



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Acciones y realidades ante la manipulación social: redes sociales, publicidad y marketing

Coords.

Irene Baena Cuder
Dolores Rando Cueto
Sofía Otero Escudero

Dykinson, S.L.

ACCIONES Y REALIDADES ANTE LA MANIPULACIÓN SOCIAL:
REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y MARKETING



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

ACCIONES Y REALIDADES
ANTE LA MANIPULACIÓN SOCIAL:
REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y MARKETING

Coords.

IRENE BAENA CUDER
DOLORES RANDO CUETO
SOFIA OTERO ESCUDERO

Dykinson, S.L.

2023

ACCIONES Y REACCIONES ANTE LA MANIPULACIÓN SOCIAL:
REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y MARKETING

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 121 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1170-142-6

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L., ni de los editores o coordinadores de la obra.

Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L. no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INDICE

PRÓLOGO. EL CONOCIMIENTO COMO PARAGUAS ANTE LA LLUVIA DE CAMBIOS EN LA ERA DIGITAL	12
IRENE BAENA-CUDER, DOLORES RANDO-CUETO SOFÍA OTERO-ESCUDERO	

SECCIÓN I

RRSS. OTREDAD Y AUTOFICCIÓN-AUTOBIOGRÁFICA MANIPULACIÓN DEL YOU Y DEL OTRO

CAPÍTULO 1. LA REPRESENTACIÓN SOCIAL DE JAPÓN A TRAVÉS DEL VIDEOJUEGO <i>PERSONA 5 ROYAL</i>	18
ISAAC LÓPEZ-REDONDO RICARDO FERNÁNDEZ MEJÍAS	

CAPÍTULO 2. JUGANDO A INFORMAR: EL VIDEOJUEGO COMO MEDIO DE REPRESENTACIÓN DEL PERIODISTA	40
ISAAC LÓPEZ-REDONDO BERNARDO MARTÍNEZ LÓPEZ	

CAPÍTULO 3. LA IMAGEN DE LA ADOLESCENCIA PROMOVIDA DESDE LA PRENSA ESPAÑOLA: ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES DE UN DIARIO ESPAÑOL	63
NIEVES GUTIÉRREZ ÁNGEL ISABEL MERCADER-RUBIO	

CAPÍTULO 4. INTERNET: EL NUEVO ESPACIO PARA CREAR IDENTIDAD, COMPARTIR GUSTOS Y RELACIONARSE CON LOS DEMÁS PARA LOS ADOLESCENTES DE LA SOCIEDAD ACTUAL.....	71
NIEVES GUTIÉRREZ ÁNGEL ISABEL MERCADER-RUBIO	

CAPÍTULO 5. REALIDAD VIRTUAL E INTERACCIÓN COMUNICATIVA: TRANSFORMANDO LA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA EN LÍNEA. ...	79
JORGE EDISON ROJAS RODRIGUEZ	

CAPÍTULO 6. LA VIOLENCIA PRESENTE EN LAS SITUACIONES DE JUEGO EN LOS CONTENIDOS DE YOUTUBE DIRIGIDOS A UN PÚBLICO INFANTIL. ESTUDIO DE CASO	95
PAULA NEIRA PLACER	

