como palco, fachada, máscara, atores, plateia, bastidores, entre outras que fazem parte do vocabulário do mundo do teatro e que são usadas como analogias explicativas de nossas ações. A partir disso, o autor é conhecido por desenvolver uma corrente de estudos conhecida como interacionismo simbólico.

A importância em trazer essa discussão para esse estudo sobre os líderes organizacionais é para entender que, além da nossa atuação cotidiana, o líder também precisa se posicionar de maneira que os outros acreditem em sua autoridade, que seu discurso e intenções são verdadeiros, usando, muitas vezes, do cinismo em sua atuação para o público – ou plateia – como denomina o autor em sua metáfora. Isso porque a sociedade não é um elemento exterior ao indivíduo, pois ela se forma a partir das atividades cooperativas de seus membros, dos atos e das interações. Para o autor, a vida social oportuniza e exige dos indivíduos uma personalidade social e a criação de um *self*, uma entidade unitária, porém flexível, que faz com que o indivíduo se molde de acordo com o meio em que se encontra.

Essas interações recursivas se manifestam em gestos carregados de significados e trocas que ocorrem em todas as direções do processo de interlocução (BALDISSERA, 2009). Dessa forma, reforça a teoria de Goffman (2002) da consciência do sujeito em relação ao desempenho de acordo com cada situação e/ou ambiente, segundo o papel que deve desenvolver em cada situação.

Nessa teoria de atuação social, o indivíduo precisa – discretamente – solicitar que sua plateia leve a sério a impressão representada perante ela, ou seja, o ator social

espera que acreditem em seu personagem, no discurso e nas vontades pretendidas por ele:

Durante uma representação as coisas devem ser como parecem ser. Portanto, de modo geral, o ator se apresenta para o benefício e a crença de sua plateia. Contudo, existe a possibilidade de um outro olhar sobre esta questão. Afinal, este mesmo comportamento teatral pode também ser visto, entendido e estudado a partir da própria crença que o indivíduo (ator) deposita sobre o papel que está representando. (FERREIRA, 2017, p. 375)

Há, portanto, duas categorias sobre o desempenho e convencimento desse ator social: o ator sincero, inteiramente compenetrado e convencido de que a impressão da realidade que encena é verdadeira e que essa percepção também é compartilhada e aceita pela plateia, convencida pelo “espetáculo” apresentado; a outra categoria é do ator cínico, que é quando:

Um indivíduo não crê em sua própria atuação e não se interessa em última análise pelo que seu público acredita, podemos chamá-lo de cínico, reservando o termo ‘sincero’ para os que acreditam na impressão criada por sua representação (GOFFMAN, 2002, p. 30)

O cinismo, claro, pode ser entendido como o resultado de insegurança de um indivíduo, ou até mesmo usar do cinismo como estratégia para isolar uma fragilidade e medo do enfrentamento com a plateia, uma forma de proteção da exposição sincera do que realmente pensa e nos riscos que a fala de sua verdadeira impressão podem causar em seus ouvintes. Qualquer ator social oscila entre a sinceridade e o cinismo a partir das percepções da recepção de suas mensagens, assim como por meio da representação, acaba legitimando os atributos que antes eram apenas para iludir o público.

Tudo isso vai ao encontro dos elementos que envolvem o ambiente organizacional, caracterizado pela gestão, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos comunicacionais. “Isso reforça a ideia de que o modelo dramático de Goffman pode contribuir para o entendimento da complexidade das relações sociais de uma organização, principalmente aquelas interações que se dão dentro de seu espaço físico” (FERREIRA, 2017, p. 378), que é a relação entre o empregado e a comunicação oficial de uma organização. Para Ferreira: “esta perspectiva não isola uma organização em um sistema fechado, ela apenas busca destacar o palco como um lugar bem definido,

acreditando que as outras relações da organização com a sociedade devem ser objeto de estudos” (2017, p. 378).

Sobre a atuação do ator cínico nas organizações de forma estratégica, Baldissera (2008) afirma que:

Neste lugar dinâmico atualizam-se estratégias, saberes prévios, desejos, expectativas, competências e habilidades diversas, não apenas para dizer, mas também para desconstruir as estratégias cognitivas da outra força em relação e (re)apresentar efeitos de sentidos para levar o interlocutor a internalizá-la da forma desejada, mesmo que nem tudo seja da qualidade do consciente para todas as formas de relação. (BALDISSERA, 2008, p. 171)

Nas organizações a conduta é determinada pelo papel que o indivíduo exerce na estrutura hierárquica. Há um esforço dos gestores para que rituais e normas específicas da esfera empresarial sejam humanizadas, com empatia pela vivência e compreensão das dificuldades de cada indivíduo, que serão analisados separadamente, construindo relações que se baseiem na aceitação do outro. Esta maneira de trabalho, muitas vezes, é encarada pelos donos da organização como uma tentativa de eliminar o trabalho, indo contra ao sistema de produção do qual é o trabalhador que deve se adequar à empresa, não o contrário. Com isso, é comum o indivíduo cínico agir também por medo de perder o emprego – ele deve manter uma postura correspondente a sua hierarquia para evitar possíveis atritos durante as interações com a comunicação oficial da empresa. Vale lembrar que gestores também são empregados e precisam encenar sua autoridade de forma convincente para manter o fluxo de produção dos funcionários de acordo com as metas esperadas pela organização.

O complexo processo social sobre as atuações do ator, que inclui o que ele deve fazer, pois é o esperado pela plateia, está tão presente de maneira intuitiva no cotidiano da vida adulta que Goffman (2002) apresenta esses comportamentos de forma clara e diversa em sua obra:

Goffman se mostra um autor bem próximo das abordagens que colocam a linguagem como um processo social compartilhado e esta constatação se torna ainda mais latente quando observa-se suas ligações com a perspectiva performática da linguagem, direcionada ao entendimento do contexto, das condições, das intencionalidades e dos modos de fala. Contextualizar a linguagem no âmbito organizacional, como foi tentando neste artigo, reafirma sua prática como ação social e evidencia as múltiplas direções que os discursos podem tomar,

possibilitando até rupturas com a institucionalização dos significados pelas organizações (FERREIRA, 2017, p. 387)

Toda a representação social está vinculada à cultura, seja ela familiar, empresarial, religiosa, ou de qualquer outro ambiente. Em cada situação o sujeito desempenha papéis diferentes, tornando-se essencial o aprofundamento sobre a influência da cultura nas organizações, assim como nas práticas de liderança e de comunicação.

A seguir, busca-se compreender, no âmbito brasileiro, desde os fatores históricos da administração de nossa colonização e discutir quais as formas de negócios são as predominantes em nosso território. A partir do desdobramento prática, verifica-se o quanto a pesquisa bibliográfica está também presente nos artigos da Abrapcorp que compõem o recorte do presente objeto de estudo e que serão analisados no capítulo respectivo.

3.4 O LÍDER EMPREENDEDOR

No Brasil, a primeira forma de administração e exploração do território nacional foi a divisão das terras e a criação de Capitânicas Hereditárias, nome dado às divisões regionais do território português na América. Criadas em 1534, eram ao todo 14 capitânicas, divididas em 15 lotes. Sendo hereditárias, essas podiam ser transmitidas por herança sob os mesmos princípios seguidos pela Monarquia, segundo o qual o filho mais velho herdava todo o patrimônio. A partir da segunda metade do século XIX (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 2002), nosso país recebeu outros imigrantes europeus, incorporando outras formas de empreendedorismo, cada um com sua cultura.

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998), a empresa familiar brasileira é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes.

Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Tal é a natureza da empresa

familiar: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco a fim de alcançarem suas metas (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998, p. 41).

Segundo os autores, a origem da empresa familiar está nas indústrias caseiras, em geral pequenas e que não representam a única fonte de renda da família: “Quando a empresa é capaz de oferecer uma renda adequada para a família, alguns dos seus membros passam a dedicar-se exclusivamente a ela” (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998, p. 42). Vale lembrar que o próprio conceito de família é complexo e está sendo revisto no sentido de incluir muitos novos ajustes no modo de vida, sendo também assunto de pesquisas na área da sociologia e antropologia.

No Brasil (LEONE, 2005), 90% dos negócios estavam sob controle familiar, e esse quadro pouco mudou. As empresas familiares são responsáveis por cerca de 60% do PIB nacional e 72% dos empregos, o que demonstra o alto destaque desse segmento na economia brasileira. E não é diferente em outros lugares, segundo Cury Filho (2017, p. 14), “de 70% a 90% do PIB mundial, em 2016, foi gerado por negócios comandados por fundadores ou descendentes, incluídos aí de lanchonetes de bairro a grandes conglomerados empresariais”.

Contudo, é extremamente alta a mortalidade das empresas familiares, tanto no Brasil como no mundo. Segundo o autor, no Brasil, a expectativa de vida das empresas familiares gira em torno de 24 anos, ou seja, 70% não chegam à segunda geração. A cada duas empresas que conseguem alcançar a segunda geração, apenas uma sobrevive. A complexidade do negócio familiar fica ainda mais difícil quando se chega à terceira geração, na qual somente de 4% a 5% sobrevivem.

Ainda que a importância das empresas familiares seja um fenômeno mundial, elas são muito diferentes entre si, sendo isso reconhecido pelos estudiosos. As características distintivas das empresas familiares, como a influência exercida pela família, adicionam complexidade aos modelos de ciclo de vida organizacional. Esse é um desafio que afeta o desenvolvimento e a consolidação de conhecimentos sobre o tema. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Para Leone (1991), os valores da empresa estão ligados ao fundador e ao sobrenome da família, assim como a sucessão está relacionada ao fator hereditário. Como exemplo, as empresas Gerdau, Tramontina e Salton, que carregam o sobrenome

do fundador e são expressivas marcas fundadas no Rio Grande do Sul. Numa das definições de Cury Filho (2017), a “empresa familiar é conceituada como companhia em que dois ou mais membros de uma mesma família são sócios, estão envolvidos direta ou indiretamente na tomada de decisões e têm o compromisso de dar continuidade aos negócios” (2017, p. 13). O grande desafio para o sucessor é que o questionamento sobre ser capaz ou não de ser um líder, assim como ter o mesmo respeito dos funcionários e aproximar a missão e os valores do fundador quanto acompanhar as mudanças sociais.

Muitos autores utilizam a expressão dono da empresa para expressar o líder máximo de uma organização – geralmente de âmbito privado. Penteado (1984) designa dono da empresa:

os proprietários da empresa, os seus diretores que sejam ao mesmo tempo – nas sociedades anônimas – os seus maiores acionistas, ou ainda, aqueles diretores que, sendo ou não acionistas, representam a maioria do capital e, portanto, estejam em posição de administrar a empresa e dirigi-la (1984, p. 50).

É importante, nesse processo de classificação, distinguir um diretor de uma empresa de um acionista dessa mesma organização. Para o autor, por um lado, supondo que ambos sejam proprietários, quem exerce a função de diretor acaba exercendo maior poder do que é apenas acionista. Por outro lado, nas sociedades anônimas, em geral, “os diretores constituem um público muito restrito que desfruta de uma considerável concentração de poder, enquanto os acionistas constituem um vasto público, onde os poderes se diluem”. (PENTEADO, 1984, p. 50).

Atualmente, é comum encontrar não só na imprensa, como em revistas de negócios e em pesquisas acadêmicas a sigla inglesa *CEO* – *Chief Executive Officer*, algo que pode ser traduzido como “Diretor Executivo”, para o português. O *CEO* designa a pessoa com a maior hierarquia em uma grande companhia, responsável pelas estratégias e pela missão e visão da organização, geralmente donos de grandes multinacionais e detentor de grande parte das ações, como é o caso de Bill Gates, *CEO* da Microsoft, e Jeffrey Preston, *CEO* da Amazon, dois dos homens mais ricos do mundo no ano de 2020.

A ideia de dono, para Silva (2020), está inserida no contexto capitalista, com a pretensão de multiplicar exponencialmente a potencialidade de aumento dos lucros, a partir da criatividade e da liderança sob os membros do grupo. Nessa direção, a

considerar a lógica de sentidos sobre o trabalho, em que o bom é ser chefe, a autora afirma que a participação serve para beneficiar o capital, não necessariamente para beneficiar o trabalhador.

A gestão de empresas familiares, exceto as empresas com participação com ações negociadas em bolsa, segundo FREZATTI, BIDO; MUCCI; & BECK (2017), tem seu estilo de ciclo de vida baseado na escala F-PEC, que tem o seguinte significado (Família - Poder, Experiência e Cultura. O poder indica o controle da empresa pela família; a experiência indica o papel das diferentes gerações; e a cultura, os valores dos controladores. Em particular, deve ser destacado que, no nascimento, o poder e a cultura têm papéis importantes; na maturidade, a experiência e a cultura se destacam; e, no rejuvenescimento, o poder e a cultura foram identificados como caracterizadores. Em termos de artigo exploratório, contribui para o entendimento das organizações, proporcionando indicações para o desenvolvimento de análises comparativas e a atuação sobre as variáveis que proporcionam o planejamento de migração para estágios mais desejáveis, como crescimento, maturidade e rejuvenescimento. A cultura organizacional está enraizada na história de cada organização, seja nos seus êxitos - fontes de modelos a serem seguidos -, seja nos seus fracassos - indicadores de modelos que devem ser evitados (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998). Ou seja, a cultura organizacional é o resultado das tradições acumuladas, que se reforçam mutuamente e que se transmitem aos membros da empresa.

Além de dono, há uma nomenclatura tão mencionada quanto, que é a do mito fundador. A seguir, vamos compilar o que alguns autores falam sobre a figura desse líder empreendedor, que mais do que fundar uma empresa, é a imagem a ser seguida pelos demais, dentro e até fora da organização.

3.5 MITO FUNDADOR E HERÓI ORGANIZACIONAL

A construção de identidade de uma organização é semelhante à construção de uma identidade nacional. Ela é construída a partir da história, de como é contada e de quem as conta. Junto, são construídos inúmeros elementos imagéticos, símbolos e heróis de momentos cruciais, os chamados mitos fundadores. Silva (2012) reforça exatamente essa importância do mito fundador:

Nas organizações, é central a construção de símbolos, destacando-se em muitas delas, também a figura dos chamados mitos fundadores. Fundamentalmente, um mito fundador remete a um momento crucial do passado em que algum gesto, algum acontecimento, em geral heroico, épico, monumental, em geral iniciado ou executado por alguma figura “providencial”, inaugurou as bases de uma suposta identidade nacional. Pouco importa se os fatos assim narrados são “verdadeiros” ou não; o que importa é que a narrativa fundadora funciona para dar à identidade nacional a liga sentimental e afetiva que lhe garante uma certa estabilidade e fixação, sem as quais ela não teria a mesma e necessária eficácia. (2012, p. 85)

As empresas nascem a partir de um referencial prático que está incorporado ao fundador num processo rudimentar: “O fundador traz, na sua grande maioria, o conhecimento prático, a vontade de transformar um sonho em algo concreto, o desejo de fazer história, instrumentalizado por referenciais empíricos” (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998, p. 57). Com isso, é comum encontrar, a partir de inúmeros documentos da assessoria de comunicação da empresa, materiais institucionais e reportagens jornalísticas, o líder organizacional exaltado na figura de um herói salvador, sendo referência em sua instituição, seja empresarial, religiosa, política, entre outras.

Para Cury Filho (2017), a construção desse imaginário é composta de uma complexidade entre o presente e o passado que será contado pela organização. O ingresso para esse passado a fim de compreender o nosso presente, e se tornar algo de modelo ao grupo, encontra-se no conceito moderno de arquétipos, elaborado em 1919 por Carl Gustav Jung (1875 – 1961), o pai da psicologia analítica. Conforme conceituou Jung, os arquétipos, presentes nos mitos e lendas são conjuntos de “imagens primordiais”, ou de informações inconscientes, que perpassam gerações e influenciam diretamente o comportamento humano (CURY FILHO, 2017, p. 25).

Quando o assunto é a sucessão do líder, o autor destaca pontos como a capacitação dos herdeiros e a perpetuação dos valores e princípios familiares. A “passagem do bastão”, muitas vezes, é um processo que gera muita disputa entre os membros da família, mas, apesar disso, deve ser vista como ponto essencial para a continuidade do negócio.

Cury Filho (2017) ressalta que se pode ensinar economia, contabilidade, administração de empresas, empreendedorismo e outras tantas habilidades técnicas a uma pessoa, mas tais ferramentas não bastam para que um herdeiro, empresário ou executivo desenvolva sua consciência como ser humano, tenha como pré-requisito

condutas éticas para com a humanidade e o meio ambiente e esteja comprometido em deixar como legado um mundo melhor.

Construir a sucessão, ao mesmo tempo em que o fundador ou o líder atual é uma figura reconhecida como modelo institucional é um trabalho complexo e exige intenso planejamento.

Ter o referencial do pai ou avô como herói pressupõe aceitar seus conselhos, sentar ao seu lado para ouvi-lo contar histórias vividas e, sutilmente, fazer com que ele transmita o conhecimento empírico que gerou o patrimônio atual. O ouvinte (filho, neto, genro), para o fundador, representa a crença de que os valores serão perpetuados. Ao sentir a segurança de que o empreendimento terá continuidade, com os mesmos fundamentos por ele adotados até então, o fundador reconhece o seu sucessor. O sucessor, então, na visão do sucedido, não é avaliado por sexo, idade ou hereditariedade e, sim, por carisma (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998, p. 58).

Contudo, o mito fundador e a imagem poderosa de um líder que representa os elementos institucionais da organização não são apenas exclusividade das empresas familiares, embora, para fins de explicação elas são exemplos claros e de fácil materialização. O que se deve compreender é que todas as fases de vida de uma organização estão ligadas ao líder que a fundou ou que os sujeitos do grupo o destacaram, sendo aquele que é constantemente citado como exemplo a ser seguido. O conceito de mito fundador é bem mais amplo e é fundamental para que possamos ter o entendimento nas pesquisas de Comunicação e das Relações Públicas.

É necessário compreender a importância humana em construir essas figuras heroicas, sejam para servir de modelos para os mais jovens, sejam para encontrar, de alguma forma, a imortalidade, nem que sejam na figura simbólica desse antigo líder. Mito não é sinônimo de herói, pois muitas vezes são encontrados como sinônimos em algumas literaturas. Silva (2012) classifica mitos como narrativas fantásticas, de caráter simbólico ou religioso, sobre divindades, heróis ou elementos da natureza, difundidas pela memória popular ou pela tradição. Os mitos são vistos, muitas vezes, como a busca do ser humano pela verdade, sentido e significado através dos tempos, uma tentativa do homem compreender sua vida. Campbell (1997) ressalta que a criação dos mitos está intrínseca à vida dos seres humanos, pois em todas as sociedades do mundo encontramos diversas histórias, todas com a presença marcante do herói, grande protagonista de uma jornada que será exemplo como figura ideal a partir de seus feitos, poderes e virtudes.

Para Campbell (2009), existem dois tipos diferentes de mitologia: aquela que relaciona a pessoa com a própria natureza e com o mundo natural, da qual ela é parte; e a mitologia estritamente sociológica, que liga a pessoa a uma sociedade em particular. O mesmo autor considera que os mitos têm quatro funções:

Função mística: mostra o mistério e as maravilhas do universo; função cosmológica: preocupa-se com a forma do universo, em como as coisas funcionam. A ciência se ocupa dessa dimensão; função sociológica: quando o mito dá suporte e valida a ordem social; função pedagógica: acontece quando os mitos são usados para ensinar a viver uma vida humana sob qualquer circunstância (CAMPBELL, 2009, p. 32).

Os mitos surgiram com os primeiros contadores de histórias, que, segundo Jung (2008), compartilhavam seus sonhos e emoções, provocando a imaginação dos ouvintes. Esses contadores teriam sido os precursores dos poetas e filósofos. Num primeiro momento, não havia o interesse de saber a origem de suas fantasias, uma preocupação que surgiu muito mais tarde. Para Campbell (2009), os mitos sempre existiram, assim como as religiões, a filosofia, a arte, entre outras práticas sócio-culturais. Os mitos se manifestam em narrativas populares, folclóricas e religiosas – e até no mais desprezível conto de fadas narrado para uma criança dormir. O homem moderno é uma “curiosa mistura de características adquiridas ao longo de uma evolução milenária”, segundo Jung (2008, p. 121), da qual os mitos são parte.

Os mitos em nossa sociedade podem surgir em eventos de grande tensão e de um fato marcante para a história. A memória coletiva, segundo Halbwachs (2015), constrói, muitas vezes esses mitos e esses heróis:

Somos arrastados em inúmeras direções, como se a lembrança fosse uma baliza que permitisse nos situarmos em meio da variação constante dos contextos sociais e da experiência coletiva histórica. Isso talvez explique por que razão, nos períodos de calma ou de momentânea imutabilidade das “estruturas” sociais, a lembrança coletiva tem menos importância do que em períodos de tensão ou de crise – e aí, às vezes se torna “mito” (p. 13).

O autor situa uma notável distinção entre a “memória histórica”, de um lado, pressuposto à reconstrução dos dados fornecidos pelo presente da vida social e projetada sobre o passado reinventado, e por outro lado a “memória coletiva”, que magicamente recompõe o passado: “Entre essas duas direções da consciência coletiva e individual se

desenvolvem as diversas formas de memória, que se alteram conforme as intenções por elas visadas” (HALBWACHS, 2015, p. 14). Destacam-se as coisas diferentes, personagens marcantes e distintas dos demais; memória coletiva retém semelhanças e a história e a memória histórica retém diferenças.

Eliade (1994) traz o mito não mais como uma “fábula”, “invenção”, “ficção”, mas compreendido como “história verdadeira”, com caráter sagrado, exemplar e significativo. Nessa parte do texto o autor fala sobre fenômenos de mitos com valores religiosos: “Somente quando encaradas por uma perspectiva histórico-religiosa é que formas similares de conduta poderão revelar-se como fenômenos de cultura, perdendo seu caráter aberrante ou monstruoso de jogo infantil ou de ato puramente instintivo” (ELIADE, 1994, p. 9 e 10). O autor prossegue:

É através da experiência do sagrado, do encontro com uma realidade transumana, que nasce a ideia de que alguma coisa existe realmente, de que existem valores absolutos, capazes de guiar o homem e de conferir uma significação à existência humana. É através da experiência do sagrado, portanto, que despontam as ideias de realidade, verdade e significação, que serão ulteriormente elaboradas e sistematizadas pelas especulações metafísicas (ELIADE, 1994, p. 123 e 124).

A definição de mito, segundo o autor, e que contempla um maior número de outros estudiosos da área, é de que mito é um fenômeno que conta uma história sagrada; ele relata um acontecimento ocorrido no tempo primordial, o tempo fabuloso do “princípio”:

Em outros termos, o mito narra como, graças às façanhas do Entes Sobrenaturais, uma realidade passou a existir, seja uma realidade total, o Cosmo, ou apenas um fragmento: uma ilha, uma espécie vegetal, um comportamento humano, uma instituição. É sempre, portanto, a narrativa de uma “criação”: ele relata de que modo algo foi produzido e começou a ser. O mito fala apenas do que realmente ocorreu, do que se manifestou plenamente. Os personagens dos mitos são os Entes Sobrenaturais. Eles são conhecidos sobretudo pelo que fizeram no tempo prestigioso dos “primórdios”. Os mitos revelam, portanto, sua atividade criadora e desvendam a sacralidade (ou simplesmente a “sobrenaturalidade”) de suas obras. Em suma, os mitos descrevem as diversas, e algumas vezes dramáticas, irrupções do sagrado (ou do “sobrenatural”) no Mundo. É essa irrupção do sagrado que realmente fundamenta o Mundo e o converte no que é hoje. E mais: é em razão das intervenções dos Entes Sobrenaturais que o homem é o que é hoje, um ser mortal, sexuado e cultural (ELIADE, 1994, p. 11).

O mito, em si mesmo, não é uma garantia de “bondade” nem de moral. Sua função consiste em revelar os modelos e fornecer assim uma significação ao Mundo e à existência humana. Daí seu imenso papel na constituição do homem.

Graças ao mito, como já dissemos, despontam lentamente as ideias de realidade, de valor, de transcendência. Graças ao mito, o Mundo pode ser discernido como Cosmo perfeitamente articulado, inteligível e significativo. Ao narrar como as coisas foram feitas, os mitos revelam por quem e por que o foram, e em quais circunstâncias. Todas essas “revelações” engajam o homem mais ou menos diretamente, pois constituem uma “história sagrada”. (ELIADE, 1994, p. 128)

Os mitos, em suma, recordam continuamente que eventos grandiosos existiram e foram importantes para o nosso crescimento, conhecimento ou para, até mesmo, nossa sobrevivência, e que esse “passado glorioso” é em parte recuperável.

A mimitação dos gestos paradigmáticos tem igualmente um aspecto positivo: o rito força o homem a transcender os seus limites, obriga-o a situar-se ao lado dos Deuses e dos Heróis míticos, a fim de poder realizar os atos deles. Direta ou indiretamente, o mito “eleva” o homem. (...) Em algumas sociedades, os recitadores são recrutados entre os xamãs e os médicos-feiticeiros, ou entre os membros das confrarias secretas. Em todo caso, aquele que recria os mitos deve ter dado prova de sua vocação e ter sido instruído pelos velhos mestres. Ele é sempre alguém que se distingue, quer por sua capacidade mnemônica, quer pela imaginação ou o talento literário (ELIADE, 1994, p. 128).

Embora muitos dos estudos de líderes, na perspectiva das relações públicas, sejam focados nos empreendedores, a partir de sua história de sucesso, devemos fazer um esforço em analisar esse fenômeno em outras organizações. Os movimentos sociais ou religiões, ao descrever os seus respectivos surgimentos, são contados sempre tendo protagonistas, como revolucionários, heróis, profetas, messias ou outros tipos de líderes carismáticos, assim como os grupos políticos são criados por líderes que vendem novas visões e novas soluções para os problemas.

A figura do herói está presente em todas as etapas da vida. Para Campbell (2009), ele seria a busca do ser humano pela verdade, sentido e significado através dos tempos. O mito heroico, segundo Peluso (2015), é a evolução do ser humano, sendo um exemplo para que os jovens pudessem se inspirar, servindo como modelo educacional. A autora explica que além de bravura e coragem, um ato é reconhecido como genuinamente heroico quando a pessoa desempenha ou toma determinada atitude de

modo altruísta, ou seja, sem motivos egoístas ou que envolvam o seu ser, mas apenas o bem-estar ou segurança de terceiros. De acordo com a mitologia grega, os heróis eram vistos como semideuses, figuras míticas que se destacavam por serem supostamente filhos de um deus com um mortal.

O herói, nas palavras de Campbell (2007, p. 28), “é o homem ou a mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas”. Esse herói teria duas tarefas. Em primeiro lugar, deve se retirar da “cena mundana” e iniciar sua jornada para combater os “demônios infantis de sua cultura local” (CAMPBELL, 2007, p. 28). Sua segunda tarefa seria retornar ao seu meio e ensinar o que aprendeu.

Inúmeras empresas utilizam-se da imagem e da história de seu fundador, até mesmo depois de morto, para contar sua importância perante a sociedade. Esse movimento vai ao encontro das pesquisas antropológicas e históricas que apresentam o retrato do herói desde as eras primitivas e antigas, indo de encontro ao que diz Becker (1973):

O herói era o homem que podia entrar no mundo espiritual, no mundo dos mortos, e voltar vivo. Tinha seus descendentes nos cultos misteriosos do Mediterrâneo Oriental, que eram cultos de morte e ressurreição. O herói divino de cada um desses cultos era alguém que tinha voltado dos mortos. E como sabemos, hoje, com base na pesquisa de mitos e rituais antigos, o próprio cristianismo era um concorrente dos cultos misteriosos e saiu vencedor – entre outras razões – porque também tinha em destaque um homem que curava e tinha poderes sobrenaturais, e que havia ressuscitado. O grande triunfo da Páscoa é o grito de alegria “Cristo Ressuscitou!” (p. 26)

Com isso, o homem seleciona constantemente personalidades para cultuá-las e atribuí-las poderes extraordinários: quanto mais elas têm, mais passa delas para nós. Diante do medo da morte, nós projetamos essas figuras imortais, materializando de alguma forma a imortalidade. Essas práticas explicam a constante ânsia de criar heróis que, segundo Becker (1973), se manifesta na perpetuação por meio de monumentos, nomes de ruas, entre outras homenagens destacadas pelo autor: “Logo depois, os homens começam a trocar os nomes das ruas, praças e aeroportos pelo nome do falecido: é como se fosse para declarar que ele será imortalizado fisicamente na sociedade, apesar de sua morte física (BECKER, 1973, p. 151).

Após esse apanhado de reflexões sobre a teoria do líder e suas diferentes formas de criação e desenvolvimento na sociedade e no mundo dos negócios, com referência de

autores dos mais diversos campos do conhecimento, no sub-capítulo a seguir faz-se necessária a apresentação de uma maior apresentação teórica sobre a relação entre as relações públicas, a liderança e os líderes organizacionais. Em algumas pesquisas, os próprios profissionais são analisados no papel enquanto líderes ou gestores da comunicação, assim como o quanto a comunicação faz parte de um fenômeno de liderança. A seguir, busca-se compreender, ainda mais, o trabalho complexo das relações públicas como líder da comunicação e sua prática com os líderes organizacionais.

3.6 OS LÍDERES E A MÍDIA

Desde o princípio, na literatura das relações públicas, diversos autores afirmam que o profissional deve estar ao lado do presidente e do líder máximo da organização (AZEVEDO, 1975), ou que o princípio da atividade deve “começar por quem manda na empresa, por aquelas da cúpula que dispõem do poder de decisão no mais alto nível” (PENTEADO, 1984, p. 50). O gerenciamento estratégico da comunicação trabalha aconselhando a alta administração a respeito das decisões organizacionais sobre os públicos e a avaliação dos relacionamentos com esses mesmos públicos.

Por mais que se perpetue na literatura que o objeto das relações públicas é constituído pelas organizações, ou seja, o profissional trabalha para “disseminar e reforçar o conceito institucional da organização como estimulador de sua aceitação e de seus produtos” (FRANÇA, 1997, p.12), faz parte da história da profissão estar atento, também, ao líder organizacional. Para Kunsch (2003b), o objeto de relações públicas, tanto como disciplina acadêmica quanto prática profissional, é a organização e seus respectivos públicos, internos, externos e, claro, a alta “cúpula” administrativa. Na visão da autora, “é com o suporte da comunicação organizacional, enquanto campo acadêmico de estudo, e de subsídios vindos também de outras ciências, que as relações públicas podem trabalhar com a mediação entre organização e público, administrando o relacionamento entre eles” (SCROFERNEKER, 2005, p. 9).

O princípio do trabalho das relações públicas é o relacionamento entre a organização e os atores sociais, por meio de oportunidades de diálogo e de negociação, enquanto os jornalistas e os publicitários trabalham com os fluxos de informação, compreende-se, assim, as relações públicas como a gestão da comunicação

organizacional, que faz o seu trabalho de forma programada por meio de processos calculados a partir dos fluxos informacionais e relacionais. Para Grunig (2009, p. 21): “os gerentes assessoram a alta administração, planejam e dirigem programas de relações públicas. Os técnicos realizam serviços tais como a redação, edição, ilustração, contatos na mídia, ou a produção de publicações”. Ambos os trabalhos são essenciais para um programa de relações públicas, e na prática, essas tarefas, muitas vezes, são desenvolvidas pelo mesmo profissional.

Para Silva (2020), as organizações demonstram estarem atentas à importância da atuação dos gestores para além de assuntos técnicos específicos das áreas que gerenciam, o que afirmamos com base em estudos que revelam:

O envolvimento de profissionais de áreas de comunicação corporativa no sentido de assessorar altos executivos das organizações para que reconheçam a dimensão comunicativa de suas decisões e atividades, habilitando esses executivos a fim de que eles mesmos possam enfrentar os desafios de comunicação que se apresentam em seu dia a dia (sem a necessidade de intervenções da área de comunicação). (SILVA, 2020, p. 83)

As organizações e seus respectivos líderes também obedecem ao complexo ciclo de vida, como nascimento, aprendizado, ascensão, crise, casamento, separação, entre outros, além de uma etapa que é certa que irá ocorrer, a morte. Rituais como posse, seja de presidentes e/ou governantes, são regidas por cerimoniais e protocolos, de acordo com cada organização. A renúncia do Papa Bento XVI e a eleição do Papa Francisco I, em março de 2013, foi amplamente divulgada pela imprensa, apresentando o processo de escolha e rituais de passagem entre um pontífice e outro. No Brasil, o decreto nº 70.274, de 9 de março de 1972, aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência, constituído de artigos que são questões em muitas provas e concursos públicos para cargos de Relações Públicas, por tratar de algo da qual o profissional também é responsável. Destacam-se, por exemplo, além das ordens de precedência, o cumprimento de normas da cerimônia de posse do Presidente da República, assim como a cerimônia e honras fúnebres, caso este morra em exercício.

A espetacularização de cerimônias de líderes apresenta-se de diversas formas e, algumas, possuem cobertura da imprensa em âmbito mundial, como foi o casamento de Guilherme de Gales (Príncipe William), e Catarina Middleton (Kate Middleton), assistido por 2,5 bilhões de pessoas em todo o planeta, em cerimônia religiosa, em 29 de

abril de 2011¹⁶. O príncipe é uma das figuras mais prováveis para suceder sua avó, a rainha Elisabeth, no trono inglês. Mesmo sendo o segundo na linha de sucessão, William é cercado pelo mito que se tornou sua mãe, Lady Diana, e com a imagem pouco popular de seu pai, Príncipe Charles, é visto como o futuro líder de uma das monarquias de maior prestígio na Europa e no mundo.

A posse do presidente estadunidense, Joe Biden, em janeiro de 2021¹⁷, sucessor de Donald Trump, nos Estados Unidos, não simbolizou um evento apenas da vitória do candidato do Partido Democrata, mas a derrota de seu antecessor após um mandato criticado por inúmeras políticas de cunho conservador, pronunciamentos com expressões preconceituosas e posicionamento antidemocrático, além da figura de Trump representar um líder sem carisma e sem apoio internacional. A posse de Biden representou a vitória de uma oposição que clamava por diversidade e por justiça sociais, em uma cerimônia assistida e transmitida por milhares de veículos de comunicação ao redor do mundo.

Todos os líderes são diferentes entre si e todos esses acontecimentos ocorrem de maneira diferente. Contudo, as relações públicas trabalham, também, na previsibilidade de caráter organizacional durante essas cerimônias, embora cada cerimônia carregue um significado diferente em cada um deles, de acordo com o período, a imagem e o imaginário que cada um tem sobre o líder.

Alguns líderes políticos transcendem normas e regras e destacam-se como exceções, como foi o caso de Eva Perón, na época primeira dama e um dos maiores mitos políticos da Argentina, que faleceu jovem, aos 33 anos, em 26 de julho de 1952¹⁸. Seu velório obedeceu às mesmas honrarias de um presidente da república. Contudo, seu corpo morto embalsamado foi exposto à veneração coletiva durante quatorze dias no Congresso Nacional, uma das comoções populares da história argentina. Em 1955, seu corpo foi sequestrado pelos militares que tomaram o poder, tendo seu resgate apenas em 1976, com a entrega de seu corpo e o seu enterro no Cemitério da Recoleta, o mais famoso de Buenos Aires.

A morte de um líder é muito mais sentida e dolorosa do que a dos demais. Evita é apenas um dos exemplos de uma figura que transcende a morte. São inúmeras as

¹⁶ <http://g1.globo.com/casamento-do-principe-william/noticia/2011/04/principe-william-e-kate-middleton-se-casam-na-abadia-de-westminster.html>

¹⁷ <https://g1.globo.com/mundo/ao-vivo/posse-joe-biden-presidente-dos-eua.ghtml>

¹⁸ <http://g1.globo.com/globo-news/videos/v/evita-peron-era-tao-amada-na-argentina-que-seu-velorio-durou-14-dias/7618140/>

organizações que ainda trabalham com a figura heróica de um líder ou fundador que já morreu. A imagem deles serve para contar a história organizacional e trazer emoção ao público.

Além de analisar discursos do líder em cerimônias públicas ou como a imagem dele é retratada nos mais variados veículos de comunicação e redes sociais, o estudo de fãs também é constantemente utilizado para entender o público que consome a imagem de um líder como produto e/ou marca. Muitos desses objetos de estudo são séries, filmes, personagens da ficção ou até mesmo personalidades do mundo artístico e político. Outra importante questão é que a internet transformou diversos anônimos em celebridades.

Esses são apenas alguns dos recortes teóricos selecionados para construção de uma discussão referente ao tema, por meio de diversos autores e diversos pontos de vista, o líder é um sujeito emblemático e estudá-lo é entender o processo de comunicação de forma ampla, com um maior número de pessoas impactadas pela mensagem. O fundamental desta tese é entender quais os pontos de vista dos estudos de comunicação organizacional e relações públicas das pesquisas sobre os mais diversos tipos de líderes.

A comunicação é um poderoso instrumento em nosso dia a dia, mas quando trabalhado estrategicamente por um indivíduo que exerce influência sobre um grupo, as relações públicas precisam estar atentas e em constante estudo sobre as diferentes práticas, seja no mundo dos negócios, na política, ou na internet. É de nossa responsabilidade incluir cada vez mais essa temática em discussões acadêmicas e profissionais. Para isso, iremos, no capítulo a seguir, apresentar a análise do *corpus* da pesquisa, desmembrado a partir de categorias essenciais, por meio da análise de conteúdo e necessárias intervenções e interpretações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas que dão sustentação aos conceitos e teorias que estão ligadas ao tema da pesquisa e que dão suporte aos capítulos teóricos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A presente pesquisa qualitativa apresenta uma análise de conteúdo de diferentes artigos científicos do Congresso Brasileiro de Comunicação e Relações Públicas da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), com a figura do líder como sujeito de análise de pesquisa.

Toda pesquisa tem como ponto de partida algum tipo de problema ou questão. Um problema de pesquisa pode ser determinado por razões de ordem prática ou teórica. Segundo Creswell (2010), o problema de pesquisa ou a questão que conduz à necessidade de um estudo, origina-se de muitas formas, uma delas é a de que pode vir de uma experiência empírica do pesquisador, seja ela em sua vida pessoal ou em seu local de trabalho. Esta pesquisa surge a partir de algumas vivências do autor, uma delas é que há mais de dez anos atua como profissional de relações públicas ao lado de líderes e artistas que despertam a admiração e são referências para muitas pessoas. Além disso, essa temática também foi desenvolvida como objeto de pesquisa na dissertação de mestrado, mais precisamente sobre os “heróis organizacionais” em memoriais organizacionais. Com isso, construiu-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as potencialidades das pesquisas sobre o(a) líder, visando consolidar essas pesquisas como objeto de estudos da subárea da comunicação organizacional e relações públicas?**

Como objetivo geral a tese pretende **compreender como se configuram os estudos sobre líderes desenvolvidos por pesquisadores que circulam no espaço institucionalizado de discussão da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp)**. Como objetivos específicos desta pesquisa estão os seguintes tópicos:

- a) Compreender a aplicação dos termos líder, gestor, heróis e demais nomenclaturas encontradas na pesquisa, além de seus diferentes usos nos trabalhos acadêmicos em comunicação organizacional;

- b) Verificar as diferentes temáticas e como se configuram os estudos sobre a liderança organizacional no Congresso Brasileiro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp);
- c) Mapear quais as ferramentas metodológicas, teorias, conceitos, autores de referência e os tipos de líderes apresentados nos estudos sobre os líderes organizacionais no espaço de discussão da Abrapcorp;
- d) Articular esse mapeamento de forma objetiva para que seja um modelo de estudo para pesquisadores e profissionais de Relações Públicas e áreas afins sobre a temática.

Após definido o problema de pesquisa e os objetivos da tese, a busca pelo *corpus* deu-se a partir da pesquisa exploratória, utilizada para a localização e mapeamento dos artigos no site da Abrapcorp. A princípio, criou-se um formulário com os dados e elementos principais dos textos (APÊNDICE A) para levantamento de informações preliminares dos trabalhos e organizá-los, com a finalidade de voltar e, a partir de uma pré-análise, definir quais artigos constituiriam o objeto de análise da tese. A primeira imersão com os artigos é o que Bardin (2016) classifica como leitura flutuante. Nessa etapa são feitos os primeiros contatos para filtrar e retirar os artigos que não fazem sentido serem lidos mais a fundo, portanto, sendo extraídos do *corpus*, pois não se caracterizam com a temática que queremos abordar. O constante retorno ao texto é fundamental, pois dos 34 artigos propostos como objeto de estudo na banca de qualificação, após uma leitura mais minuciosa, o total caiu para 27 artigos. Esta é a primeira fase das três etapas da análise de conteúdo que contempla os seguintes tópicos: pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação.

Primeiro leu-se todos os títulos dos artigos e, caso algum parecesse ter o foco dessa pesquisa, lia-se o resumo e as palavras-chave. Assim, foi-se, aos poucos, construindo um *corpus* indexado com os elementos do Apêndice A. Dessa forma, propomos uma estratégia metodológica e uma organização de análise, com o passo a passo apresentado a seguir.

4.1 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

A partir da natureza do objeto de estudo defrontamo-nos com múltiplas possibilidades ao tentar construir o procedimento metodológico de análise. As escolhas são inerentes ao processo da pesquisa científica: aporte teórico, método e estratégias metodológicas, sempre tentando responder a questões-problema e alcançar os objetivos propostos.

Analisar materiais com viés tão particulares, como é o caso de cada artigo, exige um rigor de disciplina e atenção. As ações consistiram de diversas etapas, desde a coleta e seleção do *corpus*. Encontrou-se certa dificuldade no início desse processo, pois muitos artigos que parecem abordar a temática no título não têm o sujeito líder como centro de análise do estudo, sendo o material descartado por não estar enquadrado nos objetivos desta tese. A seleção dos artigos não foi tarefa fácil. Muitas vezes precisamos voltar ao objetivo proposto e ter o foco do que queremos, pois em alguns momentos encontramos trabalhos que apresentam um líder apenas como um recorte do estudo, mas não o tem como objeto de análise. Alguns deles, por exemplo, analisam campanhas eleitorais, mas não analisam o político, e sim a mídia e as estratégias de marketing. Outro fato que tivemos que cortar ainda mais o número de artigos selecionados para comporem o *corpus* é que não nos interessa a temática da gestão, mas sim do gestor, a pessoa que irá liderar uma equipe ou influenciar as demais pessoas de um determinado grupo.

Os artigos selecionados são os que abordam, como tema central da pesquisa, a análise de algum fenômeno comunicacional envolvendo um líder organizacional. Um artigo publicado em congresso é de extrema importância, pois ele passa por um processo, antes de ser publicado, que irá assegurar que o modelo não seja tão somente informativo como comunicativo, com a produção de sentidos, compreensões, (re)significações, apropriações e a consequente geração de novos conhecimentos. Durante o congresso o trabalho é levado para apresentação e debate nos espaços de discussão que reúnem os pesquisadores que desenvolvem estudos com alguma similaridade e/ou aproximação relacionada ao objeto de estudo, processo que auxilia a conferir legitimidade ao conhecimento produzido.

A partir da diversidade de temas dos artigos que compõem o *corpus* da pesquisa, possibilitou-se a abertura para a criação de estratégias metodológicas complementares, plurais e dialógicas, que permitiram ir além da análise do objeto de estudo, tendo, também, uma dimensão propositiva, ou seja, uma contribuição para o campo-sujeito

investigado, compreendendo o contexto sócio-histórico em que foi escrito cada trabalho.

Para Thompson (1995):

[...] o mundo sócio-histórico não é apenas um campo-objeto que está ali para ser observado; ele é também um campo-sujeito que é construído, em parte, por sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas cotidianas, estão constantemente preocupados em compreender a si mesmos e aos outros, e em interpretar as ações, falas e acontecimentos que se dão ao seu redor (THOMPSON, 1995, p. 358).

Os processos de produção, distribuição, disseminação/comunicação e adoção do conhecimento produzido na área da comunicação, assim como nas demais áreas, também vêm sofrendo mudanças contínuas. Os artigos publicados nos anais de congresso são fontes de pesquisa bibliográfica para muitos profissionais da área e para pesquisadores acadêmicos, além de serem materiais muito utilizados por professores em sala de aula, como indicação de leitura para os alunos.

Na exploração do material, durante a leitura e análise de cada artigo foram selecionados trechos pertinentes a cada estrutura de análise, como metodologia, descrições de contextos histórico-sociais, conceitos e referenciais teóricos, além de citações importantes encontradas ao longo da análise. Mais do que descrever os artigos, nesse processo de seleção encontramos semelhanças entre esses recortes em diferentes artigos, sendo possível uma análise com diálogo entre os objetos do *corpus*. Para essa etapa os procedimentos foram criados de modo a condensar os tópicos de maneira organizada e que trouxesse na apresentação textual uma fácil explicação da interpretação do tratamento da informação contida nas mensagens. Para Bardin (2016, p. 41): “É conveniente, no entanto, precisar de imediato que em muitos casos a análise, como já foi referido, não se limita ao conteúdo, embora tome em consideração o ‘continente’”. Dessa forma, mais do que descrever os artigos, o importante é a interpretação e o entrelaçamento entre os elementos comuns dos objetos do *corpus* para a compreensão e chegarmos, nas conclusões, com a resposta para a questão da pesquisa.

A análise de conteúdo pode ser uma análise dos significados, como é o caso da análise temática que será apresentada, embora possa ser também uma análise dos significantes, como a análise lexical e análise de procedimentos. Na apresentação do corpus muitas vezes recorreremos à descrição do objeto, mas esse não será o foco, e sim interpretá-los. Segundo Bardin (2016, p. 41), “o tratamento descritivo constitui uma primeira fase do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo”. Utiliza-se,

portanto, mais de um procedimento de exploração do material para que se alcance as respostas, como, por exemplo, a análise documental, que permite passar de um documento bruto (os artigos) para um documento secundário, que funcionam como representação com os principais elementos de acordo com as categorias criadas, sendo criado até um modelo de indexação, que permite, por classificação em palavras-chave, descritores ou índices, classificar os elementos de informação dos documentos, de maneira muito restrita.

Como podemos perceber, a exploração do material se dá por meio de vários movimentos interpretativos de enumeração dos artigos que compõem o corpus. A seguir, a descrição dos movimentos interpretativos que integraram o passo a passo da exploração do material e realização da análise:

a) leitura compreensiva do corpus, ainda sem a codificação, selecionando os que preenchiam os requisitos básicos da temática e profundidade teórica em sua obra;

b) enumeração com a seguinte codificação: ART X (“X” é o número, de 1 até o número máximo a ser selecionado), feita por ordem de publicação, de acordo com o ano e ordem da mesa temática;

c) com base no que emergia de uma nova leitura do corpus, dessa vez, com a intenção interpretativa, foram catalogados os elementos de cada artigo: identificação, temática, metodológica, teórico-conceitual - com a separação de parágrafos elementares e bibliográficos;

d) criação dos quadros, para melhor apresentação das identificações gerais, com a definição dos códigos;

e) criação de categorias para explicar os diferentes tipos de líderes e sujeitos influentes de um grupo, sendo possível, assim, o entrelaçamento e o cruzamento dos apanhados teóricos e discussões entre os diferentes elementos do *corpus*;

f) elaboração dos textos das análises interpretativas, subsidiado pelos movimentos anteriores, com base nas leituras, planilhas, e organizações feitas ao longo do processo, com os fragmentos selecionados de cada artigo, evidenciando as questões empíricas e teóricas para ilustrar e evidenciar as conexões da nossa interpretação; e

g) por último, uma análise produzida a partir dos movimentos interpretativos, buscando apresentar as limitações e potencialidades da produção científica sobre o tema proposto, a partir das produções selecionadas da Abrapcorp.

Após a seleção dos artigos que compõe o *corpus*, foram mapeadas as seguintes estruturas, inspirado no modelo de análise proposto por Sousa (2015): a) Identificação

(autores, titulação, instituições (às quais estão vinculados os autores)/localização geográfica – Estado (das instituições) e quantos são oriundos de TCCs, dissertações de mestrado e teses de doutorado; b) Temática (título/palavras-chave e resumo); c) Metodológica (método/tipo de pesquisa/abordagem/estratégias, técnicas e procedimentos metodológicos); d) Teórico-conceitual (conceituais/abordagem teórica); e) Bibliográfica (referências bibliográficas dos artigos).

A partir da catalogação do *corpus* (APÊNDICE B), identificado do ART 01 ao ART 27 - foi possível, num primeiro momento, levantar os autores, a titulação e suas vinculações institucionais e localizar geograficamente as regiões com maior ou menor volume de trabalhos apresentados. Numa apresentação descritiva e quantitativa, essa apresentação da análise busca situar o leitor na ocorrência dos artigos e seus lugares de apresentação, segundo as mesas temáticas divididas pelo próprio congresso da Abrapcorp. Num segundo momento, procedemos à Análise Temática, a partir da qual foi possível mapear, por meio das palavras-chave, títulos e resumos dos trabalhos, as questões/temas abordados nos artigos do *corpus*. Essa análise possibilitou a visualização das temáticas distintas e fizemos a seleção de quatro dimensões, definidas a priori como: líder e gestor nas organizações; líder como marca; líder como ser mitológico; e as relações públicas como líder da comunicação.

A criação dessas categorias é fundamental para a análise, que, segundo Schein (2020), expressa que:

O cientista que tenta estudar determinada área, como comportamento humano nas organizações, liderança e cultura organizacional, deve desenvolver categorias que sejam úteis para ajudar a dar sentido às variações que observamos. Tais categorias podem derivar de categorias culturais que já existem ou podem ser inventadas e nomeadas com novas palavras, como monocrônico e policrônico, dimensões do conceito de tempo. (SCHEIN, 2020, p. 178)

A Análise Metodológica foi realizada num terceiro momento, visando evidenciar as metodologias que foram adotadas. Nessa codificação foram considerados métodos, procedimentos, estratégias que se prestaram à consecução dos objetivos estabelecidos na investigação.

Optou-se por descrever os métodos e as técnicas conforme apareceram nos artigos, ou seja, foram mapeadas as construções metodológicas dos artigos, unidos em grupos para então apresentar, segundo estudiosos sobre métodos de pesquisa, trechos

dos artigos do *corpus* que também ajudassem a compor o entendimento sobre o uso estratégico de métodos e técnicas para responder o problema de pesquisa sobre os mais diferentes tipos de líderes.

Para isso, preenchemos um formulário (APÊNDICE D) sobre os métodos e técnicas metodológicas de cada artigo com as seguintes divisões: a) abordagem metodológica (quantitativa, qualitativa e quali quantitativa); b) natureza da pesquisa (exploratória, descritiva e explicativa); c) procedimentos e técnicas de análise (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, análise de conteúdo, análise do discurso, estudo de caso e outros); d) coleta de dados (apresentando a forma como foram colhidas as informações).

Por fim, num quarto momento, procedemos às Análises Teórico-conceituais e Bibliográficas. Como entendemos que estão relacionadas, tanto o processo de codificação como o de análise foram feitos de modo integrado. Ou seja, a base que fundamenta um dado referencial teórico se encontra diretamente vinculada aos autores citados que apoiam a argumentação do autor do artigo.

5 DIMENSÕES DE ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE LÍDERES ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo, apresenta-se a análise do *corpus* da pesquisa, compreendendo como se configuraram os estudos sobre líderes no espaço de discussão do Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Abrapcorp, no período de 2007 a 2018. O recorte temporal foi escolhido a partir do primeiro ano do congresso até o último ano disponível no site¹⁹ até a qualificação deste projeto de pesquisa, em agosto de 2020. Encontramos, assim, um total de 27 artigos que compõem o *corpus* desta pesquisa.

Ao fazer um rápido mapeamento sobre os temas dos artigos apresentados no congresso, comparando com outros estudos com presença constante, como é o caso da “comunicação digital”, que atualmente é discutida cada vez mais pelos pesquisadores não só na Comunicação, como em diversos outros campos do conhecimento. Na Abrapcorp, por sinal, existe um espaço de discussão específico, além, é claro, dessa temática estar entrelaçada a outros grupos de discussões, como apresenta Sousa (2015), que analisou os artigos da Abrapcorp com a temática “comunicação digital das organizações”, que encontrou, em um período de 2007 a 2015, um total de setenta artigos que fizeram parte do *corpus* da pesquisa.

Essa comparação com os números do *corpus* encontrados em ambas as pesquisas reforça, ainda mais, o ineditismo dessa pesquisa que traz, além de uma discussão sobre a importância da área em analisar a figura do sujeito líder, assim como a visão de formas de diferentes pontos de vista existentes nas pesquisas da Comunicação e Relações Públicas. Após selecionar os artigos que compõem o *corpus* da pesquisa, iniciou-se um mapeamento por meio dos Grupos de Pesquisas (GP) e/ou Mesas Temáticas (MT) que estava inserido cada um deles. Esses GP e MT possuem nomenclaturas que mudam de acordo com alguns anos do congresso, como iremos mostrar a seguir. Alguns anos não foram selecionados nenhum artigo, pela ausência da nossa escolha temática, chegando a ser selecionado até seis artigos, como é o caso dos anos de 2009 e 2016. As Mesas Temáticas e Grupos de Pesquisas apresentaram estudos realizados em nível de graduação, profissionais atuantes no mercado de trabalho e/ou no ensino, pós-graduação *lato sensu* (Especialização) e *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). O Espaço de Iniciação Científica (EIC), segundo o site da Abrapcorp, acolhe os estudos oriundos de Trabalhos de Iniciação Científica (TIC) e de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), focados nas áreas de Comunicação Organizacional e de

¹⁹ www.abrapcorp.com.br

Relações Públicas, indicados pelos professores orientadores das Instituições de Ensino Superior.

Os Grupos de Trabalho, segundo o próprio congresso, representam as divisões de temas emergentes das áreas de interesse e demonstram uma evidente capacidade de incentivar e fomentar a interlocução entre Programas de Pós-Graduação, linhas de pesquisa e Grupos de Pesquisa ligados à Comunicação Organizacional e às Relações Públicas. Não existe um grupo de pesquisa específico para abordar os estudos sobre os líderes organizacionais, mas percebe-se que ele se concentra mais em algumas determinadas divisões temáticas, pela repetição em que aparecem nos quatro seguintes quadros. Os grupos e mesas que abordam temas sobre comunicação pública, governamental, política, identidade e discursos são destaques, aparecendo boa parte dos artigos selecionados, assim como o Espaço de Iniciação Científica, que teve cinco artigos selecionados.

Ao longo dos anos do congresso foram feitas mudanças nos nomes das divisões temáticas e nas quantidades desses Grupos de Trabalho. O Quadro 1 apresenta as divisões temáticas no início da criação do congresso e o destaque para o Grupo de Trabalho (GT) “Comunicação pública, governamental e política”, que traz cinco artigos no ano de 2009.

Quadro 1: Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2007 a 2010

	GRUPO DE PESQUISA	2007	2008	2009	2010
GT 1	Teorias, história e metodologia dos estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas				
GT 2	Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações				
GT 3	Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações			ART. 1	ART. 6
GT 4	Linguagem, retórica e análise dos discursos institucionais				ART. 7
GT 5	Relações Públicas comunitárias, comunicação no terceiro setor e responsabilidade social				
GT 6	Comunicação pública, governamental e política			ART. 2	
				ART. 3	
				ART. 4	
				ART. 5	
GT 7	Pesquisa Experimental e Iniciação Científica				
TOTAL DE ARTIGOS POR ANO		0	0	5	3

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Com a elaboração dos quadros, fica mais claro para apresentar a codificação dos artigos que compõem o *corpus* da pesquisa, selecionados de “ART. 1” a “ART. 27” em ordem de publicação, de acordo com as divisões temáticas e ano de suas publicações e apresentações. Destacamos a ausência de artigos nos anos de 2007 e 2008 (quadro 1), assim como não tivemos artigos que se encaixassem na temática dessa tese no ano de 2011 (quadro 2). Nos anos de 2011 e 2012 houve a mudança de nomenclatura das divisões temáticas, que passaram a ser apresentadas como Mesas Temáticas.

Quadro 2: Divisões Temáticas do Congresso da Abrapcorp de 2011 e 2012

	MESA TEMÁTICA	2011	2012
Mesa 1	Discurso e produção de sentido nas organizações		
Mesa 2	Comunicação no terceiro setor, sustentabilidade e responsabilidade social		
Mesa 3	Comunicação interna e cultura organizacional		
Mesa 4	Comunicação digital, novas tecnologias e mídias sociais		
Mesa 5	Comunicação organizacional: pesquisa e inserção nos processos de gestão		
Mesa 6	Comunicação pública e política		
Mesa 7	Atuação profissional em Relações Públicas e Comunicação Organizacional		ART. 8
Mesa 8	Estratégia de comunicação da imagem e da reputação		ART. 9
TOTAL DE ARTIGOS POR ANO		0	2

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

A partir de 2013, os artigos aceitos e apresentados no congresso passaram a ser publicados em e-book, um livro on-line e gratuito, disponível no site da instituição, o que aumenta ainda mais o prestígio dos anais do congresso. Nesse ano, as mesas

temáticas sofreram alterações de nomes e quantidades - de oito mesas nos anos anteriores, para sete em 2013 e 2014 (quadro 3).

Quadro 3: Divisões Temáticas do Congresso Abrapcorp de 2013 e 2014

	MESA TEMÁTICA	2013	2014
Mesa 1	Comunicação, Estratégia e Organização		
Mesa 2	Comunicação, Identidade e Organização		
Mesa 3	Comunicação, Teoria e Organização	ART. 10	
Mesa 4	Comunicação, Responsabilidade e Organização		
Mesa 5	Comunicação, Comunicação Interna e Organização		
Mesa 6	Comunicação, Pesquisa e Organização		
Mesa 7	Comunicação, Tecnologia e Organização		
EIC	Espaço de Iniciação Científica		ART. 11
TOTAL DE ARTIGOS POR ANO		1	1

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

A quarta, e última alteração, ocorreu em 2015 quando as divisões temáticas voltam a se chamar Grupos de Pesquisa (GP), como de 2007 a 2010. Observamos no período, que abrange até 2018 (quadro 4), uma média de quatro artigos que tratam sobre líderes, com concentração expressiva nos GPs “Comunicação, identidade e discursos” e Comunicação, políticas e estratégias”. Aparecem também pelo menos um artigo no Espaço de Iniciação Científica, o que expressa não só o interesse dos acadêmicos da pós-graduação sobre o assunto como, também, dos alunos de graduação.

Quadro 4: Divisões Temáticas do Congresso Abrapcorp de 2015 a 2018

	GRUPO DE PESQUISA	2015	2016	2017	2018
GP1	Comunicação, Pesquisa e Ensino				
GP2	Comunicação, Inovação e Tecnologia			ART. 21	
GP3	Comunicação, Identidade e Discursos	ART. 12	ART. 16 ART. 17	ART. 22	
GP4	Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania	ART. 13			
GP5	Comunicação, Políticas e Estratégias	ART. 14	ART. 18 ART. 19	ART. 23	ART. 25
GP6	Comunicação pública, Política e Governamental				ART. 26
EIC	Espaço de Iniciação Científica	ART. 15	ART. 20	ART. 24	ART. 27
TOTAL DE ARTIGOS POR ANO		4	5	4	3

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Dessa forma, por meio do mapeamento das ocorrências dos artigos em cada GP ou MT, pode-se constatar que o estudo de líder está em grande parte nos grupos de

discussões sobre identidade, discurso, política e estratégia. As dimensões de análise permitem que as construções simbólicas sejam materializadas nos artigos produzidos por pesquisadores das Relações Públicas como um produto não só acadêmico, mas também cultural. Identificamos semelhanças e diferenças nas abordagens pela diversificação nas referências que colaboram na construção teórica e pela justificativa e defesa com que cada autor escreve o texto.