CAPÍTULO 7. AUTOFICCIÓN Y CRISIS EN EL CINE ESPAÑOL: A PROPÓSITO DE <i>MI LOCO ERASMUS</i> (2012) DE CARLO PADIAL.....	116
ALEJANDRO MORALA GIRÓN	
CAPÍTULO 8. INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD EN EL CONSUMO DE MARKETING DEPORTIVO POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	133
RAFAEL CANO TENORIO	
DIEGO GÓMEZ-CARMONA	
PEDRO PABLO MARÍN DUEÑAS	
CAPÍTULO 9. EL ACOSO ESCOLAR Y LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA VIOLENCIA: GENERALIDADES Y APROXIMACIONES	146
ANA MARÍA MARTÍNEZ-MARTÍNEZ	
NOELIA NAVARRO GÓMEZ	
CAPÍTULO 10. LA NATURALIDAD COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN: LAS REDES SOCIALES COMO METODOLOGÍA PASIVA COMPLEMENTARIA AL APRENDIZAJE EN EL AULA UNIVERSITARIA	167
AROA CASADO RODRÍGUEZ	
JAVIER JIMÉNEZ FLORES	
CAPÍTULO 11. EL ARTISTA URBANO SALUDABLE: DE LA INTERVENCIÓN SILENCIOSA DEL MURO FÍSICO A LA GENERACIÓN DE RUIDO EN EL MURO DE INSTAGRAM.....	180
GARA NIVARIA MASCARELL RAMOS	
CAPÍTULO 12. CAN MACROINFLUENCERS HAVE AN IMPACT ON THE CUSTOMERS' JOURNEY OF THEIR FOLLOWERS?	194
ANA CRISTINA ANTUNES	
CARLA MURTEIRA	
CAPÍTULO 13. EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS PRODUCTORAS DE CACAO DE FINO AROMA. CASO: CANTONES DE SANTA LUCÍA Y BALZAR	219
CLAUDIA PEZO CUNALATA	
LAURA MEDINA ANDRADE	
ROBERTO CÓRDOVA	
CAPÍTULO 14. FROM PROSTITUTION TO THE NEW PORNOGRAPHY AND THE LEGAL REGULATION OF FUNDAMENTAL RIGHTS IN THE DIGITAL WORLD: THE CASE OF ONLYFANS	235
DANIEL MARTÍNEZ CRISTÓBAL	
CAPÍTULO 15. EL USO DE TIKTOK COMO PLATAFORMA DE APRENDIZAJE VIRTUAL EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA.....	249
ADRIÁN PATERNA RODA	

CAPÍTULO 16. PSICOLOGÍA CULTURAL Y REDES SOCIALES: LA MEDIACIÓN POR ARTEFACTOS EN LA (RE)CREACIÓN IDENTITARIA.....	265
JUAN JOSÉ MORA GALEOTE	

SECCIÓN II
MANIPULACIÓN, PUBLICIDAD Y CONTRAPUBLICIDAD

CAPÍTULO 17. COUNTRY SLOGANS: LINGUISTIC ELEMENTS TO PERSUADE POTENTIAL TOURISTS	281
MARÍA LUISA BLANCO GÓMEZ	

CAPÍTULO 18. IMAGEN DEL GOLF ENTRE LOS NO GOLFISTAS, ¿MANIPULACIÓN O REALIDAD?.....	301
MARIA DEL MAR MARTÍN GARCÍA	

CAPÍTULO 19. PUBLICIDAD NATIVA Y ETIQUETADO RECOMENDADO. UN ANÁLISIS DE LOS MEDIOS: HEDGE WEEK, SOUTH FLORIDA BUSINESS JOURNAL, US WEEKLY ONLINE Y THE TIMES OF ISRAEL	317
FRANCISCO LESLIE LÓPEZ DEL CASTILLO WILDERBEEK	

CAPÍTULO 20. LAS MARCAS SE HAN VUELTO VERDES: ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE GREENWASHING Y SU EVOLUCIÓN. CÓMO PERCIBEN LOS CENTENIALS EL USO DE ESTA ESTRATEGIA APLICADO A MARCAS DE MODA....	332
ANA A. LOZANO GONZÁLEZ	
JUAN PABLO MICALETTO BELDA	
ALBA MERINO CAJARAVILLE	

CAPÍTULO 21. LA ALEGRÍA EN LA COMUNICACIÓN. EVALUACIÓN CON NEUROMARKETING	350
ANTONIO GONZÁLEZ-MORALES	

CAPÍTULO 22. EL SHOCKING ADVERTISING COMO RECURSO PUBLICITARIO EN LA CREACIÓN DEL BRANDING DE BENETTON. DE OLIVIERO TOSCANI A ANDREA INCONTRI.	368
SERGIO LUQUE ORTIZ	