5.1 ANÁLISE DE IDENTIFICAÇÃO

Tendo como base o mapeamento dos artigos apresentados no espaço de discussão científica da Abrapcorp, no período delimitado, com o levantamento de informações preliminares, que nos indicassem parâmetros de identificação e reconhecimento sobre os autores e as instituições às quais estavam vinculados, construiu-se a seguinte organização para essa primeira análise:

- a) Autores – identificação nominal e individual dos autores dos artigos;
- b) Co-autoria – para identificar os casos de autoria individual e de coautoria, com dois ou mais autores;
- c) Titulação – de acordo com o indicado no artigo;
- d) Fase da pesquisa – caso haja registro explícito no artigo da situação da pesquisa, se está concluída, em andamento, em fase inicial e se faz parte de um projeto de pós-graduação nos níveis de especialização, mestrado ou doutorado;
- e) Instituições – a partir da indicação da(s) instituição(ões) à(s) qual(is) os autores se encontravam vinculados no momento da submissão do artigo.
- f) Estado – neste caso, a região geográfica relacionada à instituição à qual o autor declara sua vinculação.

Entre os 27 artigos que compõem o *corpus* de análise, foram encontrados 47 autores, sendo 16 trabalhos assinados como produção individual e outros 11 trabalhos assinados com co-autores. Apenas dois autores apresentaram mais de um trabalho com a temática abordada em nosso estudo, com destaque para Cássia Aparecida Lopes da Silva, que apresentou três trabalhos em três edições diferentes, e Rudimar Baldissera com dois trabalhos em duas edições diferentes.

Os autores dos artigos indicam, na maioria das vezes, em nota de rodapé, um currículo resumido de onde extraímos a titulação dos autores no momento da publicação

do artigo. No Quadro 5 identificamos o predomínio da titulação Doutor e Doutorando, com 11 e 10 autores, respectivamente. São professores ou futuros docentes que formarão os novos profissionais de Relações Públicas, o que torna a pesquisa ainda mais significativa, pois há interesse por parte desses pesquisadores sobre o assunto e, assim, aproximar os alunos de uma análise crítica sobre o papel do líder nas mais variadas organizações.

Quadro 5: Titulação dos autores

Titulação	Nº de autores
Sem titulação indicada	5
Graduando	4
Graduado	4
Especialista	2
Mestrando	3
Mestre	3
Doutorando	10
Doutor	11
Pós-doutorado	1
Docente sem titulação indicada	4
Total	47

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Apenas um artigo mencionou que o trabalho fazia parte de um Projeto de Iniciação Científica da Faculdade (ART. 8). Quatro explicitaram que o artigo era um desmembramento da dissertação de mestrado: ART. 19, ART. 22, ART. 23 e ART. 25. Uma das exceções é o ART. 10, que se trata do desmembramento de uma pesquisa internacional, sob coordenação da Universidade do Alabama e do Plank Center Institute (EUA), com o objetivo de compreender como as constantes mudanças políticas, econômicas e sociais impactam nas rotinas e no desempenho dos gestores em Relações Públicas e Comunicação. Cinco integrantes brasileiros dessa pesquisa (duas pesquisadores da Universidade Luterana do Brasil e três da Universidade de São Paulo) compõem a autoria desse artigo, com a finalidade de analisar as respostas dos profissionais do país.

Na identificação, levantamos as instituições às quais os autores dos 27 artigos estão vinculados, sejam como professores, profissionais ou alunos de graduação e pós-graduação. Nesse caso, encontramos 15 instituições de ensino e três empresas representadas por colaboradores/atores de artigo (QUADRO 6). Encontramos dois artigos produzidos por representantes de mais de uma instituição de ensino: ART. 7 e

ART. 10, e um artigo com colaboradores de três empresas, ART. 17, escrito em co-autoria pelos seguintes profissionais: Diretor de Comunicação da Vale, Diretora do Reputation Institute e Gerente Sênior de Comunicação da C&A.

Quadro 6: Artigos por Instituições de Ensino e por representantes de organizações

Instituições de Ensino	Região do País	Nº de artigos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Sul	6
Universidade de São Paulo (USP)	Sudeste	5
Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Sul	4
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Sudeste	2
Fundação Visconde de Cairu (FVC/BA)	Nordeste	1
Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH)	Sudeste	1
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Nordeste	1
Universidade Luterana do Brasil (Ulbra)	Sul	1
Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior (Fappes)	Sudeste	1
Pontifícia Católica de Campinas (PUC-Campinas)	Sudeste	1
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)	Sul	1
Universidade Federal de Goiás (UFG)	Centro-oeste	1
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP)	Sudeste	1
Faculdade de Ciências Aplicadas (Facisa) / BA	Nordeste	1
Universidade Metodista de São Paulo	Sudeste	1

Representantes de organizações	Nº de artigos
Diretor de Comunicação da Vale	1
Diretora do Reputation Institute	1
Gerente Sênior de Comunicação da C&A	1

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Observamos a prevalência das instituições: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (seis artigos), Universidade de São Paulo (cinco artigos), Universidade Estadual de Londrina (quatro artigos) e Universidade Federal de Minas Gerais (dois artigos), que possuem programas de pós-graduação em comunicação, com marcante presença na subárea de comunicação organizacional e relações públicas. As outras 11 instituições são representadas por um artigo cada.

As Instituições de Ensino Superior (IES), às quais os autores indicaram sua vinculação, encontram-se distribuídas principalmente na região Sul e Sudeste, com 12 artigos em cada região, seguida pelo Nordeste com três artigos e o Centro-oeste com um artigo. Esse resultado não foi nenhuma surpresa, visto que as regiões Sul e Sudeste são as que possuem o maior número de universidades com o curso de Comunicação e Relações Públicas.

Após o mapeamento de identificação dos artigos, com o levantamento de informações preliminares, que nos apontam os parâmetros de reconhecimento sobre os

autores e as IES indicadas como base de trabalho e/ou de estudo dos autores, passamos para as análises temáticas.

5.2 ANÁLISE TEMÁTICA

Pesquisas sobre os líderes sob o ponto de vista da comunicação organizacional e relações públicas ainda são pouco encontradas, como podemos perceber pelo número de artigos que compõem o *corpus* desta tese, em comparação a outras temáticas que possuem até grupos de discussão específicos. Contudo, não há um mapeamento sobre as diferentes formas de estudar o líder, e esta é uma das questões trazidas aqui, pois pretendemos apresentar não apenas as limitações do estudo, mas as potencialidades e diferentes olhares sobre este assunto. Para tentar identificar as diferentes temáticas investigadas pelos pesquisadores e estudiosos da área de comunicação organizacional, apresenta-se o levantamento das palavras e termos usados nos títulos, nos campos das palavras-chave e nos resumos.

O título é um grande facilitador de busca durante uma rápida pesquisa. Dos artigos que compõem o corpus, oito possuem a palavra “gestor(es)”/”gestão”, sete possuem a palavra “líder(es)”/”liderança”, cinco possuem nomes dos líderes a serem analisados, como é o caso de “Barack Obama” (quatro artigos) e “Michel Temer” (um artigo), dois têm a palavra “herói(s)” e outros dois títulos a expressão “personagem político”. Apenas um título traz referência à expressão “influenciadores digitais” e outro a palavra “empreendedora”. Outros dois artigos não trazem pistas claras no título, por isso a importância da leitura dos próximos itens, como palavras-chave e resumo.

Com um total de 116 palavras-chave (APÊNDICE C), os artigos apresentam de três a cinco palavras-chave, sendo: 13 artigos com cinco palavras-chave; nove artigos com quatro palavras-chave; e cinco artigos com três palavras-chave. A expressão “comunicação organizacional” apareceu dez vezes, sendo a mais citada de todas, enquanto que a palavra “comunicação” apareceu quatro vezes no total, com oito variações (uma de cada). Outras palavras que se repetem são: “liderança” (cinco); “discurso” (quatro), “cultura” (três), “cultura organizacional” (três) e “liderança feminina” (duas). As outras palavras e expressões aparecem uma única vez (QUADRO 7).

Quadro 7: Palavras-chave do corpus

Palavra-chave	Variações	nº de menções
Comunicação / Comunicação Organizacional	Comunicação interna; Comunicação governamental; Comunicação Mercadológica Integrada; Comunicação da liderança; Comunicação disciplinar; Estratégia de Comunicação; Consultoria de Comunicação; e Gestão da Comunicação.	22
Relações Públicas	Relações Públicas internacional; Relações Públicas para personalidade públicas; Planejamento de Relações Públicas; Relações Públicas e relacionamento com públicos.	5
Discurso	Análise Crítica do Discurso; Discurso Político; Discurso Midiático	7
Cultura	Estudo Transcultural; Transculturalidade; Cultura Organizacional	8
Organização	Organizações; Efetividade Organizacional; Memoriais Organizacionais; Heróis Organizacionais	5
Liderança	Liderança Feminina; Gestor; Gestão; Papéis dos Gestores	11
Política	Retórica Política; Personagem Político; Marketing Político	4

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

O mapeamento das palavras-chave e suas variações revelam o quanto essa temática é plural, com elementos pouco repetidos e com uma diversidade de objetos para analisar a figura do líder. A emergência das palavras mais usadas oferece pistas de algumas dimensões discutidas nos capítulos teóricos desta tese, o que traz segurança para os próximos passos da análise e discutir, de forma crítica interpretativa, sobre os elementos presentes em cada artigo objeto de estudo.

Constatada a diversidade de temáticas a partir das palavras-chave, realizamos outro movimento interpretativo, com nova leitura dos artigos visando delinear as principais questões abordadas no espaço de discussão científica em foco. A partir de numa leitura minuciosa e detalhada, construímos um fichamento para cada artigo, retirando, inclusive, trechos importantes que fossem importante trazê-los para a apresentação na íntegra durante a análise bibliográfica e teórico-conceitual.

Após a leitura aprofundada dos textos, percebe-se que existem diferenças e semelhanças entre eles, de acordo com suas abordagens, construindo assim quatro grupos temáticos (QUADRO 8), com semelhanças metodológicas, teórico-conceitual e bibliografias. De modo geral, compreendemos que existem formas de analisar líderes organizacionais que serão apresentadas nessas categorias, independentes entre si mas não são opostas ou não dialogam, ou seja, as referências e teorias encontrada em um

grupo não impossibilita em ser usada também em uma pesquisa que pertence a outro grupo, como iremos mostrar ao longo da análise, mas os elementos geralmente possuem perspectivas próprias de cada temática.

Esses quatro grupos temáticos estão identificados como: a) Líderes e gestores nas organizações (12 artigos); b) O líder como marca (9 artigos); c) O líder como ser mitológico (3 artigos); e d) Relações Públicas como líder da Comunicação (3 artigos). Seus elementos vão ao encontro dos objetivos de análise de cada temática.

Quadro 8: Grupos temáticos e os elementos investigados

Grupo	Elementos investigados
Líderes e Gestores na organização (12 artigos)	Teoria da Administração
	Teoria e prática da gestão organizacional
	Cultura Organizacional
	Relação de Poder / Poder Simbólico
	Empreendedorismo
	Gestão de Pessoas / Líder de equipes
	Representação social
	Presidentes, diretores, chefes, gestores etc
O líder como marca (9 artigos)	Conceito de Marca
	Líder igual a organização
	Opinião Pública
	Análise do discurso
	Conceito de imagem e identidade
	Ritos e cerimônias
O Líder como ser mitológico (3 artigos)	Personalidades públicas como heróis
	Espaço midiático
	Conceito de imagem e identidade
	Mitos e heróis organizacionais
	Mito fundador
Relações Públicas como líder da Comunicação (3 artigos)	Imaginário
	Gestão da Comunicação
	RP como gestor estratégico
	RP como assessor dos líderes
	Assessoria de imagem pública

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

a) Líderes e gestores na organização

Esse grupo compreende os artigos em que o pesquisador usa como fonte a organização dos líderes/gestores. Essas pesquisas são realizadas com a utilização de uma metodologia de investigação, na maioria das vezes, com o uso de entrevistas com líderes, gestores e chefes de equipe. É o grupo temático com o maior número de artigos, são 12 artigos selecionados, que trazem elementos teórico-conceituais ligados às teorias da liderança advindas da Administração, além de trazer autores que abordam a gestão organizacional, a discussão sobre a cultura organizacional, a relação de poder no cenário empresarial e os estudos sobre poder simbólico. Outros conceitos trazidos, em menor quantidade, mas importante para o aporte teórico dos artigos, estão a gestão de pessoas, o empreendedorismo, a representação social, além de nomenclaturas práticas do sistema administrativo das organizações, como presidente, diretor, chefe, gestor, entre outras nuances que existem em termos hierárquicos e conceituais.

As palavras-chave dos 12 artigos que pertencem a esse grupo possuem uma lógica interessante para destacá-los do restante do *corpus* (QUADRO 9), com a predominância das palavras e das expressões “comunicação organizacional”, “gestão”/”gestor”, “liderança” e “cultura organizacional”.

Quadro 9: Palavras-chave do grupo “Líderes e gestores na organização”

ART 5	Gestão	Humanização	Desenvolvimento humano	Comunicação	serviço público
ART 6	Autonomia	Participação	Diálogo	Flexibilidade	Novas mídias
ART 7	Comunicação organizacional	Organização	Práticas discursivas	Discurso	
ART 8	Comunicação organizacional	Micro e pequenas empresas	Consultoria de comunicação		
ART 13	Comunicação	desenvolvimento social	Liderança	parcerias	
ART 14	Gestor	Liderança	representações	Comunicação Organizacional	Cultura Organizacional
ART 17	Cultura Organizacional	Liderança	TEO	Comunicação Interna	Odebrecht
ART 18	Liderança	Comunicação da liderança	Comunicação organizacional	processo de tomada de decisão	efetividade organizacional
ART 19	Comunicação organizacional	Papéis dos gestores	empregado	Cultura Organizacional	
ART 23	Comunicação organizacional	Comunicação disciplinar	Trabalho Pós-industrial	Gestor	Psicopoder
ART 25	Relações de trabalho e gênero	Empreendedorismo feminino	Comunicação	Relações Públicas e relacionamento com públicos	
ART 27	Mulher	Preconceito de gênero	Liderança feminina	Comunicação organizacional	Relação de poder

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

b) O líder como marca

Nove artigos compõem o grupo temático “O líder como marca”, que suscitam a inquietação dos pesquisadores em compreender e interpretar os fenômenos que integram a imagem de um líder nos mesmos moldes de uma organização ou de uma marca. Pelo contexto sócio-histórico em que foram escritos os artigos, identificamos fenômenos políticos significativos que ocorreram nos últimos anos, com destaque para líderes

como o ex-presidente estadunidense Barack Obama (abordado em quatro artigos) e o ex-presidente do Brasil, Michel Temer (abordado em um artigo). O título dessa categoria foi criado a partir da compreensão de que as figuras públicas e líderes analisados na comunicação, muitas vezes, são institucionalizadas por si só e, além de fazer parte de uma organização, sua imagem também é trabalhada da mesma forma que uma organização, constituindo-se de uma marca que estará exposta em veículos de imprensa, redes sociais, assim como comentada pelos críticos e pelo público.

O mapeamento das palavras-chave (QUADRO 10) revelou evidências empíricas consistentes para a análise formal acerca desta categoria temática com uso de palavras e expressões como “cultura”, “estratégia de comunicação”, “comunicação governamental”, “política”, “retórica política” e “discurso político”.

Quadro 10: Palavras-chave do grupo “O líder como marca”

ART 1	Era Digital	Marcas	Estratégia de comunicação		
ART 2	Mídia	Política	Cotidiano		
ART 3	Tecnologia	Cultura	Marketing Político		
ART 4	Ritos	Rituais	Cultura	Cerimônia de Posse	Ritual de Agregação
ART 12	Liderança feminina	Rosto	Reconhecimento	Discurso	Graça Fostes
ART 20	Análise Crítica do Discurso	Retórica Política	Barack Obama	Eleições 2008	
ART 21	Influenciadores	Blogueiros	Vlogueiros	Comunicação	Influência
ART 24	House of cards	Opinião Pública	Estereótipo	Personagem Político	
ART 26	Discurso político	Poder	Manipulação	Comunicação Governamental	Michel Temer

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Nesse grupo, os pesquisadores investigam o líder não de dentro da organização, como é o caso da temática anterior, mas analisa sob a lente de alguma mídia, compreendendo a personalidade pública como uma marca ou uma organização por si só. O discurso e os produtos que estão ao redor desse sujeito são cobiçados pelo público, após identificação, ou seja, o seu discurso e seu nome tem valor de mercado. Os elementos que se destacam na investigação dos artigos são: conceito de marca; líder e organização; opinião pública; análise de discurso; conceito de imagem e identidade; e ritos e cerimônias.

c) O líder como ser mitológico

Nessa categoria – que se encontram três artigos - percebemos uma análise diferente, embasada nos estudos sobre imaginário e storytelling, que contam a história do líder organizacional de forma heroica e possuidor de um poder máximo capaz de se tornar modelo para os demais sujeitos daquela sociedade, comunidade ou grupo.

Das 16 palavras-chave encontradas nesse grupo, temos como destaques: “comunicação organizacional”, “discurso”, “discurso midiático” e “imaginário” (QUADRO 11).

Quadro 11: Palavras-chave do grupo “O líder como ser mitológico”

ART 9	Comunicação organizacional	Reputação	Discurso midiático	Discurso	
ART 16	Comunicação organizacional	Mito	Discurso	Organizações	Imaginário
ART 22	Comunicação organizacional	Memoriais Organizacionais	Heróis Organizacionais		
ART 24	House of cards	Opinião Pública	Estereótipo	Personagem Político	

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Os elementos teórico-conceituais em sua grande maioria trazem o conceito sobre o espaço midiático, conceito de imagem e identidade, mito, mito fundador, heróis organizacionais, apresentando, como referência, autores que trabalham em suas discussões com o viés do imaginário. Esse grupo temático merece uma diferenciação pelo fato de ligar o líder não mais às questões da administração, como no primeiro grupo, que trata das questões dos estudos de acordo com o “mundo dos negócios”. Aqui, os pesquisadores atuam compreendendo como a imagem de um líder é projetada de forma a ser encantadora e ao mesmo tempo inspiradora aos demais. Esse grupo temático provoca reflexões sobre o caráter empírico dos profissionais da Comunicação, que trabalham a imagem do líder como um ser mitológico. É dessa forma que alguns comunicadores produzem reportagens e materiais institucionais para apresentar a história de empresários, por exemplo.

d) Relações Públicas como líder da Comunicação

O quarto e último grupo temático dá destaque à profissão de relações públicas como líder do setor da comunicação organizacional, capaz de transformar imagens negativas em positivas, de gerenciar crises, de construir um plano estratégico de ações para influenciar os demais membros da equipe e os funcionários, num modo geral, por

meio de táticas assertivas para a empresa. Os artigos abordam a importância do profissional de comunicação, principalmente as relações públicas, por estarem à frente da gestão da comunicação, ao estimularem a criatividade dos colaboradores e, acima de tudo, transformar gestores em líderes. Há também nesse grupo um reforço da importância desse profissional em assessorar a imagem dos líderes e estarem lado a lado, em reuniões decisórias, na construção de estratégias de comunicação no âmbito global da organização.

Entre os elementos investigados destacamos o resgate história da profissão trazido em alguns artigos, teorias e práticas das relações públicas, planejamento e gestão da comunicação e a importância das RPs como gestor do líder, por meio da assessoria de imagem para personalidades públicas. As palavras-chave desse grupo (QUADRO 12) não se repetiram, mas podemos destacar as seguintes expressões: “gestão da comunicação”, “liderança” e “cultura”.

Quadro 12: Palavras-chave do grupo “Relações Públicas como líder da comunicação”

ART 10	Estudo Transcultural	Gestão da Comunicação	Liderança	Relações Públicas	
ART 11	Relações Públicas Internacionais	Comunicação Mercadológica Integrada	Cultura	Transculturalidade	Análise de Conteúdo
ART 15	relações públicas para personalidades públicas	personalidades públicas	Assessoria de imagem	planejamento de relações públicas	

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

Após a descrição de identificação e dos elementos que ajudam a dividir o corpus em quatro categorias fundamentais para esta tese, apresenta-se a seguir a análise metodológica do *corpus*.

5.3 ANÁLISE METODOLÓGICA

Cada autor dos artigos selecionados escolheu a metodologia de acordo com a necessidade do objetivo geral e da viabilidade para obter a resposta do problema de pesquisa. Contudo, nem todos os autores escrevem claramente os métodos utilizados e todo o passo a passo até chegar à conclusão da pesquisa. Essa é uma realidade muito recorrente nas pesquisas em comunicação organizacionais e relações públicas, como avalia Kunsch (2017):

Ao avaliarmos a produção científica, sobretudo das dissertações de mestrado e das teses de doutorado do campo da comunicação organizacional no Brasil, iremos nos deparar com diferentes métodos e procedimentos metodológicos utilizados pelos autores. Ocorrem, também, que algumas vezes as bases do referencial metodológico empregadas nem sempre estão claras nas produções científicas disponíveis ou às vezes nem existem. (KUNSCCK, 2017, p. 49)

Por se tratar de artigos, uma pesquisa com menos páginas - entre 10 a 15 páginas - se compararmos com uma dissertação ou uma tese, como avalia Kunsch (2017), é comum a ausência da apresentação metodológica em muitos desses textos, o que prejudica o mapeamento dessa categoria na busca dessa análise. Outra questão a ser questionada é que a temática do líder é um assunto ainda pouco explorado pelos pesquisadores da Comunicação, com o uso de bibliografia e metodologias variadas e de inúmeros campos sendo utilizado a fim de resolver o problema de pesquisa e encontrar resposta ao estudo, recorrendo principalmente a abordagens metodológicas utilizadas nas áreas das Ciências Sociais e da Administração. Essa tendência permite trabalhar e modificar as técnicas e métodos vindos de outras áreas, de modo a permitir uma identificação maior com os objetos teóricos e empíricos da área da Comunicação, e também o surgimento de metodologias que se adequam ao olhar da Comunicação.

De acordo com Kunsch (2017), as metodologias qualitativas predominam nas Ciências Sociais e na área da Comunicação, principalmente porque buscam analisar fatos, experiências e fenômenos empíricos que não podem ser quantificados. O mesmo ocorre com os artigos do *corpus* de nosso estudo. Segundo a autora, é preciso repensar as práticas metodológicas tradicionais e adaptá-las a fluidez da realidade atual, ainda mais no ambiente complexo e multifacetado como o da Comunicação Organizacional.

Apesar dos avanços nos estudos aplicados de comunicação organizacional, defendo a necessidade e a importância da pesquisa empírica, considerando que essa área faz parte das ciências da comunicação e das ciências sociais aplicadas. É justamente a partir dos estudos das práticas que reunimos um conjunto de dados que possibilitarão trazer novas reflexões e construir teorias. (KUNSCCK, 2017, p. 49)

Em nosso estudo, optamos pela predominância da abordagem qualitativa, já que essa modalidade de análise abarca a complexidade que envolve as dimensões subjetivas existentes entre sujeitos constituintes de um processo de pesquisa. Como em muitos

artigos não apresentam o processo metodológico completo, utilizamos um preenchimento de ações metodológicas (APÊNCIDE D), de acordo com a interpretação do texto para identificar métodos, técnicas, procedimentos e/ou estratégias utilizados para a análise e/ou interpretação dos artigos do *corpus*.

O preenchimento das ações metodológicas foi seguindo o formulário com as seguintes divisões de métodos e técnicas: a) Abordagem Metodológica; b) Natureza da Pesquisa; c) Procedimentos e Técnicas de análise; d) Coleta de Dados.

5.3.1 Abordagem metodológica

Sobre a abordagem metodológica mapeia-se em um modo geral pesquisa qualitativa, que “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31), buscando explicar o porquê dos fenômenos, causas, efeitos e sentidos, mas sem quantificar os valores numéricos e buscar a exatidão de uma metodologia positivista. Já a pesquisa quantitativa “tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Quase todos os artigos são de pesquisas qualitativas (26 artigos). A escolha dessa abordagem é seguida, geralmente, pelos objetivos de pesquisa e dos procedimentos e técnicas de análise. Destaca-se apenas um artigo (ART 10) com uso de abordagem quantitativa, que traz inclusive em sua apresentação inicial, no próprio título do trabalho: “Estudo Transcultural sobre liderança em relações públicas e gestão da comunicação: análise quantitativa dos temas de maior importância para os brasileiros”:

As 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. (ART. 10)

Nota-se que mais do que números e dados, a pesquisa trata da opinião dos entrevistados sobre assuntos relevantes para a gestão e para a comunicação organizacional. É apresentado o perfil do profissional, como faixa etária, formação e

sexo, mas a base das dez perguntas centrais, todas com dez alternativas de escolha. As respostas fazem parte de um grupo específico (profissionais da comunicação e relações públicas brasileiros), em um determinado período de tempo (a pesquisa foi realizada em junho de 2012), num cenário específico em uma sociedade mutável em termos tecnológico social. É interessante perceber como, após os resultados apresentados, pode-se fazer um próximo estudo que mistura os dois tipos de pesquisa, denominado de quantiquantitativa, pois a Comunicação Organizacional é um campo que permite a fuga de modelos exclusivamente fechado, ampliando a discussão com um maior número de conceitos e referência de mais autores sobre o assunto.

5.3.2 Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa, segundo Gerhardt e Silveira (2009), é dividida em exploratória, descritiva e explicativa. Seguindo essa ordem, a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (p. 35). O pesquisador, num modo geral, utiliza-se de entrevistas, visitas técnicas, levantamentos bibliográficos e também outros exemplos que facilitam o entendimento do assunto, como estudo de caso.

A menção à pesquisa exploratória foi feita em três artigos (ART 4, ART 7 e ART 12). No ART 4 foi analisado o discurso de posse do presidente Barack Obama, o ART 7 apontou como tema central a investigação sobre as práticas discursivas das organizações e o ART 12 o autor fez análise do discurso de revistas e jornais. Ou seja, todos posteriormente a pesquisa exploratória fizeram a análise de discurso dos objetos de análise. A seguir, alguns recortes que explicitaram o uso da pesquisa exploratória como natureza da pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que se apoia em análises documentais e bibliográficas, buscando sistematizar o assunto desenvolvido por outros autores de forma a atingir os objetivos propostos. Neste assunto, fica evidente que a pesquisa documental é a mais indicada para esta pesquisa, em função de que será analisado uma cerimônia no contexto em que ela acontece, possibilitando a compreensão da sua utilização pelos profissionais de Relações Públicas e Comunicação. (ART. 4, p. 4)

A pesquisa, de caráter qualitativo exploratório, teve, em essência, o pressuposto de não procurar a generalização de fatos baseados em

resultados, mas sim o de realizar uma análise interpretativa das percepções e experiências vivenciadas pelos pesquisadores no campo empírico. As questões dessa face foram formuladas levando-se em consideração elementos da análise textual do discurso, bem como elementos da análise interpretativa. (ART. 7, p. 8)

O artigo discute aspectos dos discursos organizacionais e questões do processo de afirmação e reconhecimento das identidades femininas no mundo corporativo, como o ultraje a imagem de uma mulher, quando esta, em cargo de liderança, é alvo de um escândalo político. Com caráter exploratório, a análise comunicacional é feita a partir de publicações em revistas e jornais sobre Graça Foster, primeira mulher a ocupar a presidência da Petrobras. (ART. 12, p.1)

Já a pesquisa descritiva, ou interpretativa, exige uma consulta prévia, com apontamentos de informações, para que então seja descrito fatos, fenômenos, lugares ou história. Após a descrição, segundo Gerhardt e Silveira (2009), pode ser feita a interpretação do pesquisador, fundamentada nos aspectos teóricos. Na análise do corpus apenas um artigo apresenta em sua descrição na natureza da pesquisa um uso misto de exploratório e descritivo, que é o ART 8. Essa pesquisa apresenta entrevistas com gestores de micro e pequenas empresas, e diz o seguinte:

Métodos exploratório descritivo e da pesquisa bibliográfica na qual embasamos nossos argumentos. A partir dos resultados apontados na pesquisa almejamos demonstrar que a comunicação vai muito além da comunicação mercadológica como entendem os empresários. (ART. 8, p. 1)

O terceiro e último objetivo de investigação é o explicativo, que busca, por meio da pesquisa, a razão e o porquê dos fenômenos que se baseiam a hipótese do estudo. É um tipo de pesquisa mais comum e direcionada para as Ciências Físicas e Naturais, não sendo identificada em nenhum dos artigos que compõem o *corpus*.

A natureza da pesquisa acaba sendo interpretada com o objetivo do pesquisador, pois a grande maioria não apresenta a natureza da pesquisa nos textos dos artigos analisados. Percebe-se que a grande maioria dos trabalhos possui caráter exploratório, pois, por mais que sejam descritos fatos históricos para situar o leitor no contexto histórico-social de uma personalidade ou de um fato, o que almejam, na grande maioria das pesquisas em comunicação organizacional, é proporcionar reflexão sobre os diversos fenômenos e discussões temáticas da área.

5.3.3 Procedimentos de pesquisa

Os procedimentos e técnicas de análise são descritos na maioria dos artigos analisados e, mesmo os que não são, temos, muitas vezes, facilidade em categorizá-los. Ao todo, encontramos oito procedimentos: Pesquisa Bibliográfica (todos os artigos apresentam pesquisa bibliográfica, contudo, quatro artigos realizam apenas pesquisa bibliográfica em sua apresentação); Pesquisa Documental (seis artigos); Análise de Conteúdo (sete artigos); Análise do Discurso (quatro artigos); Grounded-Theory (um artigo); e Estudo de Caso (17 artigos).

A Pesquisa Bibliográfica, num modo geral, é o planejamento inicial de qualquer trabalho de investigação científica, que vai desde a identificação, localização e obtenção de obras pertinentes que retratam os assuntos relevantes ao tema principal. Contudo, há pesquisas que se detêm apenas na investigação teórica, como é o caso de quatro artigos: ART 5, ART 13, ART 14 e ART 18. No quadro 13, percebe-se que esses quatro artigos, que utilizaram somente a pesquisa bibliográfica, estão na categoria “Líder e Gestor na Comunicação”, ou seja, apresentam um viés teórico, calcado, muitas vezes, nas teorias da Administração.

O modelo proposto foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica em artigos e publicações em áreas relacionadas à liderança, comunicação e estudos organizacionais, bem como seus efeitos sobre o processo de tomada de decisão e efetividade organizacional. Para a realização da pesquisa foram acessados mecanismos de buscas como *web of science* e bases de dados bibliográficas nacionais e internacionais. (ART 18, p. 905)

Os trabalhos teóricos abordavam questões como: a gestão nas organizações públicas; a liderança para construção de parcerias nas empresas; o papel do gestor na comunicação organizacional e a comunicação da liderança na tomada de decisões nas organizações.

A Pesquisa Documental difere-se no que diz respeito à natureza das fontes, pois nesse procedimento se permite a busca por materiais que não sejam livros, artigos e referências científicas. Muitos dos documentos utilizados nessa técnica são produtos que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, como tabelas estatísticas, jornais, revistas, documentos oficiais, produção televisiva como filmes e séries e produção de internet,

como sites e redes sociais. Seis artigos do *corpus* utilizam a pesquisa documental: ART 1, ART 2, ART 3, ART 4, ART 24 e ART 27. A grande maioria encontra-se no Grupo Temático “O líder como marca”, e utilizaram notícias de site, vídeos e séries televisivas como objeto de estudo, que fazem parte também do grupo chamado Estudo de Caso, que veremos logo mais. A seguir, dois recortes que abordam a justificativa do uso da pesquisa documental para o objetivo da pesquisa:

Segundo Godoy (1995), a pesquisa documental seria um dos três tipos de abordagem qualitativa, que englobaria também o estudo de caso e a etnografia. ‘O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando interpretações novas e/ou complementares constitui o que estamos denominando pesquisa documental’ (GODOY, 1995, p. 24). (ART 1, p. 2)

Para realizar este trabalho foi utilizado o procedimento metodológico qualitativo, realizado por meio de análise de documentário ficcional, que permitiram a fluidez na observação do objeto de estudo. Para a finalização da presente pesquisa, realizou-se a análise do objeto, conforme as cenas de maior relevância para a construção e cruzamento de dados, sendo ela teoria versus objeto. (ART. 24, p. 3)

Outra técnica mencionada nos artigos é a Análise de Conteúdo, considerada uma técnica híbrida, por fazer a ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, oscilando entre a valorização de aspectos quantitativos e qualitativos. É um procedimento que permite criar categorias, subcategorias e divisões segundo a lógica do pesquisador, para melhor explicar os fenômenos. Usam essa técnica os seguintes artigos: ART 8, ART 11, ART 19, ART 20, ART 21, ART 22 e ART 23.

A metodologia utilizada, além da pesquisa bibliográfica, foi a análise de conteúdo por meio da qual foram analisadas quatro peças comunicacionais da empresa Angelus (...). Com base na análise de conteúdo das peças demonstra-se a influência da cultura para a elaboração e interpretação das peças mercadológicas. (ART. 11, p. 2)

A Análise de Discurso está relacionada ao estudo da linguagem (que engloba a escrita, a fala, os gestos e as imagens), com as diferentes formas de comunicação entre os sujeitos: “Na análise de discurso, não se toma o texto como ponto de partida absoluto (dadas as relações de sentidos) nem de chegada. Um texto é só uma peça de linguagem de um processo discursivo bem mais abrangente e é assim que deve ser considerado”

(ORLANDO, 2009, p. 72). A Análise de Discurso foi utilizada em quatro artigos: ART 7, ART 9, ART 12 e ART 26.

A análise crítica do discurso (ACD) é uma teoria e um método de análise das produções discursivas nas organizações. O corpus teórico-metodológico caracteriza-se por uma grande preocupação social e deriva de abordagens multidisciplinares no estudo da linguagem. Soma-se a esses argumentos o conhecimento de que em uma comunicação específica não se considera somente um tipo particular de texto, mas processos particulares de produção, distribuição e consumo. (ART. 7, p. 2)

A *Grounded-Theory* é uma técnica que apareceu em apenas um artigo (ART 6), que contou com entrevista de sujeitos e suas avaliações de trabalho, com a seguinte justificativa:

Trata-se de uma abordagem que propicia a compreensão das situações investigadas a partir do contexto do qual emergem os sentidos atribuídos pelos sujeitos participantes da pesquisa. Ela é definida por Glaser e Strauss como uma teoria de natureza indutiva, que se conforma a partir do estudo dos fenômenos aos quais está imbricada. Nesse caso, ao invés de uma sobreposição dos conceitos teóricos aos dados, tem-se que a teoria emerge das análises desses mesmos dados (ART. 6, p. 2).

Por último, verificou-se que 17 artigos do *corpus* utilizam o Estudo de Caso como técnica de investigação e suas variáveis, expostas a partir dos quatro Grupos Temáticos. Esse número constata o predomínio de pesquisas empíricas em relação aos estudos teóricos, pois o Estudo de Caso é uma pesquisa empírica que apresenta um determinado fenômeno em relação ao “contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. (YIN, 2001, p. 32). Esse fenômeno pode ser um indivíduo, um pequeno grupo, uma grande organização, uma instituição, uma campanha, produto, serviço, eventos, entre outros.

Quadro 13: Procedimentos de Pesquisa e Grupos Temáticos

Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa Documental	Análise de Conteúdo	Análise de Discurso	Grounded-Theory	Estudo de Caso
ART 5	ART 1	ART 8	ART 7	ART 6	ART 1
ART 13	ART 2	ART 10	ART 9		ART 2
ART 14	ART 3	ART 11	ART 12		ART 3
ART 18	ART 4	ART 19	ART 26		ART 4
	ART 24	ART 20			ART 9
	ART 27	ART 21			ART 11
		ART 22			ART 12
		ART 23			ART 15
					ART 16
					ART 17
					ART 20
					ART 21
					ART 22
					ART 24
					ART 25
					ART 26
					ART 27

Grupos Temáticos	
Líder e Gestor na organização	
O líder como marca	
O líder como ser mitológico	
o RP como líder da Comunicação	

Fonte: elaborado por Diego da Maia (2021)

O Quadro 13 apresenta a distribuição dos textos conforme os Procedimentos de Pesquisa e optamos por colorir a grade de acordo com cada Grupo Temático: azul “Líder e gestor na organização”; amarelo “O líder como marca”; verde “O líder como ser mitológico”; vermelho “O RP como líder da Comunicação”. Dessa forma, podemos perceber os procedimentos de pesquisa mais decorrente de acordo com o que as pesquisas do grupo temático costuma investigar.

5.3.4 Coleta de Dados

Observamos que em 12 artigos foram realizadas coleta de dados com diferentes tipos de entrevistas. Muitos não dão detalhes do tipo de entrevista, sua estruturação, se foram entrevistas presenciais ou virtuais, entre outras observações. Encontrou-se entrevistas com líderes de equipes, gestores de diferentes setores, gestores da comunicação e empreendedores. Apontaremos então os artigos que tiveram menção e que ajudam a elucidar os diferentes tipos de coleta de dados com a utilização de entrevista.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), entrevista é o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (1999, p. 94), sendo comum a sua utilização como técnica e instrumento de pesquisa em

diferentes áreas do conhecimento. Segundo os autores, há três tipos de entrevista: a Estruturada, quando o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e não é permitido adaptar as perguntas à determinada situação, inverter a ordem ou elaborar outras perguntas; a Não Estruturada, quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção, permitindo explorar mais amplamente uma questão específica; e a Semiestruturada, com o uso de um roteiro que poderá ser alterado no momento da entrevista. Abaixo, três trechos de artigos que apresentam como foi feita a coleta de dados:

As 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. (ART. 10, p. 1).

O método utilizado por essa pesquisa será a entrevista em profundidade, que procura intensidade nas respostas, não-quantitativas ou representação estatística. (ART. 11, p. 3)

Análise de Conteúdo (AC) sobre relatos de gestores entrevistados, e identificou, além dos possíveis papéis representados por esses gestores em interações com seus subordinados, as distintas naturezas desses processos de comunicação. (ART. 23, p. 3)

A entrevista de grupo focal (DUARTE, 2005) constitui uma técnica de pesquisa bastante utilizada na área da Saúde e do Marketing e foi utilizada no artigo 27. Trata-se de um método de pesquisa qualitativa, dada à ausência de medidas numéricas e análises estatísticas.

Os procedimentos metodológicos partem de uma abordagem qualitativa e incluem pesquisa documental e bibliográfica, e realização de grupo focal com onze mulheres líderes que atuam em organizações de Caxias do Sul (RS) e região. A discussão dos dados coletados é apresentada a partir de três categorias de análise, que demonstram as consequências do preconceito de gênero nas organizações, e como as relações de poder, originadas da cultura, interferem profundamente nos processos comunicacionais das líderes. (ART. 27, p. 122)

Além da entrevista também foram utilizados, em alguns artigos, questionários como coleta de informações para as análises, uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelos participantes. O questionário (DUARTE, 2005) pode ser com questões abertas (quando permitem ao informante responder livremente, usando

linguagem própria e emitir opiniões), questões fechadas (são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções ou mais opções – que embora restrinja a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, pois as respostas são mais objetivas) e, ainda, as de múltiplas escolhas (que são perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto, sendo facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas). O ART 10 utilizou um questionário online e uma entrevista em profundidade e o ART 25 um questionário de múltipla escolha.

A pesquisa apresentou dados interessantes, como o perfil dos gestores de comunicação que responderam a pesquisa – ao todo 303 profissionais brasileiros, relações públicas e áreas afins, como idade, sexo, curso superior, pós-graduação e perfil da organização em que trabalham. Ao total, foram dez temas pré-estabelecidos pelos autores. Identificou-se que mais de 70% dos respondentes são mulheres; um terço dos entrevistados exercem função de liderança; maioria formada em Relações Públicas e quase 60% possui algum curso de pós-graduação.

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 valoração de respostas segue a escala Likert, na qual “1” corresponde a “pouco” e o “7” a “muito”. (ART. 10, p. 374)

Além da utilização de entrevistas e questionários, outras pesquisas empíricas ocorreram com a análise de mídia, sendo encontrados quatro artigos que analisaram sites, cinco artigos com análise de jornais e/ou revistas, cinco com análise de vídeos (com destaque para o vídeo da posse do ex-presidente norte-americano Barack Obama e da posse do ex-presidente brasileiro Michel Temer, além da série de TV *House of Cards*), e um artigo com análise de redes sociais. A análise de mídia é de extrema importância para as pesquisas em Comunicação, visto que a mídia é um dos principais objetos de estudo, importante para analisarmos os fenômenos de forma empírica, desde o seu planejamento, objetivo e impacto no público consumidor por meio dos estudos da recepção (SILVERSTONE, 2011). Observa-se que por mais que as redes sociais sejam objetos cada vez mais em ascensão no campo da Comunicação, os estudos sobre liderança e análises sobre o discurso do líder organizacional possuem ainda a

predominância das mídias tradicionais, como mostra o mapeamento dos objetos dos artigos do *corpus*. Os veículos de comunicação de massa, ainda hoje, são os grandes centros de ostentação de empresários, políticos e demais influenciadores.

O artigo analisa uma capa da revista CIO com o título “TI Sustentável, diferencial competitivo”, acompanhado pelo subtítulo: “a preocupação com o meio ambiente deixa de ser apenas uma questão de imagem e começa a virar uma obrigação do departamento de tecnologia da informação” – ambos sobrepostos na fotografia de um CIO de uma grande corporação – do Grupo AES – segurando a imagem do globo terrestre. (ART. 9, p. 8)

Após o recorte da análise metodológica, apresenta-se a seguir a análise teórico-conceitual e as referências bibliográficas trazidas em cada discussão, sendo apresentados de acordo com as divisões dos grupos temáticos criados na tese: “O líder e o gestor organizacional”; O líder como marca”; “O líder como ser mitológico”; e “Relações Públicas como líder da comunicação”.

5.4 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E TEÓRICO-CONCEITUAL

As abordagens teóricas e conceituais dos artigos do *corpus* revelam as formas de analisar o líder nos estudos de comunicação e relações públicas, assim como destacam-se as referências utilizadas pelos autores dos artigos. No total, foram 486 obras como referência bibliográfica, sendo 267 de autores nacionais e 219 de autores internacionais. Poucas dessas referências se repetem, tanto a autores quanto a obras (APÊNDICE E) ao longo da leitura e análise dos 27 artigos.

O grande destaque, com o maior número de citações - 29 no total - é Rudimar Baldissera, assim como é o autor citado com o maior número de obras – ao todo são 15, entre capítulos de livro e artigos publicados em revistas e anais de congressos, sendo três obras com coautores. O autor é destaque nos capítulos teóricos e possui uma vasta literatura que percorre diversos fenômenos da comunicação organizacional, como a cultura organizacional, as relações de poder entre os meios e os indivíduos, a semiótica, além de trazer a discussão sobre os líderes organizacionais de uma forma importante para a área.

Baldissera propõe uma leitura das práticas organizacionais, atravessadas pelas questões da midiaticização, a partir de uma perspectiva que considera as disputas de sentido operadas entre sujeitos e organização, apresentando as categorias de organização comunicada, comunicante e falada. Dessa forma, o autor sinaliza a necessidade de se perceber os processos a partir desses dois lugares: o da lógica institucional e o da social-construtivista para então compreender a dinâmica das relações estabelecidas entre sujeitos, organizações e sociedade.

Marlene Marchiori foi citada cinco vezes, além de ser organizadora de livro de alguns dos autores presentes nas referências. Suas obras trazem uma amplitude sobre diversas temáticas que envolvem a comunicação organizacional, com uma seleção eclética e pertinente aos estudiosos das relações públicas, que mobiliza diversos pesquisadores brasileiros da área e dá espaço para discutir diferentes questões.

Outros dois pesquisadores brasileiros presentes com menções em mais de um artigo e com produções significativas para a área das relações públicas e da comunicação social são Margarida Kunsch (com duas obras, uma delas presente em seis artigos) e Paulo Nassar (com quatro obras citadas em quatro artigos). Esses autores também são referência no capítulo teórico desta tese, inclusive com citação sobre a importância histórica da produção de Kunsch para a área das relações públicas.

Os autores internacionais em destaque, em ordem dos mais citados, são: Edgar Schein, mencionado nove vezes, num total de cinco obras, sendo que o livro “Cultura organizacional e liderança” apareceu nas referências de cinco artigos; Pierre Bourdieu foi mencionado seis vezes, com destaque para a obra “O poder simbólico”, que apareceu nas referências de quatro artigos. Ambos os autores são trazidos para a discussão sobre a cultura das organizações e a influência do poder da comunicação do líder. Manuel Castells apareceu com cinco citações, assim como Joseph Campbell, principalmente no destaque para o líder organizacional como um herói.

Três outros autores foram citados quatro vezes, que é o caso de Patrick Charaudeau, mencionado nos artigos que fazem análise de discurso, no grupo “O líder como marca”, com a obra “Discurso Político”, Michel Foulcault, com a obra “Microfísica do Poder”, e Clifford Geertz, com “Interpretação das Culturas”. Por último, vale ressaltar a presença de Erving Goffman, com “A representação do eu na vida cotidiana”, presente em três artigos.

No geral, os artigos apresentam um apanhado diverso de referências teóricas, com livros, obras organizadas com capítulos de vários pesquisadores, artigos em

revistas científicas, artigos de anais de congressos, assim como referências de sites, artigos disponíveis na web entre as fontes de informações e análise dos mais variados focos presente no *corpus*.

Para a análise teórico-conceitual, dividimos o material de acordo com aproximações dos Grupos Temáticos (GT), ou seja, não será obedecida ordem numérica dos códigos do *corpus*, mas sim a semelhança das abordagens por meio do mapeamento feito após as leituras. A revisão da literatura apresentada evidencia os paradigmas teóricos e/ou pensamentos dos autores que dão sustentação à discussão teórica nos artigos. Dessa forma, os GT serão apresentados nos subcapítulos a seguir: “O líder e Gestor nas Organizações”; “O líder como Marca”; “O líder como ser mitológico”; e “Relações Públicas como líder da comunicação”.

Para apoiar a análise, são apresentados fragmentos textuais extraídos dos artigos como evidência empírica dos elementos que aparecem nos grupos temáticos. Os recortes fazem parte da nossa interpretação e ajudam a identificar como os estudos sobre os líderes são desenvolvidos na área da comunicação organizacional e relações públicas.

5.4.1 O líder e o gestor nas organizações

O grupo temático “O líder e gestor nas organizações” reúne os artigos do *corpus* que estudam o líder e suas variações como cargos de poder em empresas privadas e organizações públicas, assim como as estratégias de comunicação e a análise da comunicação realizada por essas lideranças. A figura do líder aparece em expressões como líder organizacional, fundadores, diretores, executivos, gestores, supervisores, monitores, gerentes, líderes de equipes e empreendedores, num total de 12 artigos. Percebemos conceitos vindos da Administração e da Sociologia, contudo, nota-se que o olhar da Comunicação é o protagonista, ou seja, esses artigos trazem conceitos de outras áreas, mas atendem aos interesses da comunicação organizacional e das relações públicas.

Sobre a perspectiva da Teoria da Administração, o ART 18, por exemplo, apresenta uma série de conceitos, como a Teoria dos traços; Teoria dos Estilos; Liderança Situacional; Liderança Transformacional, assim como trouxe um

embasamento teórico sobre o papel da liderança diante dos fenômenos da comunicação organizacional:

A literatura nas áreas de administração, estudos organizacionais e comunicação tem destacado a importância do fenômeno da liderança e da comunicação organizacional no âmbito das diferentes organizações, mas carece de modelos abrangentes que integrem essa dinâmica da comunicação da liderança e seus efeitos sobre o processo de decisão e efetividade nas organizações. (ART 18, p. 903)

Alguns artigos buscam evidenciar a importância do desenvolvimento de uma gestão humanizada e o pensamento crítico quanto às condições de transformação dos modelos tradicionais da administração e gestão de pessoas nas organizações. Não se trata apenas de lucros e analisar o desempenho dos funcionários com o número máximo de meta a ser cumprida. O líder precisa trabalhar as questões humanas, pessoais e fazer com que essa harmonia seja positiva para a empresa. O ART 5, por exemplo, traz como objetivo geral:

Evidenciar o desenvolvimento humano como um processo genuíno para a construção de uma gestão humanizada no serviço público e, especificamente, ressaltar a importância da comunicação dialógica e do autoconhecimento como práticas gerenciais voltadas para a humanização no trabalho (ART 5, p. 1).

É importante considerar que, no mundo capitalista em que vivemos, o nível de produtividade de um trabalhador sofre influência da vida pessoal, o que faz com que a administração humanizada tenha o respaldo da alta administração na medida em que os números e os lucros da empresa alcancem as metas estabelecidas. Esse tipo de gestão deve ser conduzido de forma organizada e integrada aos valores da organização:

Diante dessas perspectivas, revela-se uma mudança de valores e comportamentos individuais, sobressaindo-se aspectos mais intelectuais, emocionais, éticos e espirituais. Assim sendo, as organizações também precisam pautar-se em valores e, não apenas por normas e procedimentos, enfatizando o aprendizado contínuo a partir da integração do sentir, pensar e agir nas relações humanas diárias. Para tanto, cada vez mais as organizações precisam reconhecer e investir no desenvolvimento humano em prol de maior qualidade de vida e desempenho grupal no trabalho. (ART 5, p. 7)

Percebe-se que o olhar do investigador, nos artigos deste grupo temático, é para dentro da organização, da forma como é conduzida a administração, da comunicação falada (a comunicação da organização para os seus públicos, interno e externo) e colhendo dados por meio de entrevistas com líderes e gestores, mapeando assim o impacto da comunicação feita por esses sujeitos que exercem influência nos demais colaboradores. Foi dessa forma que escolhemos o nome para esse grupo temático: o líder e o gestor “na” organização, pois se percebeu que o pesquisador busca respostas analisando a organização ou perguntando direto para o líder e/ou colaboradores.

Sobre a diferença entre líderes e gestores, são apresentadas algumas discussões ao longo dos artigos, uma delas é que se faz necessário lembrar que tanto os gestores quanto os subordinados são empregados, e, muitas vezes, a relação de medo da perda do emprego e do sustento são trazidas para esses estudos que tentam investigar o poder da comunicação e a liderança organizacional. Dessa forma, alguns autores apresentam a dissociação dos termos líder e gestor, que é de extrema importância para esta tese e que fundamenta ainda mais os estudos em Comunicação trabalharem esses conceitos.

As lideranças formais das organizações são denominadas grosso modo como “gestores”. Os gestores também são empregados, e muitas vezes somam a suas rotinas atividades operacionais. No entanto, se diferem dos demais empregados por terem a responsabilidade de coordenar uma equipe, independentemente da área em que atuam dentro da organização. Seus cargos podem receber diferentes nomenclaturas: gerente, coordenador, supervisor, chefe, líder, e são escolhidos pela alta administração das organizações para assumir a gestão de uma equipe não necessariamente porque exercem liderança naturalmente ou por serem reconhecidos como representantes pelo grupo. (ART. 14, p. 870)

O sujeito líder tem um papel fundamental na comunicação e na cultura organizacional. Essa fundamentação é apresentada no ponto de vista de diferentes autores nesses 12 artigos e separamos alguns trechos para discussão:

De acordo com Di Biase e Rocha (2007), a principal função do líder é provocar mudanças significativas nas organizações. E esta mudança diz respeito a um novo olhar sobre as pessoas, deixando as mesmas de serem consideradas como ‘recursos humanos’ a serem controlados e regulados, para serem considerados como sujeitos ontológicos, trabalhadores do conhecimento com potencialidades multidimensionais. (ART 5, p. 7)

Ademais, para Aktouf (1996), o líder é aquele que renuncia à onipotência para que possa ter seu poder democratizado, reconhecido e legítimo. (ART 5, p, 8)

As lideranças no primeiro e segundo setor são responsáveis por influenciar comportamentos que tragam ganhos benéficos para todos os componentes da sociedade (LEE; KOTLER, 2011). (ART. 13, p. 512)

Percebe-se como o líder é o sujeito que ao mesmo tempo é o representante e o responsável pela manutenção da missão da organização, também é o principal indivíduo para as mudanças. Delegar poder aos gestores e usar da democracia como um fator positivo da sua liderança é um modelo que ainda demanda força, estratégia e a comunicação deve estar alinhada a todos esses processos.

Outro assunto relevante para a análise é o discurso da comunicação organizacional e a sustentabilidade, tema do ART 13. O trabalho aborda a importância do líder como agente da cultura e das práticas da organização. As atribuições dos líderes estão interligadas ao papel da comunicação organizacional de encarar as mudanças de paradigmas e, assim, até mudar a missão, a visão e os valores de acordo com as mudanças sociais, pois o que o mundo dos negócios deve estar cada vez mais preparado e atento para uma possível mudança de posicionamento de forma segura e estratégica:

As lideranças, ou os líderes, em sustentabilidade, são os agentes de mudança nas organizações. Segundo Voltolini (2011), esses líderes podem ser especialistas (possuem o poder da solução), facilitadores (desenvolvem as condições internas), catalisadoras (são visionários e observadores) e por último, ativistas (valorizam a colaboração). (ART. 13, p. 512)

Esses líderes (...) creem que suas empresas detêm a criatividade e os recursos necessários para solucionar desafios sociais e ambientais e que além de gerar valor para seus negócios, devem se responsabilizar pelo desenvolvimento mais amplo das comunidades nas quais estão instaladas (VOLTOLINI, 2011). (ART. 13, p. 512)

Compartilhar novas missões, visões e valores organizacionais que proporcionem o desenvolvimento social e a cidadania nos múltiplos sentidos. (ART. 13, p. 516)

A comunicação da liderança é uma importante estratégia para o sucesso e desempenho das organizações em diferentes setores econômicos e industriais. Dessa forma, analisa-se tanto a comunicação com o público consumidor quanto a comunicação

interna, com os colaboradores, de forma a construir relações de confiança entre líderes e liderados.

O entendimento do fenômeno da liderança e suas particularidades tem mobilizado especialistas em todo mundo, especialmente ao considerarmos a diversificação de tipos de negócios, setores e empresas, assim como da internacionalização que tem demandado atenção adicional aos aspectos multiculturais e interculturais das organizações. A comunicação da liderança desempenha importante papel na maneira de conduzir os negócios e estabelecer relações de confiança e produtivas com as equipes de trabalho. (ART 18, p. 904)

Muitas vezes, o trabalho mais prático, comum a um sistema de produção ou em empresas que trabalham com metas, devemos também salientar o trabalho de um gestor, que faz com que os modelos predeterminados sejam postos em práticas por todos. A diferença quanto ao conceito de líder e gestor se faz necessária, expressando o caráter do trabalho prático da gestão, ligada à responsabilidade da produção, dos objetivos organizacionais e do lucro. Nesse viés, selecionamos os seguintes trechos:

Neste sentido, Di Biase e Rocha (2007) salientam que o gestor e a empresa precisam ter uma visão e postura holística, transcendente, transpessoal, para assim poderem promover uma verdadeira reorganização estrutural, psicológica, emocional e política na forma de se lidar e gerenciar as pessoas na busca da excelência pessoal e organizacional. (ART 5, p. 8)

Os gestores, como responsáveis pela coordenação de uma ou mais equipes de trabalhadores, são também naturalmente porta-vozes das organizações. Isto porque conduzem os subordinados no cumprimento das tarefas por meio de processos comunicacionais nos quais podem ser pautas a missão e os valores da organização, as metas, os prazos e as informações sobre o processo produtivo, entre outras. (ART. 23, p. 2)

A pesquisa traz também os processos de comunicação entre a organização e os gestores e entre os gestores e os funcionários, numa simbiose com a cultura organizacional. A partir disso, encontram-se diversos fenômenos que devem ser pensados pelos pesquisadores da comunicação social e relações públicas:

Por isso, muitas organizações desenvolvem canais de comunicação exclusivos para os gestores, os quais visam a apoiar os líderes em habilidades de comunicação, assim como informá-los antes, ou de maneira mais completa, sobre questões abordadas nos canais de comunicação que atingem todos os empregados. Assim, os gerentes teriam subsídios para atuar como incentivadores ou esclarecedores destes assuntos perante suas equipes. (ART. 14, p. 871)

É nessa perspectiva que tanto para o êxito das demandas operacionais quanto para a obtenção de uma administração mais humanizada, os gestores e chefes precisam tornar-se líderes. Percebe-se a importância da discussão de ações dos gestores ao conduzirem suas equipes de trabalho, em especial, no que tange ao favorecimento de um ambiente de diálogo e autoconhecimento:

Nesse contexto, verifica-se a necessidade da implantação de práticas e políticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento das capacidades humanas. Paralelamente, as organizações precisam, antes de tudo, transformar as suas relações hierárquicas, para que os chefes se tornem líderes e possam promover o desenvolvimento humano e a sinergia grupal (Sampaio, 2007). (ART 5, p. 7)

Para tanto, esta gestão terá como propósito substituir o tradicional gestor burocrático para dar lugar ao gestor-líder e assim poder criar condições para o desenvolvimento do potencial humano e profissional das pessoas no ambiente de trabalho das organizações públicas (Caldas, 2006). (ART 5, p. 11)

Por mais que os líderes e os gestores algumas vezes não são os únicos responsáveis pela construção da cultura organizacional, eles são agentes que propagam, por meio de sua liderança, a missão e os valores da empresa, reforçando-os. A análise da comunicação sobre esse ponto específico é essencial e reforça ainda mais a importância de estudar os líderes nas pesquisas de comunicação organizacional e relações públicas.

Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações (BARRETO, 2013, p. 39). (ART. 13, p. 513)

Numa visão funcionalista que compreende como um conjunto de verdades, valores e crenças que a alta administração da organização institui como regras apropriadas de conduta e impõe junto a suas equipes (CARRIERI; SILVA, 2014), a cultura organizacional, para nós, é “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade” (MARCHIORI, 2008, p. 94) e, como essência organizacional, só pode ser moldada a partir da interação. Por isso, com base na definição de cultura proposta por Geertz (1989) como teia de significados tecida pelo próprio homem, compreendendo cultura organizacional como uma rede de significados atribuídos pelos membros de uma organização às práticas sociais (como ritos, crenças, valores) no âmbito da organização (BALDISSERA, 2009a), fortemente impactada pela liderança. (ART. 14, p. 868)

Sobre a cultura organizacional e sua relação com o líder, podemos destacar a repetição significativa de autores nos diferentes artigos analisados, como Baldissera, Schein, Marchiori e Geertz. Baldissera e Marchiori são dois pesquisadores brasileiros com presença marcante nos estudos de relações públicas, com produções relevantes para a comunicação organizacional e que também destacam a influência do líder no processo comunicacional.