CAPÍTULO 23. LA PUBLICIDAD EXTERIOR: DATO, CREATIVIDAD Y TECNOLOGÍA PARA ACERCARSE AL CONSUMIDOR.....	404
DIANA SÁNCHEZ SERRANO	
DAVID DEL PINO DÍAZ	
EGLÉE ORTEGA FERNÁNDEZ	

CAPÍTULO 24. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA A TRAVÉS DE LOS CARTELES DE GUERRA. DE LA REVOLUCIÓN RUSA AL CONFLICTO RUSO-UCRAIANO	423
ONÉSIMO SAMUEL HERNÁNDEZ GÓMEZ	
ANTONIO RAÚL FERNÁNDEZ RINCÓN	

SECCIÓN III

MK, MENORES Y SALUD. MANIPULACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

CAPÍTULO 25. EVOLUCIÓN DEL DISCURSO PUBLICITARIO DE PRODUCTOS AZUCARADOS DIRIGIDOS A MENORES	442
ÁLVARO MIGUEL SERNA ORTEGA	
CAPÍTULO 26. EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y LEGITIMACIÓN DEL CONSUMO DE ALIMENTOS POCO SALUDABLES.....	457
ÁLVARO MIGUEL SERNA ORTEGA	
CAPÍTULO 27. ENTERTAINMENT EDUCATION AS EDU-COMMUNICATION STRATEGY FOR CHILDREN'S HEALTH DURING COVID-19: POSSIBILITIES OF CITIZENS PARTICIPATION ON SOCIAL MEDIA	475
YIHENG WANG	
CAPÍTULO 28. EL CONSUMO DE MARKETING DEPORTIVO POR PARTE DE LOS UNIVERSITARIOS EN EL ÁMBITO FAMILIAR ...	493
RAFAEL CANO TENORIO	
PEDRO PABLO MARÍN DUEÑAS	
DIEGO GÓMEZ-CARMONA	
CAPÍTULO 29. EVALUACIÓN DEL MIEDO EN LA COMUNICACIÓN CON NEUROMARKETING USANDO NEUROIMAGING TEST Y NEUROTTEXT TEST. ALERTAR SIN ALARMAR	506
ANTONIO GONZÁLEZ-MORALES	
CAPÍTULO 30. CONSUMIDORES HIPERESTIMULADOS: PRÁCTICAS Y DIFICULTADES DEL CONSUMO CULTURAL EN EL ENTORNO DIGITAL	528
DIEGO PALACIO ENRÍQUEZ	
YOLANDA LÓPEZ LÓPEZ	
CAPÍTULO 31. LAS MOTIVACIONES DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS COMO CONSUMIDORES DE MARKETING DEPORTIVO	547
RAFAEL CANO TENORIO	
DIEGO GÓMEZ-CARMONA	
PEDRO PABLO MARÍN DUEÑAS	

SECCIÓN IV
FAKE NEWS, PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CAPÍTULO 32. <i>FAKE NEWS</i> EN TWITTER: EXPRESIONES DISCURSIVAS PARA LA CONFIGURACIÓN DE UNA POSVERDAD EN COLOMBIA.....	561
JORGE EDISON ROJAS RODRIGUEZ	
CAPÍTULO 33. EL IMPACTO DE LAS <i>FAKE NEWS</i> Y LOS BESTSELLERS EN LA IMAGEN DE MARCA.....	583
MARÍA MUÑOZ RICO RAFAEL GRASA MERINO MARÍA CORDÓN MUÑOZ	
CAPÍTULO 34. DESINFORMACIÓN VÍA <i>WHATSAPP</i> . CASO PRÁCTICO DE BULOS EN EVENTOS CULTURALES POPULARES	601
ESTRELLA FERNÁNDEZ-JIMÉNEZ NURIA SÁNCHEZ-GEY VALENZUELA	
CAPÍTULO 35. RELACIONES PÚBLICAS LA COMUNICACIÓN 2.0.....	619
KATTY PAUCAR JUAN PABLO ARROBO-AGILA	
CAPÍTULO 36. EL LENGUAJE JURÍDICO EN LAS CORTES DE CÁDIZ DE 1812	643
ARMANDO JOSÉ SANTANA BUGÉS	
CAPÍTULO 37. OS PROCESSOS DE LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BRASILEIRAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	658
DAIANE BAÚ SANDRA MIRANDA	
CAPÍTULO 38. ESPORTS Y BANCA. UN ESTUDIO DE CASO. SANTANDER WARMUP ARENA	682
PABLO MARTÍN-RAMALLAL MARÍA LUISA CÁRDENAS-RICA ROSARIO PÉREZ-CABAÑA	
CAPÍTULO 39. LA PUBLICIDAD DE MEDICAMENTOS EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XX EN ESPAÑA: ANÁLISIS DE LA VERACIDAD VERSUS FALSEDAD DEL MENSAJE SOCIAL.....	699
ESTEBAN MORENO TORAL JUAN NÚÑEZ VALDÉS ROCÍO RUIZ ALTABA ANTONIO RAMOS CARRILLO	