No entanto, entendemos que a influência dos gestores sobre a cultura organizacional não se opera (unicamente) na defesa das vontades / visões da organização, mas também numa equação tácita que equilibra forças tensionadas, uma vez que, conforme Baldissera (2010a), os objetos da organização muito provavelmente não são os mesmos objetivos pessoais dos indivíduos que ela emprega. (ART. 14, p. 869)

De acordo com Schein (2009), os fundadores e gestores de mais alta hierarquia nas organizações atuam na formação e na manutenção da cultura corporativa que seja funcional aos objetivos do empreendimento. Baldissera (2014) aborda essa questão de forma não determinística: para o autor (2014) os líderes não definem, mas influenciam fortemente a circulação simbólica e a construção da cultura organizacional. (ART. 23, p. 8)

O gestor da comunicação organizacional e o líder devem estar sempre lado a lado, como uma estratégia fundamental, pois a comunicação vinda do líder, muitas vezes, impacta muito mais do que a mesma mensagem feita por um sujeito de igual hierarquia ou inferior. A relação de poder entre os líderes e os liderados é uma análise trazida com referência a obras de Baldissera, Schein, Foucault e Morin, autores com grande destaque em número de vezes citados nos artigos do *corpus*:

Segundo Bourdieu (2010, p.7-8), o poder simbólico é o poder invisível que pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (ART. 14, 866).

A comunicação conduzida pelas lideranças tem um reconhecimento maior, torna-se mais relevante na visão dos empregados do que as ações realizadas pela área de comunicação interna (LARKIN, 1996), em função dos fatores pessoal e relacional próprios desta troca de informações. A relevância do papel das lideranças nas relações organizacionais evidencia que a comunicação interna não é somente aquela produzida pela organização e direcionada aos empregados, abrange também as articulações internas desempenhadas pela liderança e as interações entre os diversos empregados, em uma visão da comunicação falada (BALDISSERA, 2009b; BALDISSERA; BATISTA, 2010). (ART. 17, p. 483)

O ART 7 traz dois interessantes resultados da análise que merecem destaque, pois aborda a importância do líder em manter seu discurso coeso e, mesmo exercendo poder sobre os funcionários, isso não significa embate, afinal de contas, o liderado precisa acreditar no propósito do líder.

Destaca-se a atenção focada nos processos de relacionamento, diálogo e interação na organização. Seus líderes procuram estabelecer canais claros, simples e sem uso de coerção ou poder sobre os funcionários (ART. 7, p. 9)

A diretoria apresenta as mesmas intenções de seus discursos produzidos tanto na rede formal quanto na informal, sendo sua finalidade demonstrar que liderança e funcionários não são forças contrárias. (ART. 7, p. 10)

Os artigos ART 14, ART 19 e ART 23, escritos pela mesma autora, além de articular os autores acima mencionados, tem como objetivo analisar possíveis papéis de “atuação” a partir da perspectiva de Goffman na obra “A representação do eu na vida cotidiana”.

Fechamos o foco nos gestores de equipes das organizações, os quais impactam a cultura organizacional (SCHEIN, 2009) por meio de suas relações, e tendem a atuar como mediadores nos processos comunicacionais entre organizações e empregados. Buscamos analisar possíveis papéis (GOFFMAN, 1996) que estes líderes podem assumir nesta interação. (ART. 14, p. 865)

Segundo a análise da autora, os gestores representam papéis em suas interações com a equipe, considerando como representação “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência” (GOFFMAN, 1996, p. 29). O gestor é o sujeito responsável por transmitir e reforçar as estratégias da organização a sua respectiva equipe, além de traduzir para a linguagem informal e de maneira adequada aos funcionários de sua responsabilidade, categorizando esse fenômeno como organização comunicante, segundo conceito de Baldissera:

Nessas relações de trabalho, assim como em outras situações da vida cotidiana, as pessoas interagem representando papéis de acordo com a posição que ocupam a cada momento, pois “os indivíduos assumem a atitude da presença dos outros” (GOFFMAN, 2010, p. 26-27). Nesse

sentido, considera-se que os gestores de equipes, podem representar diferentes papéis nas organizações para atender as expectativas de sua plateia – os subordinados, é certo, mas também os superiores – sobre como deve agir um gestor, e para legitimar seu poder, transformando orientações e/ou ordens em realizações de seus subordinados. (ART. 19, p. 992)

Como uma manifestação da dimensão da organização comunicante (BALDISSERA, 2009b) ela compreende as subjetividades do gestor e de seus interlocutores, e a partir das diferentes interpretações de acordo com a teia de significados e valores de cada indivíduo. Nessa intermediação, o gestor pode assumir distintos papéis, os quais acolhem implícita ou explicitamente objetivos, funções, lugares de fala. (ART. 14, p. 878)

Os processos de comunicação entre organização e empregados mediados por gestores, e conseqüentemente nas relações de trabalho, fazem parte desses artigos, sendo uma forte característica desse grupo temático em análise. Contudo, apresenta, a partir das interações com os subordinados, uma perspectiva comunicacional em que os gestores desempenham os seguintes papéis: transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores:

Nessas relações de trabalho, assim como em outras situações da vida cotidiana, as pessoas interagem representando papéis de acordo com a posição que ocupam a cada momento, pois “os indivíduos assumem a atitude da presença dos outros” (GOFFMAN, 2010, p. 26-27). Nesse sentido, considera-se que os gestores de equipes, podem representar diferentes papéis nas organizações para atender as expectativas de sua plateia – os subordinados, é certo, mas também os superiores – sobre como deve agir um gestor, e para legitimar seu poder, transformando orientações e/ou ordens em realizações de seus subordinados. (ART. 19, p. 992)

A autora identifica, no ART 23, quatro diferentes formas de comunicação disciplinar entre os gestores e os empregados, divididas nas seguintes subcategorias: comunicação disciplinar: a) pela persuasão; b) pela legitimação; c) pelo aconselhamento; d) pelo protagonismo.

As particularidades dos processos de comunicação realizados pelos gestores com seus subordinados, analisadas neste texto, tendem a refletir os valores que permeiam o mundo do trabalho. Além disso, esses processos de comunicação – especialmente os categorizados por Silva (2016) como comunicação disciplinar –, mostram-se fecundos para a manutenção da lógica de produção pós-industrial revelada nas relações de trabalho. (ART. 23, p. 14)

Além disso, a autora apresenta uma consciência das relações pública como líder/gestor da comunicação organizacional:

As habilidades das Relações Públicas em gerir relacionamentos são fundamentais para orquestrar um planejamento eficaz de comunicação inclusiva a fim de sanar os desencontros comunicacionais entre as diferentes esferas hierárquicas da organização” (ART. 27, p. 123).

Esse olhar voltado às relações públicas como líder vai ao encontro de um dos grupos temáticos desta tese, comprovando que por mais que um artigo do corpus esteja classificado em um determinado GT ele pode conter elementos, teorias, conceitos e olhares semelhantes e comuns a outros grupos, justamente pela pesquisa dos líderes organizacionais ser multidisciplinar e, ao mesmo tempo, pertencente aos estudos das relações públicas.

Por último, três artigos desse grupo temático abordam a questão da gestão de pequenas empresas e sobre ser um gestor empreendedor (ART 8, ART 25 e ART 27). Muitos empreendedores não possuem uma visão sobre as técnicas e instrumentos de comunicação, assim como não constroem um planejamento do seu negócio de maneira correta, muito menos a construção de um planejamento de comunicação. Com isso, os artigos apresentam autores sobre os processos de comunicação organizacional e relações públicas, como Kunsch, Marchiori e Baldissera.

Só irá funcionar se atingir seu público-alvo; a visão estratégica do pequeno empresário deve ser capaz de analisar o ambiente socioeconômico no seu entorno e suas influências no ramo de negócio em que atua. (ART. 8, p. 1-2)

O empreendedor ao criar seu negócio nem sempre tem a visão clara do que fazer e, na maioria das vezes, desconhece os processos de planejamento, comunicação e cultura organizacional, assim como estes podem agregar valor ao seu negócio. Há uma grande dificuldade em estabelecer princípios operacionais, em identificar seus objetivos e isto se dá devido às características desse segmento. (ART. 8, p. 6)

Os ART 25 e ART 27 trazem ainda um corte sobre gênero, propondo identificar como acontece o relacionamento de pequenos negócios comandados por mulheres com seus públicos de interesse, considerando esse relacionamento uma estratégia de comunicação, com um referencial teórico baseado na literatura sobre relações de trabalho e de gênero, empreendedorismo feminino e relações públicas.

A questão da assimetria presente, ao longo da história, na divisão sexual do trabalho também foi alvo de pesquisas (SOUZA-LOBO,

2011). Nessa discussão, surgem os critérios de análises dessas assimetrias: o confronto dos saberes, a identidade da força de trabalho (quem faz a tarefa) e a hierarquia (parte da cultura do trabalho que reproduz representações do masculino e do feminino). A ideia aborda um complexo mecanismo cultural, relações hierárquicas de qualidade distintas entre os sexos, representações de responsabilidade e de adequações que muitas vezes remetem a relações de poder fundadas no saber técnico. (ART. 25, p. 641)

Capowski (1992) complementa que entre os motivos que levam a mulher a tornar-se dona de um pequeno negócio inclui-se seu desejo de controlar seu futuro e seu destino financeiro, sua necessidade de autodeterminação e independência econômica e, sua crença em fazer as coisas de uma maneira melhor. Segundo o autor, outros motivos, considerados importantes estão: ser reconhecida, aproveitando as oportunidades de negócios, sendo influenciada pela família e amigos e quando se sentem insatisfeitas no trabalho. (ART. 25, p. 643)

As autoras apresentam o contexto histórico e cultural da luta das mulheres por espaço no mercado de trabalho, assim como seu desenvolvimento no Brasil, com um recorte teórico sobre organizações, cultura e poder, com autores como Baldissera, Capra e Mumby, construindo, assim, um entrelaçamento entre os desafios comunicacionais enfrentados por líderes mulheres no mercado de trabalho, identificando, na análise do ART 27, a perspectiva de três categorias: as percepções da mulher líder em relação ao processo de comunicação, as relações de poder presentes nos processos de comunicação das organizações e refletir sobre como aspectos culturais se relacionam à liderança exercida por mulheres em organizações.

Esse grupo é o que contém o maior número de artigos e trouxe diferentes elementos de análise sobre os fenômenos que permeiam os líderes e a comunicação. O próximo grupo apresenta o segundo com o maior número de artigos do *corpus* e analisa esses sujeitos também como uma marca.

5.4.2 O líder como marca

Selecionamos nesse grupo os artigos em que o líder utiliza os meios de comunicação a seu favor, tornando o nome uma marca com credibilidade da qual o público se identifica e consome. No grupo anterior, os estudos de caso estavam mais ligados à marca da organização, não aparecendo um líder como o foco da pesquisa, mas

sim um grupo de gestores, a preocupação era compreender a comunicação de uma forma mais próxima, entrevistando colaboradores com cargos de liderança, por exemplo. No grupo destes nove artigos, o nome do líder passa a aparecer na pesquisa como estudo de caso, e a análise é feita a partir de recortes da mídia ou sobre o seu discurso em um evento marcante.

Destaca-se o nome de Barack Obama, presente em quatro desses nove artigos, três no congresso de 2009 e um em 2016. Dois deles (ART 1 e ART 3) analisam a campanha eleitoral do ex-presidente estadunidense, marcada pelo uso das redes sociais e da tecnologia, com direcionamento estratégico para grupos e segmentos sociais. Os outros (ART 4 e ART 20) analisam o discurso da posse do ex-presidente estadunidense, em 20 de janeiro de 2009.

O propósito dos dois primeiros artigos é entender as principais repercussões da Era Digital sobre as marcas – neste caso, a marca Obama – trazendo à discussão os elementos a serem considerados em sua comunicação na atualidade. Sem dúvida, a tecnologia foi um dos pilares da campanha do político e foi um fenômeno reproduzido nas eleições seguintes por políticos em diversos lugares do mundo. Cada vez mais as redes sociais e a tecnologia estão sendo usadas como palanque para apresentar novos líderes como um sujeito próximo do seu eleitorado, fazendo, assim, uso dos algoritmos para acessar um grupo específico de pessoas.

O site oficial da campanha²⁰ mostrou-se bastante dinâmico, com atualizações constantes com vídeos, cards, fotos e ringtnes. Os trabalhos seguiram em blogs e nas redes sociais, principalmente no Facebook e Twitter, com ajuda tecnológica para mapear, de acordo com a localização, as regiões que ele precisaria de mais apoio, apresentar as suas propostas nas redes desses usuários, promovendo, também, uma comunicação dirigida a grupos, como LGBTQIA+, asiáticos, latinos, afro-americanos, grupos religiosos, com conteúdos específicos a esses eleitores. Além disso, a imagem do político americano foi pensada para apresentar a sua história de vida, luta e superação, construindo um futuro possível para todos com a eleição do primeiro presidente negro dos Estados Unidos da América.

Os autores trazem, assim, referências das relações públicas, principalmente Kunsch e Baldissera, para abordar os conceitos sobre as estratégias de comunicação e estratégias de relações públicas, tornando-as de fácil entendimento a partir do estudo de caso dessa campanha com repercussão mundial:

²⁰ www.BarackObama.com

A articulação feita a partir das comunidades de interesse possibilitou que a marca ‘Obama’ e seu conteúdo expresso na plataforma de governo circulassem sem passar pelos canais formais. Pequenas redes formaram uma grande rede. (ART. 3, p. 4)

A marca Obama foi escolhida especificamente por sua atualidade e, sobretudo, pela sua grande repercussão mundial, que pode ser exemplificada, entre outros fatos, pela disseminação ao redor do mundo da Obamamania, termo utilizado para designar sua popularidade, percebida mais intensamente durante o discurso do então candidato em Berlim, em que foi acompanhado por uma enorme multidão ávida por vê-lo, fotografá-lo e ovacioná-lo. Muitas outras manifestações da Obamamania aconteceram e ainda estão acontecendo. Alguns exemplos cotidianos, dentre tantos, são a moda de utilizar máscaras do presidente eleito, no Japão; e o desejo por bonecos de madeira de Obama, na Rússia; e o lançamento de uma edição limitada de cerveja no Quênia, levando seu nome. (ART. 1, p. 2)

A marca Obama chegou a ser comparada em pesquisa realizada pela agência de branding Landor Associates, dentre outras, com a renomada marca Google, que despontou no ano de 2008, pela segunda vez consecutiva, em 1º lugar no ranking global de valor de marca Brandz, realizado anualmente pelo instituto de pesquisa de mercado Milward Brown. Além disso, um estudo da Euro RSCG aponta que a marca Obama estaria até mesmo ultrapassando a marca Google, constituindo um expoente fenômeno de marketing, impulsionado pelas inovações na comunicação que a complexidade política requer. (ART. 1, p. 3)

A campanha apresentou um candidato acolhedor, um líder diferente dos demais e, com certeza, um case de sucesso para o campo da Comunicação. Para muitos, até hoje, a frase “Yes we can” – traduzida como “Sim, nós podemos”, está associada à marca de Barack Obama:

O envolvimento com o público que a campanha do candidato sugere, desde a formulação do slogan da campanha “Yes we can”, que utiliza a palavra “nós”, deixa entender que a sociedade atuará na mudança que o democrata propõe. Está evidente em toda a campanha a participação ativa de apoiadores no esforço para eleger o então candidato, cuja equipe estimulou o registro de sugestões, opiniões, atuações locais e manifestações de toda sorte, explorando intensivamente o marketing viral, em grande parte responsável pela visibilidade do candidato. (ART. 1, p. 12)

As figuras públicas se utilizam dos mesmos instrumentos e metodologias para se comunicar com os seus públicos do que as marcas que oferecem produtos e serviços. Os sujeitos também se constituem em marcas poderosas, capazes da sua imagem

institucionalizar o poder da qual pertencem, seja pela política, pela arte, pelo entretenimento, ou pelo seu bem sucedido negócio.

Para isso, os artigos trazem definições sobre o que é uma marca, do poder que elas possuem para o público que a consome e, então, apresentar na pesquisa a relação delas com a desses líderes.

O artifício de ‘nomear’ ou ‘marcar’ os produtos de forma que eles ganhem destaque e se diferenciarem em meio a outros é utilizado desde épocas distantes, e comércios ainda muito primitivos. Nos dias de hoje, entretanto, em que os produtos se assemelham cada vez mais, em que as pessoas dispõem de pouco tempo para pesquisar sobre eles, em que a variedade de escolha disponível aumenta aceleradamente e em que se descobrem com facilidade marcas alternativas, estas ganham particular importância (TOMIYA, 2006). (ART. 1, p. 1)

As marcas são definidas como ‘um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência’ (apud KELLER e MACHADO, 2007, p.2). Alguns administradores, no entanto, acreditam que o conceito de marca extrapola tal definição, sendo ‘algo que criou um certo nível de conhecimento, de reputação e proeminência no mercado’. Mais do que simplesmente um nome, um logotipo, uma embalagem e design, as marcas seriam produtos de uma experiência total do consumidor ou, até mesmo, de todos os públicos estratégicos da organização (ART. 1, p. 6)

O candidato democrata à presidência dos Estados Unidos, Barack Obama, conquistou fãs importantes que fazem questão de estampar o seu voto em irreverentes criações que fogem do padrão adesivo, bandeirola e broche. A marca Obama foi revisitada em várias situações na reta final da campanha presidencial. Camisetas e bolsas com prints foram inspiradas nas obras de Andy Warhol, e uma marca de tênis pisou no verdadeiro ‘Obama Campaign style’. (ART. 3, p. 10)

A posse de Obama foi um dos eventos públicos de grande porte mais assistido no mundo, sendo transmitido simultaneamente por emissoras de TV e portais de notícias, que aproveitaram para experimentar novas tecnologias e formatos para a exibição, incluindo os perfis de redes sociais dessas empresas.

Na sociedade, a imagem pública constitui um fator preponderante de prestígio, credibilidade e liderança. Os rituais e as cerimônias passam a ser elementos estratégicos a serviço da construção e consolidação das imagens das organizações, apoiadas na credibilidade e aceitação social das ações e realizações desenvolvidas. A análise dos autores permitiu discorrer como os elementos simbólicos perpassaram o discurso da posse, lembrando que discurso vai além das palavras e do que é dito:

Todos os símbolos, dos mais evidentes aos mais acobertados, são imprescindíveis para a compreensão do que está sendo objeto de ritualização. Para abordar a passagem de uma determinada posição a outra, ou seja, do Obama, negro, preocupado com questões raciais, trabalhador em comunidades em desenvolvimento, promotor de mudanças – para o Obama, maior autoridade da maior potência do planeta. (ART. 4, p. 5)

Para a análise crítica do discurso de vitória de Barack Obama, tem-se como principal fundamento a obra de Eni Orlandi (2009), *Análise de Discurso*. Com isso, atingir o objetivo de identificar as estratégias discursivas de persuasão da retórica de Obama. (ART. 20, p. 1391)

Um discurso abrange muito mais do que simples palavras, ele é composto por duas propriedades: estética e semântica. Segundo Gaudêncio Torquato, 2002 ambas as partes atribuem características e detalhes ao discurso que, juntas, formam a identidade. (ART. 20, p. 1395)

Entende-se que o discurso estético atinge tudo o que se relaciona: aparência do interlocutor, entonação, gesticulação, vestuário, entre outros. (ART. 20, p. 1396)

Por mais que o texto do discurso de um evento seja igual ao outro, cada um será interpretado e terá um efeito diferente de acordo com o tempo, grupo social, entre outras influências, assim como irá depender da pessoa que o profere e das pessoas que o escutam. No caso de Obama, suas palavras ganharam muito mais peso pelo cargo que ele passou a ocupar, pela sua origem, sua cor, sua relação de poder com o público, assim como a expectativa do público diante de sua fala.

Barack Obama se inspirou em outro líder famoso, o pastor Martin Luther King, não só por defender o direito dos afrodescendentes, como também pela busca da igualdade dos direitos de todos, pela liberdade e democracia. Em seu discurso, utilizou-se de um artifício muito presente na oratória de M. L. King, a repetição, com frases curtas que marcam a ideia principal e facilitam a fixação dela para o público.

Obama é um idealista negro com o objetivo de concretizar o que Martin Luther King pregava: um país igual para todos e que ficou marcado pela frase “Eu tenho um sonho”. Seu partido sempre se apresentou como representante do trabalho em oposição ao capital e agora estaria preparado para governar. (ART. 4, p. 7)

É possível encontrar essa estratégia no discurso em questão, pois usa muitos termos referentes a batalhas. Como podemos ver, em exemplos, na sua fala: “estou eternamente grato pelo que sacrificaram para conseguir”, “a quem realmente pertence esta vitória” (...).(ART. 20, p. 1397)

O ART 26 faz uma análise de discurso do ex-presidente Michel Temer em dois momentos: quando ele assume interinamente a presidência – após o afastamento da então presidenta Dilma Rousseff - e quando ele se torna o primeiro presidente brasileiro em exercício de mandato acusado por corrupção, após ser gravado e denunciado pelo empresário Joesley Batista. Ao elucidar suas estratégias discursivas, a intenção é identificar até que ponto a manipulação da informação é utilizada como ferramenta de defesa e como uma arma necessária para a permanência no poder.

O autor apresenta o contexto histórico em que foi feito o discurso da posse, após o impeachment da ex-presidenta Dilma Rousseff, em 2016, assim como o perfil político e um resumo da trajetória de Michel Temer. Diferente dos artigos anteriores sobre o presidente norteamericano, aqui há a exposição de um discurso sínico, onde apresenta desde o título (Discurso político, poder e manipulação: as estratégias discursivas do presidente Michel Temer) com o uso da palavra “manipulação”, buscando nas obras “Discurso Político”, de Charaudeau, e “O Poder da Comunicação”, de Castells, alicerce para analisar a contradição de um discurso preparado para um evento, como é o caso da posse presidencial, de um discurso real, sem saber que estava sendo gravado, contradizendo o prometido quando se tornou presidente.

“Toda fala política, é, evidentemente, por definição, um fato social” (CHARAUDEAU, 2006, p. 32). Justamente por isso, “falar agora de discurso político é tentar definir uma forma de organização da linguagem em seu uso e seus efeitos psicológicos e sociais” (CHARAUDEAU, 2006, p. 32). Até porque, “os políticos também podem exercer seu poder através do discurso público, e através desse discurso, ao mesmo tempo, eles confirmam e reproduzem seu poder político” (VAN DIJK, 2015, p. 237). (ART 26, p. 867)

De fato, “todo discurso é um discurso de poder, na medida em que todos os discursos pretendem impor verdades a respeito de um tema específico ou de uma área da ciência, da moral, da ética, do comportamento, etc” (PINTO, 2006, p. 92). No entanto, no caso do discurso político, a luta pelo poder é explícita. E nem “poderia ser diferente, pois a explicitação de seu desejo de poder é o próprio discurso” (PINTO, 2006, p. 92). (ART 26, p. 867-868)

“O poder está baseado no controle da comunicação e da informação” (CASTELLS, 2015, p. 21). Mas “o poder é mais do que comunicação e a comunicação é mais do que o poder” (CASTELLS, 2015, p. 21), até porque, uma vez que o poder depende do controle da comunicação, o contrapoder, por sua vez, depende do rompimento desse controle. (ART 26, p. 868)

Ao pontuar a confiança (o dito), fica implícito que havia desconfiança (o não dito) em relação ao governo anterior, de Dilma Rousseff, a quem Temer tenta imputar a culpa pela crise econômica. E essa mesma lógica de ataque também é notada quando o atual presidente afirma que “não podemos olhar para frente com os olhos de ontem”. Até porque, como diz Charaudeau (2006, p. 93), o sujeito político “deve rejeitar os valores opostos aos preconizados por ele”. (ART 26, p. 875)

Aproximando-se da temática do ART 26, o ART 24 faz uma análise de um líder que se utiliza de um discurso sônico, só que com um personagem de ficção como estudo de caso: o personagem Frank Underwood – presidente dos EUA –, da série televisiva *House of Cards*, da Netflix, interpretado pelo ator Kevin Spacey.

As questões teóricas-conceituais dividem-se em opinião pública, com referência à obra *Opinião Públicas*, de Walter Lippmann, e “O Estado Espetáculo”, de Roger-Gèrard Schwardzenberg, que traz as tipificações de personagens políticos e seus estereótipos na mídia. Estes tópicos foram analisados e cruzados com as cenas selecionadas, conforme as categorias de análise criadas pelas autoras do artigo.

A realização desta pesquisa justifica-se pela relevância em estudar o controle da opinião pública dos telespectadores e também dos outros personagens que se deixam levar e serem convencidos por Frank Underwood, ou que têm ciência e sabem que estão sendo manipulados, porém encurralados com as jogadas políticas do referido protagonista. (ART. 24, p. 2)

O espetáculo pode ser visto como um modelo de encenação da política, e dentro dessa plataforma existe ainda, uma divisão dos personagens políticos do espetáculo, representando o poder de acordo com a abordagem que deseja seguir e o perfil de político que deseja incorporar. Entre os personagens de líderes políticos, as tipificações se dividem em: o herói, o igual a todo mundo, o líder charmoso, o nosso pai. (ART. 24, p. 5)

A intenção do personagem político é captar a atenção da sua audiência, como numa peça de teatro. Tornando o personagem político um artefato de luxo, equiparado a uma marca, a qual o público quer estar associado ou próximo. Nada passa de uma mera ilustração e ilusão, a imagem do político é o que realmente importa, é preciso mais do que manter uma boa reputação, mas sim uma imagem/marca intacta, sólida, imaculada e com alto índice de aprovação, esses itens sim, determinam o perfil do líder político. (ART. 24, p. 5-6)

Assim como na vida real, o político precisa construir seu personagem heroico para cativar seu eleitorado em um mundo onde prevalece a espetacularização, rodeado

de falsas notícias, algumas construídas pelo próprio político para atacar os seus adversários.

Um dos exemplos políticos “... é o homem excepcional, fadado ao triunfo, e depois à apoteose. O homem das façanhas, do entusiasmo e da glória. Em suma: o ídolo proposto ao culto dos mortais” (SCHWARTZENBERG, 1978, p.11). Neste modelo político, o personagem internaliza este papel e ao desempenhar tais funções, ele abandona sua própria identidade e se apropria apenas da identidade política, conforme a continuidade de estar vivendo sempre à sombra de um personagem. (ART. 24, p. 7)

Outros dois artigos (ART 2 e ART 12) trazem a questão de gênero na liderança, com duas mulheres como sujeito de análise da pesquisa. O ART 2 apresenta a imagem de uma mulher na política, Cozete Barbosa, durante a campanha para reeleição para a prefeitura de Campina Grande, na Paraíba, em 2004, como uma marca:

A ação e o discurso que a conduziu à Câmara de Vereadores na década de 90 formaram no imaginário de seus eleitores a imagem da mulher combativa, com trabalho de oposição contínua, dentro e fora do âmbito parlamentar. Essa, pode-se dizer, era a marca da sindicalista e política Cozete Barbosa. Foi no que se cristalizou a sua identidade pública no início da carreira. Como lembra Schawartzenberg (1977, p. 12) ‘a imagem serve, portanto, de rótulo. Indica as características reais ou supostas as performances deste ou daquele ‘produto’ ou ‘marca’ política. (ART. 2, p. 2)

Uma vez estabelecido o rótulo, o personagem político acaba se transformando refém da criatura que construiu, como argumenta Schawartzenberg (1977, p. 13), ‘o que importa é se manter fiel à imagem que se criou para si mesmo. Resultado: muitos dirigentes são prisioneiros de sua própria imagem. Não podem mudar. São forçados a permanecer no papel que atribuíram a si mesmos’. (ART 2, p. 2)

O ART 12 apresenta a análise do tratamento que a mídia deu para o caso de Graça Foster, ex-presidente da Petrobras. O autor aborda como a figura feminina é muito mais exposta e ridicularizada do que quando um homem se envolve em escândalo político. Para isso, o autor aborda o conceito de Rosto, buscando trazer visões de autores como Deleuze e Guattari, cujas perspectivas filosóficas ora tensionam, ora dialogam com a noção de rosto levinasiana.

As reportagens de revistas e jornais selecionados para o *corpus* desse artigo apresentam as investigações da Operação Lava-Jato da Polícia Federal e pela Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Petrobras, após os escândalos de corrupção, que

resultaram no declínio da credibilidade da empresa e na perda de valor de mercado, que culminou na renúncia de Graça Foster e toda a diretoria executiva em fevereiro de 2015.

Há muito se fazem presentes no espaço público diferentes discursos construídos pelas organizações sobre as mulheres e suas condições de vida, especialmente projetados pelas práticas corporativas de comunicação. (ART. 12, p. 453)

Há relações de poder que variam do mais tenaz assujeitamento à autonomia, as quais reproduzem, reestruturam ou desafiam as hegemonias existentes. Um exemplo de pensamento hegemônico concernente à compreensão do feminino e das mulheres no mundo do trabalho é a de que “lideranças femininas são mais comunicativas, intuitivas e acolhedoras”, estabelecendo as balizas para o reforço do estereótipo da mulher “auxiliadora e compreensiva”. (ART. 12, p. 455)

O discurso das organizações – e a respeito delas – podem, no entanto, reestruturar ou desafiar ordens hegemônicas. Esse é um dos focos das organizações que, em suas políticas de gestão, promovem a liderança feminina; procuram valorizar as singularidades da gestora em seu lugar de poder e operar mudanças que vão além do discurso, amparadas na efetiva garantia de cotas ou número de assentos femininos nas hierarquias mais elevadas da organização. Nesse contexto, é esperado que a comunicação corporativa apele não apenas às imagens das mulheres, mas às vozes e expressões do feminino dentro das organizações e nas ações externas a elas. (ART. 12, p. 455)

O autor selecionou alguns recortes de jornais e revistas, um deles diz: “Mulheres, elas vão fazer a nova revolução do trabalho?”, questionamento esse nunca feito quando o líder são os homens, a grande maioria nos altos cargos. O que chama a atenção na análise são as imagens, pegando um ângulo que a coloca como frágil, outra com os cabelos no rosto, como se fosse uma foragida – quando na verdade ela está procurando algo em sua bolsa -, e na última imagem, compara o rosto de Graça Foster com a de um monstro, com a seguinte legenda: (des)graça.

O ultraje seria o resultado da dissociação entre a dimensão deleuziana maquínica (máscara da gestora) e o rosto nu (a mulher, o feminino)? Quando Graça Foster, na dimensão em liderança, para além das competências técnicas e da trajetória pessoal, é sumariamente e publicamente julgada a partir de variáveis entendidas socialmente como próprias do feminino, vinculadas tradicionalmente ao universo da mulher, abre-se campo ao ultraje. Cremos que o ultraje moral ataca o feminino por meio da depreciação do rosto nu que inscreve impossibilidade de Graça Foster, como pioneira na presidência, oferecer uma contribuição coletiva efetiva à sociedade por meio de seu trabalho nesse cargo. (ART. 12, p. 461)

Diferentemente dos dois homens tomados como estudo de caso nos artigos anteriores, Barack Obama e Michel Temer, os dois artigos sobre uma líder feminina na política retratam o desprezo e a calúnia da imprensa. Quando o espaço político pertence a uma mulher, sua liderança é sempre colocada em dúvida e se houver uma queda o julgamento virá acompanhado da humilhação pública.

A imagem de Cozete na mídia vai então de líder combativa à administradora incompetente e traidora, não apenas no aspecto da aliança política, mas também no que se refere à categoria que a ajudou a transformá-la em liderança política, no caso, os servidores municipais. (ART 2, p. 9)

Como constatou a antropóloga Magalhães (1998) sobre o imaginário do eleitor acerca dos políticos, ‘o lugar do poder é um lugar solitário, de traição aos amigos, de sentimentos mesquinhos, como a vaidade. Quer dizer, até mesmo uma pessoa boníssima, em contato com o poder pode se transformar, e mesmo sendo um trabalhador’ (1998, p. 46). (ART. 2, p. 9)

O último destaque desse grupo temático é o ART. 21 que trata dos influenciadores digitais, que tem como objetivo discutir os conceitos e práticas, assim como a evolução histórica para tratar esses líderes da contemporaneidade, fenômenos nas redes sociais e produtores de conteúdo de multiplataformas. Esses sujeitos chamam a atenção pelo grupo seleto e fiel de seguidores, sendo patrocinados por marcas que acreditam que o influenciador tenha em sua rede possíveis consumidores de suas marcas.

O termo é uma tradução do inglês, *digital influencer*, que são aqueles que têm algum poder no processo de colocar discussões assuntos da atualidade em circulação, de influenciar em decisões em relação ao estilo de vida, gostos e bens culturais daqueles que estão em sua rede e poder de influenciar compras de seus seguidores. O surgimento dos influenciadores digitais é marcado por um cenário com a inclusão de produção amadora, ou caseira, de indivíduos anônimos que passam a ter o seu próprio canal de comunicação com grupos específicos de inscritos ou seguidores.

Não é possível falar de influenciadores digitais, nos moldes que vemos hoje, em nenhum outro tempo que não o nosso. Isso significa que é a nossa sociedade atual, com todas suas características sociais, econômicas e tecnológicas que sustenta a eclosão desses novos profissionais. (ART. 21, p. 1-2)

A autora faz um apanhado histórico, desde o uso do termo “formadores de opinião”, comum na mídia tradicional para classificar sujeitos com capacidade crítica de opinar sobre temas diversos, como política, esporte, entretenimento e acontecimentos, assim como influenciar o público. Geralmente esses sujeitos estavam em artigos de jornais, revistas, ou em programas de rádio e televisão.

Os vários níveis de influência de uma mensagem aparecem em processos grupais, relações interpessoais: “[...] a mediação dos formadores de opinião desempenharia um papel crucial no processo comunicativo e, [...], a simples exposição às notícias e as propagandas não produziram efeitos diretos e indiferenciados no público” (AZEVEDO, 2004: 51). (ART. 21, p. 6)

Os instrumentos da comunicação mais do que se popularizaram, tornaram-se acessíveis e as pessoas passaram a tê-los em suas mãos, visto que o celular possui câmeras que fotografam e filmam em excelente qualidade. Desde o surgimento da internet, inúmeros veículos de comunicação amadores, com conteúdos direcionados a um público específico, ganharam força e foram se profissionalizando com a prática. O influenciador digital é uma tendência na liderança da comunicação a ser estudada. O relacionamento direto entre esses líderes – pessoas que se distanciam, algumas vezes, das figuras de celebridades da qual estamos acostumados a ver na televisão e outros veículos – possui um carisma muito grande e uma identificação imediata com seus seguidores/públicos.

Até os anos de 1990 os “formadores de opinião” eram figuras públicas que, segundo os veículos de comunicação, eram especialistas em diversos assuntos, apresentando suas opiniões no rádio, nos jornais e na televisão. Era uma classificação para muitos jornalistas, comentaristas, artistas e celebridades, num modo geral, que comentavam sobre inúmeras temáticas. Hoje, o influenciador digital é um líder da era digital que opina sobre cultura, lança moda, discute a política local ou de âmbito nacional e internacional, é produtor do seu próprio conteúdo e se enquadra como um “embaixador” de marcas. Com a internet, esse sujeito tem a liberdade falar o que quiser em dimensões globais, possuindo apenas uma conta em sites de vídeo, como o *Youtube*, ou em suas redes sociais eletrônicas, como *Facebook* e *Instagram*.

Esse fenômeno surgiu no final dos anos de 1990, com a popularização dos *blogs* - sites feitos de pelo próprio usuário, com capacidade de armazenamento de conteúdo e listados a partir de um arquivamento por meio das temáticas de cada postagem. Inúmeros anônimos ganharam notoriedade, nascendo assim a figura do blogueiro, o

sujeito que gera conteúdo para blog e que, a partir do número de visualizações, passa a cobrar espaço patrocinado em seu site. Com o passar dos últimos anos, o *blog* tornou-se obsoleto e o termo *blogueiro* perdeu espaço para o termo *influenciador digital*. Essa expressão é a mais correta, pois o sujeito precisa estar em mais de uma rede social, em mais de uma plataforma, não podendo estar vinculado a apenas uma, visto que as redes sociais são voláteis em termos de onde o público busca a informação e estarem conectados com os grupos de interesse.

Os blogs foram apropriados como diários virtuais, warblogs (blogs de guerra), blogs institucionais de empresas, blogs de celebridades, blogs jornalísticos. Mesmo nos diferentes usos, algo em comum entre os blogueiros é a pessoalidade. Desde sua origem como listas, os blogs são inerentemente pessoais, marcados pela voz de seu autor. Quando Shirky (2011) fala da entrada do usuário como produtor; os blogs e fóruns, muito antes das redes sociais digitais, foram o espaço ocupado por esses novos atores da cultura da participação. (ART. 21, p. 3)

Em 2005 o site *Youtube*, pensado para ser um grande banco de vídeos de forma pública, é lançado e, aos poucos, torna-se popular no mundo inteiro. Nasce nesse segmento o termo *vlogger*, o sujeito que faz conteúdo de vídeo para o *Youtube* e *blogs*. Só mais recentemente que o termo se tornou mais específico, pois hoje damos o nome de *Youtuber* para as pessoas que possuem canal no site e que, inclusive, muitos delas, vivem disso.

Os estudos na Comunicação sobre os influenciadores digitais podem ser aprofundados muito mais, pois, além de se tratar de um fenômeno recente, esse sujeito só existe nesse período pós-internet. Em nenhum momento da história houve a capacidade de um anônimo tornar-se conhecido e se comunicar com milhares de pessoas de forma instantânea. A autora traz ainda dois diferentes tipos de influenciadores: os verticais – que teriam a capacidade de persuadir o público de acordo com suas ideias e afirmações, em que o seu público absorveria sem maiores críticas ou reflexão -; e os horizontais – o conteúdo acaba sendo repercutido, positivamente ou negativamente, mas de forma que o público interage sobre o assunto.

No Art. 21, em sua construção teórica, a autora apresenta a noção de capital social, de Bourdieu, para explicar a capacidade de um sujeito influenciar o grupo:

O capital social é o “[...] agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede duradoura de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuos

- ou seja, de pertencimento a um grupo” (BOURDIEU, 1997: 51, tradução nossa). O acúmulo de capital social dá direito ao crédito, uma “credencial”, em determinado campo ou grupo. Recuero desenvolve a noção de capital social de Bourdieu e explica que ele teria “[...] dois componentes: um recurso que é conectado ao pertencimento a um determinado grupo; às relações que um determinado ator é capaz de manter; e o conhecimento e reconhecimento mútuo dos participantes de um grupo” (2014: 47). (ART. 21, p. 10)

A quantidade de capital social que um sujeito possui é diretamente proporcional ao tamanho das redes de conexão que ele consegue mobilizar (Bourdieu, 1997). Essa rede de relacionamentos é produto de estratégias, “[...] individuais ou coletivas, consciente ou inconscientemente destinadas a estabelecer ou reproduzir relações sociais que podem ser úteis a longo ou curto prazo” (BOURDIEU, 1997: 52, tradução nossa). (ART. 21, p. 10)

Assim, a quantidade de capital social que um sujeito possui é diretamente proporcional ao tamanho da rede de conexão que ele consegue mobilizar (Bourdieu, 1997). Essa rede de relacionamentos é produto de estratégias, e é sobre mais esse fenômeno que os pesquisadores da Comunicação e Relações Públicas precisam acompanhar essas transformações e refletir sobre como cada influenciador trabalha os seus conteúdos e suas ações com as marcas patrocinadoras e com o diálogo constante com os seguidores do perfil.

É interessante perceber que a marca não necessariamente faz publicidade nas lojas ou na mídia com o rosto do sujeito estampada, mas sim na rede social do influenciador. Esse sujeito estampa o produto com fotos, vídeos e cria até manual de como usar ou possuir aquele desejado produto ou serviço. Um aspecto que também se torna bastante recorrente nas produções acadêmicas é o conceito de *mediatização*, além da percepção do impacto ou interferência dos públicos nas organizações.

É necessário tratar a questão histórica da evolução da internet, a partir da década de 1990, e da possibilidade da autoprodução e divulgação do conteúdo pelos internautas. O surgimento de *blogs* e redes sociais, para depois o *vlogs* (com conteúdo de vídeo, principalmente após o surgimento do site Youtube), até a era que vivemos hoje, onde um conteúdo é compartilhado de forma múltipla, para mais de uma plataforma. A autora ainda traz dois diferentes tipos de formadores de opinião: os verticais – que teriam a capacidade de persuadir o público de acordo com suas ideias e afirmações, que é quando o seu público absorve sem maiores críticas ou reflexões -; e os

horizontais – que o conteúdo acaba sendo repercutido de maneira crítica, positivamente ou negativamente, mas de forma que o público interage sobre o assunto.

O próximo subcapítulo apresenta o líder como ser mitológico, entrando ainda mais nas práticas de construção de um sujeito heroico como são construídos para atrair atenção da mídia e do público.

5.4.3 O líder como ser mitológico

Fazem parte desse grupo temático três artigos: ART 9, ART 16 e ART 22. Além desses selecionados para o grupo, o artigo ART 24, citado no grupo anterior, que faz uma análise do discurso do personagem Francis Underwood, da série *House of Cards*, traz alguns elementos que podem constituir-se de forma comum para ambas categorias. Um personagem de um seriado televisivo apresenta-se tanto como uma marca, um produto midiático, assim como a forma narrativa é estabelecida de acordo com a fórmula de construção de um herói – ou anti-herói – com seus desafios e etapas, como retrata Joseph Campbell, na obra “O herói de mil faces”.

O herói, nas palavras de Campbell (2007, p. 28), “é o homem ou a mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas”. Esse herói teria duas tarefas: retirar-se da “cena mundana” e iniciar sua jornada para combater os “demônios infantis de sua cultura local” (CAMPBELL, 2007, p. 28); retornar ao seu meio e ensinar o que aprendeu. (ART. 22, p. 6)

A expressão “Jornada do Herói” refere-se a um conjunto de conceitos descritos por Joseph Campbell no livro “O herói de mil faces”, lançado originalmente em 1949, nos Estados Unidos. (...) A essa constância, Campbell deu o nome de monomito, ou de mito único, que é um conceito de jornada cíclica, onde a aventura do herói pode ser dividida em três estágios: a partida, a iniciação e o retorno. Assim, desde sempre, os mitos lidariam de forma semelhante com assuntos como o amadurecimento do indivíduo, sua chegada à idade adulta, a maturidade e a morte. (ART. 22, p. 6-7)

Campbell é citado nesses artigos que analisam a figura do líder com uma narrativa mítica na qual o sujeito principal é constituído por uma identidade heroica, a vencer desafios, a apontar caminhos e a destruir os obstáculos nos espaços da mídia. Ao contrário do ART 24, que traz como estudo de caso um personagem da ficção, os demais artigos trazem sujeitos de organizações reais e retratam o olhar da área da

Comunicação para sujeitos com cargos de liderança, como a figura de empresários é estampada em revistas de negócios, ou como o CIO é apresentado no site e demais redes da instituição, ou como um memorial organizacional retrata personagens do presente e do passado para contar a história, dando protagonismo a uma figura que irá tornar a narrativa ainda mais interessante.

Mesmo o personagem com erros e defeitos, se ele tem uma posição de poder e é um líder em seu grupo, o público irá identificá-lo como um herói, como é o caso do político interpretado por Kevin Spacey em *House of Cards*.

Ao longo dos séculos, os seres humanos sobreviveram e traçaram sua história pela narração de seus feitos, suas perspectivas diante de um mundo complexo que precisava ser explorado e apreendido – como forma de ‘harmonizar nossas vidas com a realidade (...) a única maneira de descrever verdadeiramente um ser humano é através de suas imperfeições. O ser humano perfeito é desinteressante. As imperfeições da vida é que são apreciáveis’ (CAMPBELL, 1990). (ART. 9, p. 6)

O espetáculo pode ser visto como um modelo de encenação da política, e dentro dessa plataforma existe ainda, uma divisão dos personagens políticos do espetáculo, representando o poder de acordo com a abordagem que deseja seguir e o perfil de político que deseja incorporar. Entre os personagens de líderes políticos, as tipificações se dividem em: o herói, o igual a todo mundo, o líder charmoso, o nosso pai. (ART. 24, p. 5)

A reação, na perspectiva de Campbell diante desses “heróis” se dá não por suas personalidades, mas pelo papel mitológico que eles desempenham – “ele deve, de antemão sacrificar seus desejos pessoais e até mesmo suas possibilidades de vida em nome do papel que desempenha. (ART. 9, p. 6)

O líder corporativo, no ambiente midiático, muitas vezes é retratado, com intencionalidade, como um ser heroico. O artigo ART 9 analisa uma capa da revista CIO com o seguinte título “TI Sustentável, diferencial competitivo”, acompanhado pelo subtítulo: “a preocupação com o meio ambiente deixa de ser apenas uma questão de imagem e começa a virar uma obrigação do departamento de tecnologia da informação” – ambos sobrepostos na fotografia de um CIO de uma grande corporação – do Grupo AES – segurando a imagem do globo terrestre.

O herói deste artigo é o CIO alocado no espaço da reportagem especial, da capa, publicada na revista CIO – a revista “das estratégias de negócios e TI para líderes corporativos” – o lugar midiático no qual os autores dialogam sobre a perspectiva do outro – a tecnologia

colocando os desafios e apontando, nesse espaço e na fala do seu herói, o caminho da competitividade do negócio por meio da “TI sustentável”. (ART. 9, p. 8)

O herói assume o papel que lhe foi dado pelo lugar midiático, por meio da tecnologia (da informação) ele tem a missão, a empreitada de transformar a ‘sua’ empresa em sustentável, conforme as condições apontadas pela revista: ‘a preocupação com o meio ambiente’ é obrigação do seu departamento e o desafio é seu. (ART. 9, p. 8)

Para o autor, o CIO é um dos heróis do mundo atual, cuja fala mítica coloca-o num lugar de poder e de verdade midiática, disseminador desse discurso nas suas empresas:

O CIO, como ator principal, é o técnico, o especialista detentor da sabedoria, o herói que dispõe do conhecimento da tecnologia. É ele que possui a melhor estratégia. É um super herói, pois além de ter o conhecimento, incorpora a materialidade do discurso macro. Porém, não basta apenas acreditar, ele necessita ir além; exige-se dele domínio dos meandros da gestão, de suas prerrogativas, da visão de futuro, não apenas das demandas do negócio, mas da tecnologia, das exigências da contemporaneidade e das tendências da sociedade e do mundo em relação ao futuro. (ART. 9, p. 3)

O storytelling é um recurso presente nas narrativas organizacionais e é citado em ambos os artigos como uma forma de cativar o público, apresentando, também, a história de vida de seus líderes. No ART 16, como análise empírica, aborda-se o exemplo da empresa multinacional Apple como possibilidade de organização mítica. O autor apresenta os conceitos de mito, sua funcionalidade social e transposição e construção dentro da cultura organizacional, assim como os elementos que os rodeiam, como a figura do herói organizacional, representado por Steve Jobs, o fundador da empresa:

Esse simbolismo também tende a determinar as imagens elaboradas pelo público sobre a empresa. Jobs idealizou produtos de enorme sucesso comercial como os dispositivos smartphones e tablets. Com sua morte, em 2011, tornou-se objeto de inúmeras biografias, algumas delas ressaltando a trajetória heroica (mítica, portanto) de Jobs na fundação da empresa na garagem da casa de seus pais, seus percalços e sucessos até transformar a empresa na mais valiosa companhia do mundo. (ART. 16, p. 396)

Ao discutir a existência de organizações míticas (ou organizações-mito) a partir dos fragmentos do discurso da empresa, cabe destacar que no senso comum, quando se

fala em mito, tende-se, geralmente, a tratá-lo como algo fantasioso, irreal ou ficcional. Contudo, precisa-se reconhecer que o mito também está relacionado a um momento de criação e conectado à história, compreendendo o mito como fenômeno coletivo no qual, por meio da construção de uma narrativa, da qual fazem parte sentimentos, memórias e normas e inúmeros elementos simbólicos que compõem o imaginário:

Conforme Ruiz (2003), entende-se que o imaginário só é manifestado a partir das formas simbólicas, o que sugere, dessa forma, relação com a questão mítica. (ART. 16, p. 387)

Um mito fundador é aquele que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, novos valores e ideias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto mais é a repetição de si mesmo” (CHAUÍ, 2000, p. 9). (ART. 16, p. 384-385)

Assim como em relação ao mito, há uma reconhecida dificuldade em conceituar o imaginário. Tal dificuldade parece ratificada por Ruiz (2003, p. 30) quando o autor afirma que “nenhuma explicação racional por muito densa ou extensa que se pretenda poderá exaurir todas as possibilidades de conceber e existir o imaginário. O imaginário sempre deverá ser descrito pelos seus efeitos, pois nunca poderá ser explicado por meio de definições conclusivas”. Ainda de acordo com o autor, com frequência, a ideia de imaginário é confrontada com a de imaginação. Contudo, existe uma distinção importante entre ambas, pelo fato de que a imaginação é um produto do imaginário. (ART. 16, p. 387)

O ART 22 apresenta, ao contrário do que muitos autores da área da Administração afirmam, que somente empresas privadas possuem heróis organizacionais, as organizações públicas também possuem personagens corajosos, heroicos e inspiradores.

Para Freitas (1991, p. 30), “é bastante comum encontrarmos uma relação quase direta entre organizações bem-sucedidas e seus heróis”. A autora ressalta, contudo, que as empresas estatais não possuem os mitos fundadores claramente como as empresas privadas. Essa é a diferença entre o mito fundador e os heróis organizacionais, figuras que “vão sendo construídas em momentos de conjugação de forças significativas” (FLEURY, 1987, p. 10). (ART. 22, p. 9)

O autor aponta que, segundo Freitas (1991), há dois tipos de heróis: os natos (geralmente são os fundadores, ou sujeitos com cargos de liderança que ficam muitas décadas à frente da organização, e são a personificação da instituição da qual fazem parte, simbolizando a organização para o mundo exterior) e os criados (que estão,

geralmente, relacionados com personagens da história da organização que venceram desafios e assumem papel de destaque durante algum período).

Esses heróis organizacionais servem de modelo e motivação para as equipes de trabalho, sendo fundamentais, também, para que novos funcionários desenvolvam suas tarefas não só em nome da empresa, mas em respeito à memória do líder que os representa. (ART. 22, p. 10)

Os procedimentos metodológicos para a análise dos heróis da Praça da Matriz, assim como as categorias de análise, foram baseados em Freitas (1991), que divide os heróis em natos e criados. Assim como completar um quadro com a Jornada do Herói com as etapas expostas nos memoriais, de acordo com os heróis de cada organização. (ART. 22, p. 2)

Os artigos têm em comum as questões do imaginário, da qual podem ter como base teórica não só a obra de Campbell, como apontamentos de autores como Mircea Eliade, Roland Barthes, Gilbert Durand, entre outros.

A seguir, a análise do último grupo temático, com base nos artigos com pesquisa sobre as relações públicas como líder e gestores da comunicação organizacional e assessoria de imagem de personalidades públicas.

5.4.4 Relações Públicas como Líder da Comunicação

Três artigos apresentam as relações públicas como profissionais essenciais para a liderança organizacional. Como vimos na teoria apresentada, não basta apenas ser gestor, e o mesmo ocorre com nossa profissão. Precisamos ser líderes, no sentido de incentivar a equipe para o aprendizado constante e liberdade para criação, não apenas o cumprimento de tarefas impostas.

O ART 10 teve como objetivo compreender como as constantes e rápidas mudanças políticas, econômicas e sociais impactam nas rotinas e no desempenho dos gestores em RP e Comunicação, o material foi coletado por meio de um questionário online e entrevistas em profundidade com profissionais da área. Além de compreender o perfil desses profissionais, a pesquisa buscou 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.

Os profissionais da comunicação, responsáveis pelo gerenciamento de informações da sua organização, buscaram mecanismos que facilitassem a seleção e disseminação da informação realmente prioritária. Entre as dez questões, as três mais relevantes, segundo os profissionais, são: a) estar preparados para lidar eficazmente com as crises que possam surgir; b) lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informação; c) melhorar os indicadores da eficácia da comunicação para demonstrar valor. A que aparece por último, vista como a menos importante, talvez, foi o item: “melhorar a imagem da profissão de relações públicas / gestão da comunicação”.

Em relação a melhorar a imagem da profissão, tópico considerado pelos respondentes como o tema de menor importância entre os dez 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. (ART. 10, p. 376)

Segundo a pesquisa, as três questões mais importantes para o líder da comunicação, são: a) melhorar os indicadores da eficiência da comunicação para demonstrar o valor – com 21%; b) lidar com a velocidade e volume do fluxo de informação – com 17,5%; c) melhorar o engajamento e comprometimento dos colaboradores no ambiente de trabalho – com 16,2%.

Outro tópico foi a avaliação dos participantes sobre as condições mais importantes ou das habilidades ou qualidades pessoais do líder da comunicação da organização. Os três primeiros itens mais votados foram: a) participar da tomada de decisões estratégicas da organização – 6,66%; possuir conhecimentos de comunicação para desenvolver estratégias, planos e mensagens apropriadas – 6,65%; c) fornecer uma visão convincente de como a comunicação pode ajudar a organização.

O ART 11 apresenta um estudo de caso da empresa Angelus com o objetivo de identificar a responsabilidade das relações públicas como gestor estratégico da comunicação mercadológica transcultural, por meio de entrevista em profundidade, que procura intensidade nas respostas, não-quantitativas ou representação estatística. O autor traz, como referência, obras de Grunig, Kunsch, Simões, Baldissera, Fortes, entre outros, para expressar a importância estratégica das relações públicas como gestores da comunicação organizacional:

De acordo com Grunig (2011), as relações públicas estratégicas consistem em um programa de comunicação orientado para os públicos de maior impacto da organização, com os quais é instaurada uma comunicação de mão dupla para que os públicos tenham voz no processo decisório. As relações públicas estratégicas possuem o papel de identificar novos problemas e propor soluções na área da gestão estratégica, deste modo, 'propiciam às organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos no processo decisório das organizações' (GRUNIG, 2011, p. 32). (ART. 11, p. 6)

A organização deve dar autoridade para o profissional administrar a comunicação e reconhecer o seu papel estratégico, não apenas sua função operacional, como um técnico da comunicação que executa técnicas e táticas para a disseminação da comunicação, nem como um profissional do setor gerencial, que analisa o ambiente sem participar da tomada de decisão e atua apenas em questões pontuais como crises e relacionamento com a mídia. (ART. 11, p. 6-7)

O ART 15 tem o objetivo de apresentar o papel do RP atuando no planejamento estratégico da assessoria de imagem de personalidades públicas. O estudo empírico deu-se por meio da aplicação de um plano de comunicação para a Banda Cluster Sisters, da região de Londrina, no Paraná.

As práticas de relações públicas para personalidades públicas encontradas no Brasil preocupam-se, majoritariamente, em gerenciar situações imediatas. Assim, a principal contribuição desta pesquisa é incluir o planejamento estratégico de ações voltadas para públicos de interesse da personalidade pública, incluindo não só a mídia, mas também os fãs, os clientes, os investidores, entre outros. (ART. 15, P. 1140)

Segundo Marcondes Neto (2008), o profissional (relações públicas) pode assumir as funções de representante, porta-voz e administrador da carreira para o artista, além de poder ser responsável pela função de assessoria de imagem, o que significa atuar no planejamento estratégico do processo de identidade, imagem e reputação. (ART. 15. P. 1143)

A autora apresenta a necessidade de as relações públicas pensarem as questões práticas e teóricas sobre a opinião pública. O gerenciamento da imagem de personalidades públicas surge como uma perspectiva de atuação para esses profissionais a partir da compreensão de que a divulgação da informação era de extrema importância.

Dessa maneira, Howard Bragman (2008) afirma que a reputação dessas personalidades públicas adquire maior vulnerabilidade e, portanto, necessita de cuidados específicos e estratégicos, que o relações-públicas pode oferecer. (ART. 15. P. 1140)

A personalidade pública irá, então, relacionar-se com diversos públicos e passará a depender deles, semelhante ao processo relacional das organizações. (ART. 15. P. 1140)

Dentre esses relacionamentos, a imprensa torna-se um público capaz de proporcionar a exposição necessária para que estas figuras públicas passem a ter tamanha importância para a sociedade, a ponto de deixarem o anonimato e construir uma reputação tão positiva que possa ser perpetuada na memória midiática. A autora apresenta não só o nosso dever de fazer a gestão das marcas e da comunicação organizacional, mas, também, em gerir a imagem do líder, reforçando a ideia de que temos de estar lado a lado com a mais alta hierarquia organizacional:

A literatura tem a tendência de explicar o fenômeno das personalidades públicas por meio, primordialmente, da mídia (TURNER, 2004). Além disso, as definições acerca do termo celebridade são muito abundantes, de forma que cada autor determina um conceito para cada realidade estudada. (ART. 15. P. 1141)

Com o foco nos heróis modernos, os olímpicos, Morin (1981) comenta a idealização, originária da convergência entre o mundo real e imaginário, que a massa cultuava diante a astros do cinema, atletas campeões, reis, príncipes e exploradores. Os olímpicos teriam, então, o poder de ditar estilos de vida, por meio de atividades, pela beleza, pela sedução, pelo bem estar. (ART. 15. P. 1141)

Outra classificação é a de Torres (2011), que as separa em estrelas, celebridades ou famosos e conhecidos. Segundo ele, o termo estrela foi utilizado pela primeira vez em 1909, pelo New York Times e está vinculado ao trabalho desempenhado pelos atores do início do cinema hollywoodiano, no qual os estúdios organizavam suas vidas. (ART. 15. P. 1141)

Entretanto, as personalidades públicas são quase perpetuadas, provavelmente voltando ao significado primordial dos heróis; além disso, elas podem ser advindas de diversos segmentos como entretenimento, política, ação social, ciência, entre outros. (ART. 15. P. 1141)

Assim como os líderes são marcas, podemos compreender, da mesma forma, que a gestão da imagem de personalidades públicas é semelhante ou igual a de uma organização. A atuação das relações públicas, nesse sentido, abrange um complexo processo de gestão de relacionamento com os públicos no contexto das figuras que produzem entretenimento, ou do esporte, religião, política, entre outros segmentos. Dessa forma, são tratadas como organizações, uma vez que são formadas por um

conjunto de ações estratégicas, com o objetivo comum de fazê-las alcançarem lucro, visibilidade da mídia e relacionamento com seus públicos.

Ao comparar as ideias de Kunsch (2003) e Morgan (2007) sobre a constituição das organizações, com as de Aristóteles (1997) e Vigotsky (1991), sobre a existência do homem, pode-se concluir que as personalidades públicas são organizações. Ao mesmo tempo em que se relacionam com o meio em que vivem e seus atores sociais, também pretendem alcançar objetivos. (ART. 15. P. 1142)

A função da assessoria também deve ser observada, sobretudo quanto à assessoria de imagem, ou seja, a gestão da identidade, imagem e reputação da personalidade. Segundo Riel (2013), o engajamento total dos stakeholders pode levar uma organização ao sucesso, pois proporciona o que ele chama de alinhamento, que acontece tanto com o público interno quanto com o externo, e planeja alinhar as diretrizes e ações da organização com esses públicos. (ART. 15. P. 1143)

O planejamento estratégico de relações públicas para personalidades públicas segue a mesma metodologia das organizações, proposto por Kunsch (2003). Entretanto, alguns pontos devem ser adequados pelo fato de alguns públicos serem exclusivos da personalidade ou então por terem o relacionamento diferenciado com a personalidade, como nos casos dos fãs e da mídia. (ART. 15. P. 1144)

A importância de termos um grupo que abrange as relações públicas como líder da comunicação é uma afirmação de que os estudos na área precisam estar atentos para a formação dos novos acadêmicos e profissionais trazendo os conceitos de líder e gestão não apenas para o dono da empresa, mas também para discutir essas questões dentro do nosso campo de atuação. As relações públicas precisam estar à frente da Comunicação Social das organizações pois é ela quem trabalha com a gestão da opinião pública e quem irá montar toda a rede de relacionamentos, de forma estratégica, desde assessoria de imprensa, gestão das redes sociais, eventos institucionais, campanhas e comunicações internas e externas, além de ser o profissional-chave que precisa estar ciente das decisões importantes do líder e da diretoria executiva da empresa. As relações públicas fazem da gestão do seu conhecimento uma liderança criativa e essencial para o sucesso da comunicação.