CAPÍTULO 40. META-INVESTIGACIÓN DEL <i>CLICKBAIT</i> : REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL ‘TITULAR GANCHO’	719
IRIS SÁNCHEZ-SOBRADILLO	
ALBA DIEZ-GRACIA	

CAPÍTULO 41. COMUNICACIÓN POLÍTICA Y CULTURA DE DESINFORMACIÓN EN LOS MEMES POLÍTICOS	742
VÍCTOR ALFONSO RIVERA FLORES	
MARÍA MICAELA RIVERA FLORES	
GERARDO ZEGARRA FLÓREZ	
GLADYS WILMA RIVERA FLORES	

CAPÍTULO 42. LA MEDICIÓN DE AUDIENCIAS: ADAPTACIÓN AL MERCADO Y TENDENCIAS	759
MARÍA BERGAZ PORTOLES	
INÉS ARRANZ RODRÍGUEZ	
EGLÉE ORTEGA FERNÁNDEZ	

SECCIÓN V
IA, DESINFORMACIÓN Y CIBERACTIVISMO MECANISMOS
MOVILIZACIÓN RRSS

CAPÍTULO 43. THE NEW SOCIAL POWER OF STAKEHOLDERS: THE CURRENT ACTIVIST PRACTICES THAT ARE SHAPING CORPORATE SOCIAL CONDUCT	781
ALEXANDRA MIGUEL	
SANDRA MIRANDA	

CAPÍTULO 44. UN ESTUDIO PILOTO SOBRE LA MOVILIZACIÓN SOCIAL DE JÓVENES INVESTIGADORES EN TWITTER	808
JAVIER MULA FALCÓN	
M ^a ASUNCIÓN RÍOS JIMÉNEZ	
MARTA GARCÍA JIMÉNEZ	

CAPÍTULO 45. INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SUSTANTIVIDAD HUMANA	822
JESÚS VÍCTOR ALFREDO CONTRERAS UGARTE	

CAPÍTULO 46. POR UN NUEVO “RENACIMIENTO”: EL ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA ROBÓTICA EN EL CASO DE <i>REBORN (2016)</i>	837
ZHENXIANG ZHAO	

CAPÍTULO 47. USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS GRADOS EN COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN DIGITAL: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DE SU IMPACTO EN LA FORMACIÓN ACADÉMICA DEL ALUMNADO.....	854
FÁTIMA RODRÍGUEZ GARCÍA	