5.5 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DAS PESQUISAS SOBRE O LÍDER

Esta pesquisa pretende contribuir com os estudos de comunicação organizacional e relações públicas para que, a partir dela, possamos ampliar, cada vez mais, a potencialidade em investigar os líderes, sujeitos que fazem parte do trabalho de assessoria das relações públicas desde os seus primórdios. Dessa forma, verificou-se que são poucos os trabalhos acadêmicos com essa temática apresentados no principal congresso da área, o que impõe limitações teóricas e até mesmo de dissertar sobre quantos outros tipos de líderes também se enquadrariam nas categorias propostas nesta investigação.

Por meio da análise realizada, criamos quatro grupos temáticos de estudo sobre o líder, a partir de artigos publicados nos anais da Abrapcorp, que apresentam perspectivas diferentes sobre esse sujeito que possui um poder de fala sobre os demais indivíduos nas organizações. Os grupos temáticos são: “O líder e o gestor nas organizações”; “O líder como marca”; “O líder como ser mitológico”; e “Relações Públicas como líder da Comunicação”. Esses agrupamentos representam as tendências dos estudos sobre os líderes nas pesquisas em comunicação organizacional e relações públicas.

O primeiro grupo, denominado “O líder e o gestor na organização”, apresenta um total de 12 artigos que trazem, em grande parte de seu aporte teórico, conceitos e autores advindos da Administração. Nota-se que a tendência dos pesquisadores desses artigos, quando esses são estudos de caso, foi coletar as informações na organização ou até mesmo entrevistar os gestores e líderes, ao contrário dos demais grupos temáticos que coletam, em sua maioria, recortes de mídia para análise desse sujeito. Nesse grupo há uma preocupação em conceituar as palavras líder e gestor, trazendo também a responsabilidade do profissional de relações públicas em estar atento à comunicação desses sujeitos. É de responsabilidade desses profissionais assessorar e avaliar os impactos desses discursos, tanto para os colaboradores quanto para o público externo. Além das teorias da Administração, esse grupo trabalha fortemente os conceitos de organização, cultura organizacional, poder simbólico, empreendedorismo e práticas socioculturais. Os quatro artigos do *corpus* que fazem uso exclusivamente de uma

pesquisa bibliográfica estão nesse grupo assim como vale ressaltar que as organizações dos estudos são de instituições privadas.

O segundo grupo, denominado “O líder como marca”, traz nove artigos que definem os mesmos conceitos de organizações e marcas para sujeitos que simbolizam a estrutura de suas organizações. É interessante perceber que qualquer líder pode ser analisado sob esse viés, contudo, diferentemente do grupo anterior, em que as organizações eram todas do setor privado, aqui encontramos personalidades da política, representantes do setor público que se constituem como um “produto midiático”. Apenas um artigo é sobre influenciadores digitais, o que permite a nós relações públicas ampliar as perspectivas desse estudo para indivíduos que exercem o poder de comunicação nas plataformas digitais e trabalhar esses mesmos conceitos teóricos de liderança e poder do discurso com esses sujeitos. Ao analisar o líder como uma marca, opta-se por investigar recortes de veículos de comunicação, discursos gravados em vídeos, sites de notícias, entre outras mídias. As tendências metodológicas desse grupo são a análise de discurso, análise documental e a análise de conteúdo. A análise teórico-conceitual traz elementos como conceito de marca, a construção social e a importância dos ritos, com foco nas cerimônias de posse presidencial, opinião pública, poder do discurso e o uso das novas tecnologias na comunicação e campanhas eleitorais.

O terceiro grupo temático, denominado “O líder como ser mitológico”, apresenta as pesquisas que analisam os discursos sobre o líder, ou seja, a atenção se volta para uma comunicação produzida para “seduzir” o público, chamar atenção para a história de alguém que conseguiu vencer obstáculos e alcançou o sucesso. Geralmente é a comunicação da organização falando sobre o líder, por meio de sites, redes sociais, nos memoriais e museus, físicos e/ou virtuais, ou, até mesmo, do discurso produzido pela mídia sobre uma personalidade de liderança, na maioria dos casos um empresário. Esse sujeito é narrado de forma exemplar, preenchendo a tabela da jornada do herói criada por Joseph Campbell, autor citado em todos os artigos. A análise de conteúdo e análise de discurso foram as metodologias utilizadas para investigar esses estudos de caso, que trazem em suas discussões teóricas o conceito de mito, imaginário, mito fundador, herói, storytelling, entre outros.

Vale ressaltar que apenas quatro artigos do *corpus* falam em liderança feminina, sendo um no primeiro grupo (sobre mulheres empreendedoras), dois no segundo (trazendo como estudo de caso a análise de mídia de duas gestoras públicas) e um no terceiro (com a presença de duas mulheres como heroínas em memoriais em suas

respectivas organizações). Todos abordam o preconceito e o sofrimento em um mundo ainda marcado predominantemente pela liderança de homens. O assunto tem sido pauta cada vez mais nas discussões no âmbito da política e da mídia, sendo, com certeza, um influenciador de novos estudos sobre gênero na liderança, pois, havendo poucas mulheres em altos cargos, é essencial analisar como a mesma mídia retrata o homem de maneira branda e desqualifica a mulher, fenômeno que também foi pauta de dois artigos presentes no *corpus*.

O quarto e último grupo, denominado “Relações Públicas como líder da comunicação”, apresenta as pesquisas que trazem os conceitos de líder e de gestor para a nossa atuação profissional, executando uma comunicação exemplar, incentivando a liberdade criativa da equipe, sem deixar de lado as responsabilidades em nunca esquecer os objetivos centrais da empresa. Aqui são expostos o papel estratégico das relações públicas na assessoria de imagem das organizações e das personalidades públicas, liderança e cultura organizacional e a gestão da comunicação como os principais conceitos nas discussões teóricas dos artigos selecionados. A presença desse tipo de estudo que apresenta o profissional em uma posição de liderança estratégica permite reforçar ainda mais o dever desses profissionais em atuarem na gestão da equipe de comunicação.

Para finalizar, esses quatro grupos temáticos não são fechados, mas a partir deles podemos apontar para futuras arestas e elementos que vão surgir se essa temática não se findar a partir desta pesquisa, configurando-se em novos estudos para a área das relações públicas. Os fenômenos que ocorrem a nossa volta podem e devem ser interpretados pela ótica da nossa área, pois há potencialidade de construir ainda mais indagações e pesquisas, para, dessa forma, publicar em produções acadêmicas, como os anais do congresso da Abrapcorp. Dessa forma, se justifica, mais uma vez, a importância pela escolha em analisar os artigos dessa importante instituição que fomenta a cada ano o conhecimento e a troca de diversificados assuntos pertinentes à área e comunicação organizacional e relações públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história mais contada nos livros de relações públicas sobre o advento da nossa profissão é justamente um fato que liga um profissional de comunicação com um grande empresário. Yve Lee, considerado por muitos como o pai das relações públicas por estruturar, pela primeira vez, as bases do que seriam os nossos instrumentos de trabalho, ajudou a mudar a imagem de John Rockefeller, magnata da indústria do petróleo norte-americano, que não tinha o menor cuidado em suas aparições públicas, destilando desprezo aos jornalistas, passando a ser visto, após os cuidados de Lee, como um dos grandes filantropo em sua época. Os estudos sobre a opinião pública fazem parte da construção das primeiras teorias de relações públicas, fundamentais para o nosso trabalho como gestores da comunicação nas organizações e do cuidado com as mensagens que o líder organizacional deve passar para os seus funcionários e público externo em geral.

Mais de cem anos se passaram após essa história e os estudos em comunicação organizacional e relações públicas, em sua maioria, colocam a organização ou uma peça de mídia como objeto de estudo - poucos são os que demandam o olhar para os líderes e gestores. Com isso, validamos o objetivo geral desta tese, que é **compreender como se configuram os estudos sobre líderes organizacionais desenvolvidos por pesquisadores que circulam no espaço institucionalizado de discussão da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp)**. Visto a relevância do congresso para nossa área, selecionamos o *corpus* por meio de uma busca rápida nos artigos que tivessem o foco central no sujeito líder. Entre os anos de 2007 e 2018 encontramos o total de 27 artigos.

A Abrapcorp foi criada em maio de 2006, em São Paulo, com finalidade principal de reunir pesquisadores e profissionais que se dedicam à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, com o objetivo de estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas de estudantes, professores e profissionais da área de todo o país.

Em nossa pesquisa bibliográfica, construímos um capítulo teórico sobre a profissionalização das relações públicas, partindo do resgate na literatura mais clássica, chegando a referências atuais, com foco na nossa atuação junto aos líderes organizacionais. Com isso, apresentamos as relações desses líderes com a cultura organizacional, desde a construção dela, da influência para os demais colaboradores e público externo. A cultura organizacional apresenta-se como o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder, assim como qualquer grupo social que tenha algum tipo de história compartilhada, terá desenvolvido elementos que compõem uma cultura comum.

A cultura passa pelas marcas da liderança de um indivíduo que é como uma fonte das crenças e valores que são levados ao grupo. A liderança, por se tratar de um processo de comunicação que se dá no âmbito das relações de poder, pode ser considerada elemento importante dentro do processo de comunicação organizacional. A comunicação do líder é constituída do discurso e da imagem organizacional. Nesse sentido, percebe-se que o líder é o sujeito que ao mesmo tempo é o representante e o responsável pela manutenção da missão da organização, também pode configurar-se em um dos principais indivíduo que influenciam nas possíveis mudanças que venham ocorrer na organização. Delegar poder aos gestores e usar da democracia como um fator positivo da sua liderança é um modelo que ainda demanda força, estratégia e a comunicação deve estar alinhada a todo esse processo.

Muitas pesquisas giram em torno do mundo corporativo e a reflexão sobre o papel desse sujeito é de extrema importância em nossa área. É nessa perspectiva que tanto para o êxito das demandas operacionais quanto para a obtenção de uma administração mais humanizada, os gestores e chefes precisam “tornar-se” líderes. Percebe-se a importância da discussão de ações dos gestores ao conduzirem suas equipes de trabalho, em especial, no que tange ao favorecimento de um ambiente de diálogo e autoconhecimento.

Em alguns estudos, o líder é apresentado como um ser mitológico. Os mitos, em sua essência, manifestam-se em narrativas populares, folclóricas e religiosas. Quando a organização ou a mídia fala sobre um líder, muitas vezes se utiliza de uma narrativa que coloca esse sujeito como um ser que passou por diversas etapas até a chegada do sucesso, sendo exemplo aos demais indivíduos, relatando os símbolos, os mitos e tudo que represente a identidade da organização. Dessa forma, humaniza-se a marca da

organização a partir desses personagens, criando uma identificação do público a partir desses relatos, muitas vezes emocionantes e de superação.

Buscou-se, a partir da análise, responder à questão de pesquisa, que pergunta: **quais as potencialidades das pesquisas sobre o(a) líder organizacional, visando consolidar essas pesquisas como objeto de estudos da subárea da comunicação organizacional e relações públicas?** Essa resposta é respondida com a clareza da relação de nossa profissão com a responsabilidade que temos em trabalhar não só a comunicação das organizações como a comunicação do líder dessas organizações. Essas pesquisas mostram também a importância em discutirmos o profissional de relações públicas como sujeito líder do setor da comunicação, algo que precisou ser destacado e criada uma categoria temática para trazer justamente esse grupo de artigos presentes no *corpus*. De forma geral, percebe-se que ainda há muito a ser pesquisado sobre o líder nos estudos de comunicação, assim como reiterar o papel do relações públicas como líder da comunicação social, em disputa com outros profissionais no mercado de trabalho.

Após a seleção dos artigos que compõe o *corpus*, foram mapeadas as seguintes estruturas: a) Identificação (autores, titulação, instituições (às quais estão vinculados os autores)/localização geográfica – Estado (das instituições) e quantos são oriundos de TCCs, dissertações de mestrado e teses de doutorado; b) Temática (título/palavras-chave e resumo); c) Metodológica (método/tipo de pesquisa/abordagem/estratégias, técnicas e procedimentos metodológicos); d) Teórico-conceitual (conceituais/abordagem teórica); e) Bibliográfica (referências bibliográficas dos artigos).

A partir da catalogação do *corpus* (APÊNDICE B), identificado do ART 01 ao ART 27 - foi possível, num primeiro momento, levantar os autores, a titulação e suas vinculações institucionais e localizar geograficamente as regiões com maior ou menor volume de trabalhos apresentados. Numa apresentação descritiva e quantitativa, essa apresentação da análise buscou situar o leitor na ocorrência dos artigos e seus lugares de apresentação, segundo as mesas temáticas divididas pelo próprio congresso da Abrapcorp. Num segundo momento, procedemos a análise temática, a partir da qual foi possível mapear, por meio das palavras-chave, títulos e resumos dos trabalhos, as questões/temas abordados nos artigos do *corpus*. Essa análise possibilitou a visualização das temáticas distintas e fizemos a seleção de quatro dimensões, definidas a priori

como: líder e gestor nas organizações; o líder como marca; o líder como ser mitológico; e as relações públicas como líder da comunicação.

A análise metodológica foi feita a partir do preenchimento de um formulário (APÊNDICE D) sobre os métodos e técnicas metodológicas de cada artigo com as seguintes divisões: a) abordagem metodológica (quantitativa, qualitativa e quali quantitativa); b) natureza da pesquisa (exploratória, descritiva e explicativa); c) procedimentos e técnicas de análise (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, análise de conteúdo, análise do discurso, estudo de caso e outros); d) coleta de dados (apresentando a forma como foram colhidas as informações).

As análises bibliográficas e teórico-conceituais foram realizadas a partir dos grupos temáticos criados nesta tese: “O líder e o gestor nas organizações”; “O líder como marca”; “O líder como ser mitológico”; e “Relações Públicas como líder da Comunicação”.

Pela quantidade de artigos no *corpus* percebemos o quanto os estudos sobre o líder ainda são poucos em nossa área. Contudo, atingimos os objetivos dessa tese ao conseguir perceber as variações e as tendências nas pesquisas de comunicação organizacional e relações públicas sobre o líder, seja ele dentro da organização, ou então usar os próprios conceitos de organização e marca para esse sujeito, analisando materiais da mídia sobre ele, ou nas histórias criadas para exaltar a figura de um sujeito heroico e idolatrado, assim como nossa própria profissão deve ser vista e estudada com todas as responsabilidades e exigências de um líder, alguém que comanda o setor que irá comunicar e responder por toda uma rede de relacionamentos.

Com a pandemia da Covid-19, o mundo do trabalho precisou intensificar ainda mais as tarefas de modo remoto, assim como as formas de liderança à distância, supervisionar equipes e promover ações, que de início começaram de forma improvisada, pesquisando modelos já existentes, mas adaptando a realidade de cada empresa. Assim como no setor privado, o setor público também está passando pelas mesmas adaptações de trabalho, até mesmo as campanhas eleitorais em 2020 foram fortemente trabalhadas em ambientes virtuais. Esse cenário afeta diretamente a atuação dos profissionais de relações públicas, assim como a cultura e a liderança das organizações.

Precisamos investigar como essas novas formas de relações de trabalho estão sendo institucionalizadas e quais os impactos na comunicação dos gestores e líderes? Como as relações públicas precisam gerenciar e analisar o efeito desse atual cenário

para que a teoria e as discussões em sala de aula estejam atualizadas com esses novos fenômenos de comunicação, cultura e liderança? Essas questões precisam ser estudadas por nós, de forma a ampliar as teorias da comunicação organizacional sob o ponto de vista das relações públicas, construindo uma produção científica de extrema importância para a prática profissional.

Esses quatro grupos temáticos criados nesta tese, para classificar as diferentes formas de estudar o líder em nossa área, não são fechados, mas a partir deles podemos apontar para futuras arestas e elementos que vão surgir se essa temática não se findar a partir desta pesquisa, configurando-se em novos estudos para a área das relações públicas. Os fenômenos que ocorrem a nossa volta podem e devem ser interpretados pela ótica da nossa área pois há potencialidade de se construir ainda mais indagações e pesquisas, para, dessa forma, publicar em produções acadêmicas, como os anais do congresso da Abrapcorp. Dessa forma, se justifica, mais uma vez, a importância pela escolha em analisar os artigos dessa importante instituição que fomenta a cada ano o conhecimento e a troca de diversificados assuntos pertinentes à comunicação organizacional e relações públicas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1983.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize ;& LIMA, Juvêncio Braga de. **Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso**. REAd – Edição 47 Vol. 11 No. 5, set-out 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40632>. Último acesso em: 25 de janeiro de 2020.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf> **ANAIS: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001**.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, A. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. p. 149-177. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 10, 2009, p. 52-62.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. p. 61-76. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

BECKER, Gustavo Eugênio Hasse. A opinião pública na produção literária e acadêmica de relações públicas no Brasil: 1960-2019. In: **Organicom**. Ano 17, número 33 - maio/agosto, 2020. Encontrado em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/173595/168639>.

BASS, B. M. From transaction alto transformation alleadership: Learning tosharethevision. **Organizational Dynamics**, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.3, p. 102-114, mai./jun., 1994.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane Srygley. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1978.

- CURY FILHO, Nelson. **Sucessão ou morte da empresa familiar?** – impactos emocionais de fundadores narcisistas nos membros familiares durante o processo sucessório. São Paulo: Dobradura Editorial, 2017.
- CAUNE, Jean. **Cultura e comunicação:** convergências teóricas e lugares de mediação. 1 ed. – São Paulo: Editora Unesp, 2014.
- CHILDS, Harwood L. Relações públicas, propaganda e opinião pública. Rio de Janeiro: FGV, 1976.
- D’AZEVEDO, Martha Alves. **Relações Públicas:** teoria e prática. Porto Alegre: Sulina, 1971.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa:** o caso brasileiro. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/assessoria_imprensa/artigo3.php. Acessado em: 24 de maio de 2020.
- EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura.** 2 ed. – São Paulo: Editora Unesp, 2011.
- FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas Estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49.
- FERRARI, Maria Aparecida. Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. In: GRUNING, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas:** teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.
- FERREIRA, Dôuglas Aparecido. O cinismo em Goffman: um estudo sobre as representações e as estratégias de disputa de poder nas interações entre funcionários e organizações. **ABRAPCORP**, 2017.
- FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas Estratégicas:** técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas no campo do transmarketing:** contribuição à administração estratégica praticada nas organizações. 1993. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. In: **Comunicação & Sociedade.** São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, 1º sem. 2003.
- FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza; MUCCI, Daniel Magalhães; & BECK, Franciele. **Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras.** RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, São Paulo, V. 57, n. 6, nov-dez 2017, p. 601-619. Disponível em:

https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/estagios_do_ciclo_de_vida_e_perfil_de_empresas_familiares_brasileiras.pdf Último acesso em: 31 de março de 2020.

GRZYBOVSKI, Denize & TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria E Evidência Econômica**, 6(11), 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.5335/rtee.v6i11.4785> último acesso em: 02/02/2020.

GRZYBOVSKI, Denize & TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Organizado por Denize Grzybovski, João Carlos Tedesco. 3ª edição – Passo Fundo: UPF, 2002.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2009.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? In SILVA, Tomaz Tadeu da. (org). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, 103-131.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. **Psychological Review**, 65(2), 117–127. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0042501> último acesso em 2 de julho de 2020.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança de Omgong e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. In: **ABRAPCORP**. Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Abrapcorp, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional do Brasil**. Comunicação & Sociedade. São Paulo, v. 24, n. 39, p. 93-125, jan. 2003a.

KUNSCH, Waldemar. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009 (p. 07 – 42).

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM – UFMG, 2017, vol. 2, p. 17-38.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 15, 1991, Belo Horizonte. Anais: ANPAD, 1991.

LIMA, Fábila; MELGAÇO, Leonardo José de Lima. A comunicação nos discursos empreendedores: reflexões a partir da formação gerencial no Núcleo de Empreendedorismo Juvenil. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM – UFMG, 2017, vol. 2.

LIPPMANN, Walter. **Opinião pública**. Petrópolis. Ed Vozes. 2010.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Outras formas de pensar os processos investigativos em comunicação organizacional. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM – UFMG, 2017, vol. 2, p. 17-38.

MIRANDA, Maria da Graça Gonçalves Paz. **O Estatuto da Mulher Casada de 1962**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/90299> <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/90299> Último acesso em: 25 de novembro de 2018.

MORAES FILHO, Antonio Carlos; BARONE, Francisco Marcelo; ZOUAIN, Deborah Moraes; SOUZA, Luiz Alexandre Valadão de; DUARTE, André Luís Faria. **Análise da produção científica sobre empresas familiares no período de 1961 e 2004**.

Encontrado em:

https://www.academia.edu/38477877/An%C3%A1lise_da_Produ%C3%A7%C3%A3o_Cient%C3%ADfica_sobre_Empresas_Familiares_no_per%C3%ADodo_de_1961_a_2014 último acesso em: 21 de março de 2020. Petrópolis/RJ, Anais do X CASI - X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2017.

MOREIRA, Marcílio Marques. O Pensamento político de Maquiavel. In: MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? In: **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>

MÜLLER, Karla Maria; SOLANO, Juliana Picoral. Contribuições das Relações Públicas nos Processos de Fusão e Aquisição Empresarial. In: **Anais: V Abrapcorp – redes sociais, comunicações, organizações**. São Paulo: ECA – USP, 2011. Acesso em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_karla_juliana.pdf

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção de responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2.ed. / Paulo Nassar. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e memória**. Coleção Face da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v 4.

NILVADO JUNIOR, José. Lições ao Príncipe. In: MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.

NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training: melhorando as relações da empresa com os jornalistas**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes, 2009.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

PETRY, Luiz Inácio & NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009

PINHO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CLA, 1998.

ROSSATO NETO, Félix João. **Do Mito do Fundador ao Mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e pós-graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008)

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Revisitando a (re)construção histórica das relações públicas. In: **Anais: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2005, Rio de Janeiro. Anais... São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em: Acesso em: 20 abr. 2020.

SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009 (p. 143 – 155).

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas, antes de tudo, um processo. [S.l.], 1979. Disponível em: <http://www.uel.br/ceca/portairp/?p=185> Acesso em: 19 de set. 2020.

SILVA, Daniel Reis. **Relações públicas, ciência e opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas**. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte, 2017.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In SILVA, Tomaz Tadeu da. (org). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012, p. 73-102.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. **Comunicação organizacional e trabalho: o discurso das revistas Você S/A e Você RH na instituição de sentidos de gestão de si no trabalho**. Tese (doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2006.

SOUSA, Gisela Maria Santos Ferreira de. **Comunicação organizacional digital: dimensões de análise da produção científica**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Faculdade de Comunicação Social: PUCRS, Porto Alegre, 2016. 265 f.

SPINK, M. J. P. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.

ZALEZNIK, Abraham. **Gerentes e Líderes são diferentes?** Nova Cultura: São Paulo, 1986

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA O LEVANTAMENTO DO *CORPUS*

Codificador	ART _ _
Ano	_____
Instituição	
Região	<input type="checkbox"/> Sul <input type="checkbox"/> Sudeste <input type="checkbox"/> Centro-oeste <input type="checkbox"/> Nordeste <input type="checkbox"/> Norte
Estado	
Título	
Palavras-chave	
É um recorte de alguma pesquisa?	<input type="checkbox"/> TCC <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Outro: _____ <input type="checkbox"/> Não informa
Autor(es)	
Titulação	
Grupo Temático	<input type="checkbox"/> Líder e Gestor nas Organizações
	<input type="checkbox"/> Líder como marca
	<input type="checkbox"/> Líder como ser mitológico
	<input type="checkbox"/> Relações Públicas como líder da Comunicação
Método	
Abordagem	
Instrumentos	
Referências	(_ _) Nacionais (_ _) Internacionais

APÊNDICE B – CORPUS DA PESQUISA

ART 01
Ano: 2009
Título: Desafios e oportunidades para as marcas no contexto da era digital: a campanha de Barack Obama como referência
Autoria: Livia Lancia Noronha Bellato
Resumo: O propósito deste artigo é entender as principais repercussões da Era Digital sobre as marcas, refletindo sobre os elementos a serem considerados em sua comunicação na atualidade, com base nas mudanças que o advento dos meios digitais imprimiu à sociedade e, como consequência, ao mercado. Para tanto, foram desenvolvidas abordagens teóricas acerca da Era Digital, suas consequências sociais e comportamentais, e foi analisada, com escopo ilustrativo, a estratégia de comunicação utilizada pelo candidato eleito à presidência dos Estados Unidos, Barack Obama, exemplo recente de marca bem sucedida.
Palavras-Chave: Era Digital; Marcas; Estratégia de Comunicação
ART 02
Ano: 2009
Título: O criador refém da criatura - morte sem ressurreição de um personagem político
Autoria: Carla de Fátima Borba de Sousa
Resumo: Refletir sobre o entrelaçamento entre mídia, política e cotidiano a partir da experiência das eleições municipais em Campina Grande, na Paraíba. Este é o objeto deste trabalho, que iluminado por leituras sociológicas, antropológicas e da comunicação, busca entender o alcance do poder da mídia na definição das escolhas políticas, ao mesmo tempo que relativiza esse poder, na medida em que olha o cidadão como aquele que não abre mão de um valor se esse valor não entrou em desuso, apenas porque a mídia impôs. Nesse sentido, a cultura e a mídia são pensados como processos simultâneos.
Palavras-Chave: Mídia, Política e Cotidiano.
ART 03
Ano: 2009
Título: Tecnologia, Cultura e Marketing Político: Pilares da Campanha de Barack Obama
Autoria: Maria Claudia Setti de Gouvea Franco
Resumo: O presente texto busca identificar a interferência de novas tecnologias de comunicação na articulação da mensagem a partir da formação e do fortalecimento das redes sócio-culturais nas ações de marketing político, tendo como objeto de análise a campanha de 2008 para eleição do candidato democrata à presidência dos Estados Unidos da América, Barack Obama. A justaposição de diversas fontes abertas sob forte demanda pessoal, envolvente e feita em rede, resultou em estratégia de marketing político eficiente, a ponto de tornar-se referência em “inovação” e inspiração para os acadêmicos e profissionais de comunicação.
Palavras-chave: Tecnologia, Cultura, Marketing Político. Tecnologia, Cultura e Marketing Político: Pilares da Campanha de Barack Obama

ART 04
Ano: 2009
Título: A Cerimônia de Posse do 44º Presidente dos EUA - Estados Unidos da América – Barack Obama: um Ritual de Agregação
Autoria: Mariângela Benine Ramos Silva
Resumo: Discute as implicações políticas das manifestações simbólicas dos ritos, rituais e cerimônias em eventos realizados nas organizações e para tanto, fez-se a análise de um grande evento – o ritual de posse do 44º Presidente dos EUA-Estados Unidos da América – Barack Obama, um ritual de agregação, de grande impacto na sociedade contemporânea. O referencial teórico revê as discussões e inovações a respeito da temática e ainda, possibilita a compreensão e ampliação dos conceitos sobre ritos, rituais e cerimônias, cultura, cultura organizacional, poder e política nas organizações. Para a coleta de dados utiliza-se de análise de documentos em veículos de comunicação que realizaram a —cobertura da cerimônia de posse, no mês de janeiro de 2009. Finalmente, apresenta uma análise do ritual da cerimônia de posse baseada na programação do evento, focalizando com atenção cada uma de suas peças.
Palavras-chaves: Ritos; Rituais; Cultura; Cerimônia de Posse; Ritual de Agregação.
ART 05
Ano: 2009
Título: Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento
Resumo: O presente estudo buscou evidenciar o desenvolvimento humano no sentido pleno como condição da transformação dos modelos tradicionais da gestão de pessoas nas organizações públicas. Nesse sentido, o trabalho teve como objetivo geral evidenciar o desenvolvimento humano como um processo genuíno para a construção de uma gestão humanizada no serviço público e, especificamente, ressaltar a importância da comunicação dialógica e do autoconhecimento como práticas gerenciais voltadas para a humanização no trabalho. Para tanto, o trabalho baseou-se em consistente revisão de literatura para tentar responder como o desenvolvimento humano pode contribuir para a gestão nas organizações públicas se torne mais qualificada e humana? Por fim, o estudo propõe que a humanização, através de uma gestão humanizada, se torne fundamental no desenvolvimento profissional e humano do servidor em busca da excelência na prestação do serviço público.
Palavras-chave: gestão; humanização; desenvolvimento humano; comunicação; serviço público
ART 06
Ano: 2010
Título: Os paradoxos nas interações comunicacionais em centrais de relacionamento sob viés de líderes de equipes
Autoria: Valéria Raimundo
Resumo: Este artigo é uma das discussões que faço na minha tese de doutorado sobre interações comunicacionais mediadas pelas tecnologias de comunicação nas equipes de trabalho de duas organizações, uma de capital misto e outra privada. O estudo apresenta as percepções das lideranças formais das equipes das Centrais de Relacionamento dessas organizações sobre as categorias participação, autonomia, diálogo, flexibilidade e tecnologias de comunicação, tendo em vista o imbricamento entre elas e a mediação dos suportes tecnológicos nas interações comunicacionais concernentes a este grupo de trabalhadores.

Palavra-chave: Autonomia; Participação; Diálogo; Flexibilidade; Novas Mídias
ART 07
Ano: 2010
Título: Faces e interfaces que se revelam nas práticas discursivas das organizações
Autoria: Regiane Regina Ribeiro; Marlene Marchiori; Wilma Vilaça; Renata Alves; Rodrigo Soares; Fabiana Simões
Resumo: Este artigo analisa a prática discursiva considerando os diferentes tipos de discursos que emergem nas organizações em decorrência dos fatores sociais, promovendo a articulação entre os textos e os contextos sócio-históricos (FAIRCLOUGH, 2001). Os sujeitos não podem ser definidos apenas como emissores que produzem mensagens ou destinatários que as recebem. Essa percepção enaltece a necessidade de observar, nos ambientes organizacionais, as questões subjetivas. Apresenta-se aqui o estudo empírico realizado em duas indústrias do setor gráfico, situadas em espaços geográficos diferenciados e, ao revelarem-se as condições da prática discursiva, que envolvem a produção, distribuição e consumo textual, discute-se como se dão essas articulações no campo prático, revelando-se fundamental um olhar crítico nos processos de construção de significado e atribuição de sentido empreendidos pelas organizações, em seus discursos.
Palavra-chave: comunicação organizacional; organização; práticas discursivas; discurso
ART 08
Ano: 2012
Título: A comunicação na visão dos gestores das micro e pequenas empresas de João Pessoa
Autoria: Patricia Morais de Azevedo
Resumo: O presente artigo visa refletir sobre a visão da comunicação apontada pelos gestores das micro e pequenas empresas que foram pesquisadas durante a realização do Projeto de Extensão da UFPB: Consultoria de Comunicação para Micro e Pequenas Empresas, em parceria com os projetos finalísticos do Sebrae, em João Pessoa. Para isto, fizemos uso do método exploratório descritivo e da pesquisa de opinião, realizada junto aos gestores de 36 micro empresas, além da pesquisa bibliográfica na qual embasamos nossos argumentos. A partir dos resultados apontados na pesquisa almejamos demonstrar que a comunicação vai muito além da comunicação mercadológica como entendem os empreendedores.
Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Micro e Pequenas Empresas; Consultoria de Comunicação.
ART 09
Ano: 2012
Título: O Herói “CIO” no universo midiático: Aventuras do discurso técnico-informacional nas verdades do espaço midiático
Autoria: Ana Lúcia de Alcântara Oshiro
Resumo: Este ensaio analisa a fala mítica do herói CIO no espaço mediático do discurso da eficiência e competitividade pela adoção da tecnologia da informação no ambiente empresarial. Ela embute valores presentes projetados num futuro. No lugar mediático, aqui representado por uma revista especializada do setor (a revista CIO), as narrativas apresentadas trazem a saga do herói, cujo papel é assumido pelos atores das

ações narradas - executivos de tecnologia. Elas apontam os desafios a serem enfrentados pelo CIO e através de suas falas heróicas, surgem as estratégias adotadas, os obstáculos superados, as armas utilizadas e as conquistas obtidas. O CIO é o novo herói, cuja fala mítica coloca-o num lugar da verdade midiática com sua arma, a tecnologia, no lugar do futuro, aquele futuro disseminado pelos novos discursos do mundo sustentável.
Palavras-chaves: Discurso; Reputação; Comunicação Organizacional; Discurso midiático
ART 10
Ano: 2013
Título: Estudo Transcultural sobre Liderança em Relações Públicas e Gestão da Comunicação: análise quantitativa dos temas de maior importância para os brasileiros
Autoria: Andréia Athaydes; Gustavo Hasse Becker; Rodrigo Silveira Cogo; Mateus Furlanetto; Paulo Nassar
Resumo: Trata de pesquisa internacional, sob coordenação da Universidade do Alabama e do 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 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
ART 11
Ano: 2014
Título: O profissional de Relações públicas como gestor estratégico da comunicação mercadológica transcultural: um estudo de caso da Angelus
Autoria: Mariana Tait Romancini e Beatriz Tamara Viana Dreves
Resumo: Este trabalho apresenta teorias sobre globalização, cultura e transculturalidade para relacioná-las às Relações Públicas Internacionais, estratégia e as dimensões culturais de Hofstede, visto que se defende a noção de que a comunicação transcultural deve ser planejada e estratégica e as dimensões apresentadas por Hofstede são as categorias para a análise de conteúdo. A metodologia utilizada além da pesquisa bibliográfica foi a análise de conteúdo por meio da qual foram analisadas quatro peças comunicacionais da empresa Angelus, foco deste estudo de caso. A Angelus é uma empresa londrinense de produtos odontológicos que trabalha com exportação. Com base na análise de conteúdo das peças da empresa, demonstra-se a influência da cultura para a elaboração e interpretação das peças mercadológicas.
Palavras-chave: Relações Públicas Internacionais; Comunicação Mercadológica Integrada; Cultura; Transculturalidade; Análise de Conteúdo.

ART 12
Ano: 2015
Título: Ultraje do rosto: embates discursivos e reconhecimento da liderança feminina no atual contexto organizacional da Petrobras
Autoria: Frederico Vieira
Resumo: Neste artigo são discutidos aspectos dos discursos organizacionais e questões do processo de afirmação e reconhecimento das identidades femininas no mundo corporativo. Enfocamos algumas dimensões dos dilemas antifeministas envolvidos nos discursos organizacionais, em distintos momentos e mediados por diferentes suportes de comunicação. Valendo-se de aparições da liderança feminina no espaço público (imagens e textualidades), o artigo tem caráter exploratório e elege como norteadores conceituais as noções de Rosto e de ultraje para embasar uma breve análise comunicacional desses dilemas, sedimentada no rosto concreto de Graça Foster, primeira mulher a ocupar a presidência da Petrobras. Tal problematização não pretende oferecer um estudo conclusivo sobre o tema, nem advogar um método de análise de antemão estruturado, seja do caso em questão ou de outros similares.
Palavras-chave: Discurso; Reconhecimento; Rosto; Liderança Feminina; Graça Foster
ART 13
Ano: 2015
Título: Comunicação e desenvolvimento social: pressupostos da liderança para a construção de parcerias
Autoria: Flávia Cristina Martins Mendes
Resumo: O presente artigo procura apresentar uma abordagem teórica sobre o papel da comunicação organizacional no contexto atual e sua importância na construção da temática da sustentabilidade com enfoque em desenvolvimento social e cidadania. Através da discussão sobre os conceitos propostos foi possível compreender como a liderança em sustentabilidade é responsável para a construção de parcerias e alianças intersetoriais.
Palavras-chave: comunicação; desenvolvimento social, liderança; parcerias
ART 14
Ano: 2015
Título: O papel dos gestores na comunicação organizacional: tensionamentos na organização comunicante
Autoria: Cássia Aparecida Lopes da Silva
Resumo: contextualizamos as relações de trabalho no pano de fundo da sociedade pós-industrial (CORSANI, 2003; LAZZARATO; NEGRI, 2001) e sob a concepção de cultura organizacional que é fruto da diversa teia de significações composta pelos sujeitos envolvidos na organização (BALDISSERA, 2009a). Neste cenário projetamos a constituição de um novo trabalhador, com ampliadas possibilidades de acesso a informação e de desenvolvimento de senso crítico. Fechamos o foco nos gestores de equipes das organizações, os quais impactam a cultura organizacional (SCHEIN, 2009) por meio de suas relações, e tendem a atuar como mediadores nos processos comunicacionais entre organizações e empregados. Buscamos analisar possíveis papéis (GOFFMAN, 1996) que estes líderes podem assumir nesta interação.
Palavras-chave: Gestor, Liderança; Representações; Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional.

ART 15
Ano: 2015
Título: O papel estratégico do profissional de relações públicas na assessoria de imagem para personalidades públicas
Autorias: Raquel Campos da Cruz, Emanuelle Andrade Déa e Marta Terezinha Motta Campos Martins
Resumo: o trabalho tem o objetivo de apresentar o papel do profissional de relações públicas, atuando no planejamento estratégico da assessoria de imagem de personalidades públicas. O estudo empírico deu-se por meio da aplicação de um plano de Comunicação com a banda Cluster Sisters, da região de Londrina, Paraná. Ele foi criado com o intuito de ser utilizado como um alicerce para o aprimoramento da atividade de relações públicas para personalidades públicas. As práticas de relações públicas para personalidade públicas encontradas no Brasil preocupam-se, majoritariamente, em gerenciar situações imediatas. Assim, a principal contribuição desta pesquisa é incluir o planejamento estratégico de ações voltadas para públicos de interesse da personalidade pública, incluindo não só a mídia, mas também os fãs, os clientes, os investidores, entre outros.
Palavras-chave: relações públicas para personalidades públicas; personalidades públicas; assessoria de imagem; planejamento de relações públicas.
ART 16
Ano: 2016
Título: Comunicação organizacional e organizações míticas: história, imaginário e discursos
Autoria: Magno Vieira da Silva; Rudimar Baldissera
Resumo: Para obterem retornos em imagem-conceito e ampliarem seu capital e poder simbólicos, organizações de grande preponderância tendem a propor, discursivamente, sentidos que levam em conta seus aspectos simbólicos mais importantes. Nessa perspectiva, considera-se a existência de organizações míticas, dado seu mercado simbolismo para os públicos. Na comunicação organizacional dessas organizações o mito é permanentemente (re)atualizado seja pela (re)apresentação discursiva nos seus materiais institucionais, pelas ações e/ou, dentre outras coisas, pelos resgates e usos da história organizacional e/ou missão, visão e valores em situações em que é necessário (re)afirmar sua legitimidade. Como análise empírica, aborda-se o exemplo da empresa multinacional Apple como possibilidade de organização mítica.
Palavras-chave: Comunicação organizacional; mito; discurso; organizações; imaginário
ART 17
Ano: 2016
Título: Cultura organizacional, comunicação e lideranças: um estudo de caso na Odebrecht
Autoria: Paulo Henrique Leal Soares, Ana Luisa de Castro e Rozália Del Gáudio
Resumo: Apresentamos nesse artigo resultado de pesquisa realizada em duas unidades da Odebrecht, uma no Brasil e outra nos Estados Unidos, visando identificar elementos da cultura organizacional, expressa na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, e seus impactos no modelo de comunicação e liderança da empresa. O objetivo é discutir o papel da comunicação como mediadora de relações organizacionais, e sua influência e/ou impacto em ambiente internacionalizado.
Palavras-chave: Cultura Organizacional; Liderança; TEO; Comunicação Interna;

Odebrecht
ART 18
Ano: 2016
Título: A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações
Autoria: William Antonio Cerantola; Mitsuru Higuchi Yanaze
Resumo: A literatura nas áreas de administração, estudos organizacionais e comunicação tem destacado a importância do fenômeno da liderança e da comunicação organizacional no âmbito das diferentes organizações, mas carece de modelos abrangentes que integrem essa dinâmica da comunicação da liderança e seus efeitos sobre o processo de decisão e efetividade nas organizações. O modelo proposto procura estabelecer essa integração tendo por referência o conceito de liderança a partir de estudos que abordam suas habilidades, comportamentos e processos críticos, além de considerar a comunicação através de suas principais vertentes, que envolvem a comunicação interna e a organizacional, e que constituem a plataforma sobre a qual a liderança exerce sua influência. O processo de tomada de decisão integra o modelo ao observar o desdobramento da comunicação da liderança em termos de efetividade e alcance nos resultados da organização.
Palavras-Chave: Liderança; comunicação da liderança; comunicação organizacional; processo de tomada de decisão; efetividade organizacional
ART 19
Ano: 2016
Título: Comunicação entre organizações e empregados: representações dos gestores de equipes
Autoria: Cássia Aparecida Lopes da Silva e Rudimar Baldissera
Resumo: Num contexto em que as organizações, a fim de atingir seus objetivos, tendem a investir esforços para integrar seus empregados em fluxos de comunicação e informação, bem como se propõem a promover práticas mais interativas de comunicação e a desenvolver gestores de equipes, este artigo analisa os papéis que os gestores desempenham na comunicação entre organizações e empregados. Para isso, o estudo fundamenta-se no Interacionismo Simbólico (MEAD, 2008) e aciona base teórica multidisciplinar sobre transformações acerca do trabalho (CORSANI, 2003), cultura (GEERTZ, 1989), cultura organizacional e comunicação organizacional (BALDISSERA, 2014) e liderança (SCHEIN, 2009). Como dados empíricos são acionados os resultados de campo da pesquisa realizada por Silva (2016).
Palavras-chave: Comunicação organizacional; papéis dos gestores; empregado; cultura organizacional.
ART 20
Ano: 2016
Título: A construção de um relacionamento por meio da retórica política: análise do discurso de vitória de Barack Obama nas eleições de 2008
Autoria: Rebeca Boccato Marinho
Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o discurso de vitória de Barack Obama nas eleições de 2008. Dessa forma, compreender o sentido autoral do orador e o pragmatismo intencionado para a construção de um diálogo claro e prático com a massa e o público de opinião. Esses, que se dividem entre aqueles que, cheios de

expectativa, o tornaram chefe de Estado e a ávida oposição pronta para destrinchar cada palavra e ação.
Palavras-chave: Análise Crítica do Discurso; Retórica Política; Barack Obama; Eleições 2008
ART 21
Ano: 2017
Título: Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão
Autoria: Issaaf Karhawi
Resumo: Este artigo tem o objetivo de registrar a evolução do termo influenciador digital. A análise é baseada no discurso da mídia em relação a esse sujeito contemporâneo. Ao longo do artigo também são apresentados alguns conceitos da Comunicação que permitem compreender a dinâmica de influência presente na relação influenciador-público. As perguntas que guiam o trabalho e a discussão teórica são: de onde vem a prática dos influenciadores digitais? A que esse termo se refere?
Palavras-chave: influenciadores; blogueiros; vlogueiros; comunicação; influência.
ART 22
Ano: 2017
Título: Os heróis na memória organizacional
Autoria: Diego Pereira da Maia; Karla Maria Müller
Resumo: Percebe-se que as organizações têm investido esforços na criação de memoriais que criam e suas histórias institucional. O estudo destaca a importância dos profissionais de comunicação pensarem mais sobre a construção dos mitos nos discursos dessas histórias, refletindo desde sua escolha pelos historiadores até sua influência social e cultural para as organizações. Com dados empíricos são acionados os resultados da pesquisa realizada por Maia (2017), com base teórica multidisciplinar: história e memória (LE GOFF 2013) e (HALBAWACHS, 2003), história organizacional (SILVA, 2012) e (SANTOS, 2015), conceitos sobre heróis e suas presenças nas histórias organizacionais (CAMPBELL, 2009) e (FLEURY, 1987). As categorias de análise estão baseadas nas divisões de Campbell (2007) e de Freitas (1991): heróis organizacionais natos e criados.
Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Memoriais Organizacionais; Heróis Organizacionais.
ART 23
Ano: 2017
Título: Comunicação disciplinar na gestão do trabalho: práticas dos gestores para a manutenção do sistema produtivo pós-industrial
Autoria: Cássia Aparecida Lopes da Silva
Resumo: À luz dos contornos do trabalho na atualidade (ANTUNES, 2005; BAUMAN, 2001) enfatizamos a essencialidade da comunicação nos processos produtivos (VIRNO, 2003; FIGARO, 2005), focando na potência da comunicação como modelizante da lógica do capitalismo pós-industrial, tramada em regime de psicopoder (HAN, 2014). Fundamentados nos conceitos de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008), cultura (GEERTZ, 1989) e cultura organizacional (BALDISSERA, 2014) refletimos sobre as relações entre gestores e subordinados (GOFFMAN, 1996; SCHEIN, 2009; BALDISSERA, 2014). Abordamos os processos de comunicação dos gestores, especialmente os que visam disciplinar os

trabalhadores para a manutenção do sistema produtivo, com base nos dados empíricos de Silva (2016), obtidos por Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), os quais definem as especificidades, entre outras, da natureza da comunicação disciplinar.
Palavras-chave: Comunicação organizacional; Comunicação disciplinar; Trabalho pós-industrial; Gestor; Psicopoder.
ART 24
Ano: 2017
Título: House of Cards e a manipulação da opinião pública por meio do discurso estereotipado de um personagem político
Autoria: Camila Bocasanta Cousandier e Polianne Merie Espindola
Resumo: É preciso compreender o processo de manipulação das informações argumentativas e dos estereótipos. Uma vez que a atualidade pertence à era da espetacularização, principalmente na política, onde palanques montados para os líderes, estes transformados em personagens políticos, que carregados de discursos estereotipados manipulam a opinião pública, fazendo com que o produto final do povo, seja deturpado, tirando a coletividade das opiniões, tornando-as ferramentas de poder. Para esclarecer os referenciais abordados, utilizou-se como objeto de estudo, o político Frank Underwood, do seriado HouseofCards. Dividindo entre as seguintes temáticas: Opinião Pública, O Estado Espetáculo e as tipificações de personagens políticos, Mídia Comunicação e Estereótipo. Estes tópicos foram analisados e cruzados com as cenas selecionadas, conforme as categorias de análise.
Palavras Chave: HouseofCards; Opinião Pública; Estereótipo; Personagem Político
ART 25
Ano: 2018
Título: O relacionamento como estratégia de comunicação: um referencial teórico e metodológico do estudo com pequenas empreendedoras brasileiras
Autoria: Juliana Aparecida Galdino Gomes Wruck
Resumo: Este artigo apresenta o referencial teórico e metodológico de dissertação de mestrado, ainda em curso, que propõe identificar como acontece o relacionamento de pequenos negócios comandados por mulheres brasileiras com seus públicos de interesse, considerando esse relacionamento uma estratégia de comunicação. Pretende-se observar e explorar se o nível desses relacionamentos pode contribuir para a efetividade desse tipo específico de negócio. O referencial teórico baseia-se na literatura sobre relações de trabalho e gênero, empreendedorismo feminino e comunicação excelente. A pesquisa será realizada com mulheres que fazem parte da Rede Mulher Empreendedora - RME. Os dados serão usados para compor uma análise sobre a interação entre a qualidade (tipo e nível) de relacionamentos e a sobrevivência e a efetividade do negócio.
Palavras-chave: Relações de trabalho e gênero; Empreendedorismo feminino; Comunicação; Relações Públicas e Relacionamento com públicos.
ART 26
Ano: 2018
Título: Discurso político, poder e manipulação: as estratégias discursivas do presidente Michel Temer
Autoria: Autora: Edson Francisco Leite Junior
Resumo: Este trabalho pretende analisar os discursos do presidente Michel Temer em

dois momentos: quando ele assume interinamente a presidência – após o afastamento da então presidenta Dilma Rousseff - e quando ele se torna o primeiro presidente brasileiro em exercício de mandato acusado por corrupção, após ser denunciado – e gravado – pelo empresário Joesley Batista. Ao elucidar suas estratégias discursivas, a intenção é identificar até que ponto a manipulação da informação é utilizada como ferramenta de defesa e como uma arma necessária para a permanência no poder.
Palavras-chave: discurso político; poder; manipulação; comunicação governamental; Michel Temer.
ART 27
Ano: 2018
Título: Preconceito de gênero, cultura e poder: desafios comunicacionais de mulheres líderes no mercado de trabalho da Serra Gaúcha
Autoria: Kamila Angela Negri e Fiorenza Zandonade Carnielli
Resumo: Este artigo busca identificar os desafios comunicacionais enfrentados por líderes mulheres no mercado de trabalho da Serra Gaúcha relacionando com aspectos da cultura e das relações de poder nas organizações. Para caracterizar a inserção limitada da mulher em postos de liderança, recorre-se a dados de pesquisa e discussões teóricas. Os procedimentos metodológicos partem de uma abordagem qualitativa e incluem pesquisa documental e bibliográfica, e realização de grupo focal com onze mulheres líderes que atuam em organizações de Caxias do Sul (RS) e região. A discussão dos dados coletados é apresentada a partir de três categorias de análise, que demonstram as consequências do preconceito de gênero nas organizações, e como as relações de poder, originadas da cultura, interferem profundamente nos processos comunicacionais das líderes.
Palavras-chave: Mulher; preconceito de gênero; liderança feminina; comunicação organizacional; relações de poder.

APÊNDICE C – PALAVRAS-CHAVE DO CORPUS

ART 1	Era Digital	Marcas	Estratégia de comunicação		
ART 2	Mídia	Política	Cotidiano		
ART 3	Tecnologia	Cultura	Marketing Político		
ART 4	Ritos	Rituais	Cultura	Cerimônia de Posse	Ritual de Agregação
ART 5	Gestão	Humanização	Desenvolvimento humano	Comunicação	Serviço público
ART 6	Autonomia	Participação	Diálogo	Flexibilidade	Novas mídias
ART 7	Comunicação organizacional	Organização	Práticas discursivas	Discurso	
ART 8	Comunicação organizacional	Micro e pequenas empresas	Consultoria de comunicação		
ART 9	Comunicação organizacional	Reputação	Discurso midiático	Discurso	
ART 10	Estudo Transcultural	Gestão da Comunicação	Liderança	Relações Públicas	
ART 11	Relações Públicas Internacionais;	Comunicação Mercadológica Integrada	Cultura	Transculturalidade	Análise de Conteúdo
ART 12	Liderança feminina	Rosto	Reconhecimento	Discurso	Graça Fostes
ART 13	Comunicação	desenvolvimento social	Liderança	parcerias	
ART 14	Gestor	Liderança	representações	Comunicação Organizacional	Cultura Organizacional
ART 15	Relações públicas para personalidades públicas	Personalidades públicas	Assessoria de imagem	planejamento de relações públicas	
ART 16	Comunicação organizacional	Mito	Discurso	Organizações	Imaginarário
ART 17	Cultura Organizacional	Liderança	TEO	Comunicação Interna	Odebrecht
ART 18	Liderança	Comunicação da liderança	Comunicação organizacional	processo de tomada de decisão	Efetividade organizacional
ART 19	Comunicação organizacional	Papéis dos gestores	Empregado	Cultura Organizacional	
ART 20	Análise Crítica do Discurso	Retórica Política	Barack Obama	Eleições 2008	
ART 21	Influenciadores	Blogueiros	Vlogueiros	Comunicação	Influência
ART 22	Comunicação organizacional	Memoriais Organizacionais	Heróis Organizacionais		
ART 23	Comunicação organizacional	Comunicação disciplinar	Trabalho Pós-Industrial	Gestor	Psicopoder
ART 24	House of cards	Opinião Pública	Estereótipo	Relações Públicas e relacionamento com públicos	
ART 25	Relações de trabalho e gênero	Empreendedorismo feminino	Comunicação		
ART 26	Discurso político	Poder	Manipulação	Comunicação Governamental	Michel Temer
ART 27	Mulher	Preconceito de gênero	Liderança feminina	Comunicação organizacional	Relação de poder

APÊNDICE D – PROCESSOS METODOLÓGICOS DOS ARTIGOS

Formulário - Divisões de métodos e técnicas:
ART _ _
a) Abordagem Metodológica
<input type="checkbox"/> Quantitativa
<input type="checkbox"/> Qualitativa
<input type="checkbox"/> Qualiquantitativa
a) Natureza da Pesquisa
<input type="checkbox"/> Exploratória
<input type="checkbox"/> Descritiva
<input type="checkbox"/> Explicativa
b) Procedimentos e Técnicas de análise
<input type="checkbox"/> Pesquisa Bibliográfica
<input type="checkbox"/> Pesquisa Documental
<input type="checkbox"/> Análise de Conteúdo
<input type="checkbox"/> Análise do Discurso
<input type="checkbox"/> Estudo de Caso
<input type="checkbox"/> Outro Qual: _____
Objeto: _____
a) Coleta de Dados

APÊNDICE E – PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DO *CORPUS*

Destaque das principais referências dos autores que mais aparecem no corpus da pesquisa:

Nº de artigos	Referências
5	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão Editora/Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2014, p. 87-99.
3	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: Revista Brasileira de Comunicação e Relações Públicas – Organicom. São Paulo, v. 7, nº 10/11, p. 115-120, 2009.
2	BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida (Org). A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora / Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, 2010, p. 61-76.
2	BALDISSERA, Rudimar. A complexidade nos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 199-211.
2	BALDISSERA, Rudimar. Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: PUC-RS, 2004, Tese (doutorado)
2	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.
2	BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). Comunicação organizacional (vol 1): histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
1	BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. In: XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação. Campo Grande: Anais, 2001.
1	BALDISSERA, Rudimar. Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados. In: Congresso Anual de Ciências da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom, 2003.
1	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, organizações e comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as Culturas. In: III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 3, 2009, São Paulo.
1	BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. Revista Organicom. São Paulo, ano 4, n. 7, jun/dez 2007, p. 231-243.
1	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo, Unisinos, 2000.
1	BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura

	organizacional. Revista Latinoamericana de ciencias de la Comunicación, Ano 6, n. 10, p. 52-62, jan./jun. 2009.
1	BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 31-50.
1	BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. In: III Seminário Internacional de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Anais. Belo Horizonte, 2017.
1	BALDISSERA, Rudimar; BATISTA, Daniela. Entre a organização comunicada e a “falada”: a comunicação organizacional da empresa Tramontina C. B. S/A. Revista Iniciacom, v. 2, n. 2, 2010.
1	BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno Vieira da. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). Redes sociais, comunicação, organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012, p. 167-184.
1	BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. Comunicação entre organizações e empregados: representações dos gestores de equipes. In: X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Anais. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016, p. 989-1006.
3	BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
1	BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
4	BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Berthrand Brasil, 2010.
1	BOURDIEU, Pierre. The forms of the capital. In: HALSEY, A. H. et al. Education, culture, economy and society. New York: Oxford University Press, 1997.
1	BOURDIEU, Pierre. Questões de sociologia. Lisboa: Fim do Século – Edições, 2003.
2	CAMPBELL, Joseph. O poder do mito. São Paulo: Editora Palas Athenas, 1990.
2	CAMPBELL, Joseph. O herói de mil faces. São Paulo: Editora Pensamento, 1997.
1	CAMPBELL, Joseph. A jornada do herói: vida e obra. Organização e apresentação de Phil Cousineau; tradução de Cecília Prada. São Paulo: Ágora, 2003.
2	CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. V.1. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
1	CASTELLS, Manuel. O poder da comunicação. São Paulo/ Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.
1	CASTELLS, Manuel. Internet e a sociedade em rede. In: MORAES, Denis (org). Por uma outra comunicação. São Paulo: Record, 2004.
1	CASTELLS, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
4	CHARAUDEAU, Patrick. Discurso Político. São Paulo, Contexto, m2006.

3	FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
1	FOUCAULT, Michel. Arqueologia do saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.
2	FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. Summus, 2003.
4	GEERTZ, Clifford. Interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.
2	GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
3	GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1996.
1	GOFFMAN, Erving. Comportamento em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajuntamentos. Petrópolis: Vozes, 2010.
1	GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
1	GRUNIG, James. Teoria geral das Relações Públicas. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
2	MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
2	MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 205-222.
1	MARCHIORI, Marlene. A relação comunicação – organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – São Paulo: ABRAPCORP, 2009.
1	MORIN, Edgar. Cultura de massa no século XX: o espírito do tempo. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981.
1	MORIN, Edgar. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
1	NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida; KUNSCH, W. L. (Orgs). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão. P. 61-74, 2009.
1	NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 241-250.
1	NASSAR, Paulo. Comunicação todo dia: coletânea de artigos publicados no Terra Magazine. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.
1	NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
6	KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Ed. rev., atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

1	KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. <i>Signo y Pensamiento</i> , XXVI, 051, 38-51, 2007.
1	LÉVY, Pierre. <i>Cibercultura</i> . São Paulo: Editora 34, 1999.
1	PERUZZO, C. M. K. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Margarida; KUNSCH, W. L. (Orgs). <i>Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora</i> . São Paulo: Summus, p. 45-58, 2007.
1	SANTAELLA, Lúcia. <i>O que é semiótica</i> . São Paulo: Brasiliense, 2012.
1	SANTAELLA, Lúcia. <i>Cultura e arte do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura</i> . 2 ed. São Paulo: Paulus, 2003.
5	SCHEIN, Edgar. <i>Cultura organizacional e liderança</i> . São Paulo: Atlas, 2009.
1	SCHEIN, Edgar. <i>Guia de sobrevivência da cultura corporativa</i> . Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
1	SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organization culture. <i>Sloan Management Review</i> , v. 2, n. 25, 1984, p. 3-16.
1	SCHEIN, Edgar. Culture: the missing concept in organization studies. <i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 41, n.2, p. 229-240, jun. 1996.
1	SCHEIN, Edgar. <i>Organizational Psychology</i> . Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.
3	SIMÕES, Roberto José Porto. Relações públicas: visão ingênua e crítica. In: SOUVENIR, Maria Graczyk Dornelles (Org.). <i>Relações públicas: quem sabe, faz e explica</i> . Porto Alegre, EDIPUCRS, 2011, p. 9-12.
2	SIMÕES, Roberto José Porto. <i>Relações públicas e micropolítica</i> . São Paulo: Summus, 2001.
1	THOMPSON, John B. <i>Ideologia e cultura moderna</i> . Petrópolis: Vozes, 2009.
1	THOMPSON, John B. <i>A nova visibilidade</i> . São Paulo: Matrizes, v. 1, n. 2, 2008.
3	THOMPSON, John B. <i>A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia</i> . Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
6	YIN, Robert. <i>Estudo de Caso: Planejamento e método</i> . Porto Alegre: Brookman, 2001, 2ª edição