CAPÍTULO 48. SUGGESTED MEDIA AND EDUCATIONAL STRATEGY TO ACHIEVE CYBERSECURITY	875
ALSARAYREH ADEEB RABI	
PASTORA MORENO ESPINOSA ¹	
CAPÍTULO 49. EL ‘LOBO SOLITARIO’ Y EL CIBERTERRORISMO	893
PAULA M. NÚÑEZ-GUERRA	
CAPÍTULO 50. EL DEBATE SOBRE EL PAPEL DE LOS FILTROS BURBUJA Y LAS CÁMARAS ECO COMO FACTORES DE POLARIZACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA	913
LUIS MANUEL FERNÁNDEZ-MARTÍNEZ	
TERESA TORRECILLAS-LACAVE	
MARTA PÉREZ-ESCOLAR	
CAPÍTULO 51. EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL RECIENTE AUGE DE LAS EXTREMAS DERECHAS	928
MARÍA JOSÉ VICENTE VICENTE	
CAPÍTULO 52. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA FORMACIÓN DE LOS FUTUROS DOCENTES: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LA BASE DE DATOS WEB OF SCIENCE	946
ASUNCIÓN RÍOS-JIMÉNEZ	
MARTA GARCÍA-JIMÉNEZ	
JAVIER MULA-FALCÓN	
CAPÍTULO 53. EL DEBATE SOBRE EL PAPEL DE LOS FILTROS BURBUJA Y LAS CÁMARAS ECO COMO FACTORES DE POLARIZACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA	965
LUIS MANUEL FERNÁNDEZ-MARTÍNEZ	
TERESA TORRECILLAS-LACAVE	
MARTA PÉREZ-ESCOLAR	
CAPÍTULO 54. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA PERSONALIZACIÓN ALGORÍTMICA EN LA CONFORMACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES CONTEMPORÁNEOS. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA	980
MARTA PÉREZ-ESCOLAR	
TERESA LACALLE TORRECILLAS	
LUIS MANUEL FERNÁNDEZ MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 55. UN ACERCAMIENTO DIDÁCTICO PARA SENSIBILIZAR RESPECTO A LOS ALGORITMOS SUBYACENTES EN EL EJEMPLO DE TIKTOK: CRITERIOS PARA EDUCAR UN PENSAMIENTO CRÍTICO EN PLATAFORMAS DE VIDEOS DE DURACIÓN CORTA.....	1012
CLAUDIA GRÜMPEL	
OLIVER KLAWITTER	

OS PROCESSOS DE LIDERANÇA NAS AGÊNCIAS BRASILEIRAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

DAIANE BAÚ

Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

SANDRA MIRANDA

*Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa
Centro de Investigação e Estudos De Sociologia
Instituto Universitário de Lisboa*

1. INTRODUÇÃO

Nunca as Relações Públicas ocuparam um lugar tão preponderante no contexto organizacional como na atualidade. À medida que cresce o corpo de conhecimento no campo, aumentam também os debates e as pesquisas em torno dos estilos e competências de liderança considerados eficazes. Neste cenário, a partir das vivências de profissionais da área, buscou-se analisar quais são as condições e competências necessárias para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências de relações públicas.

A presente investigação incide sobre os processos da liderança nas agências brasileiras de relações públicas e recorre à metodologia mista conduzida em duas etapas, o que resulta na maximização dos pontos fortes e na compensação das fraquezas de cada abordagem. Realizou-se primeiramente a recolha e análise de dados qualitativos obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com três profissionais brasileiros que ocupam posição de liderança em agências de relações públicas. Paralelamente, procedeu-se a recolha e análise estatística de dados quantitativos obtidos através de um inquérito por questionário que foi respondido por 152 profissionais brasileiros que trabalham nas vinte maiores agências do país. Os resultados apontam que os líderes no campo das relações

públicas usam diferentes estilos de liderança dependendo das demandas de cada situação, com maior tendência para comportamentos transformacionais e autênticos, caracterizados pelo interesse genuíno no bem-estar dos funcionários e na promoção de uma atmosfera de confiança que promove a criação de um vínculo entre líderes e liderados. Espera-se que as descobertas e reflexões alcançadas com a presente investigação possam contribuir para o aperfeiçoamento do campo e aprimoramento da compreensão da liderança de relações públicas no contexto brasileiro.

2. OBJECTIVOS

2.1. OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DESTA INVESTIGAÇÃO SÃO:

Definimos para este estudo a questão de investigação: Quais são as condições e competências que os profissionais das RP acreditam serem importantes para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências? e foram estabelecidos três objetivos de investigação:

- Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras;
- Identificar e aferir as competências que constituem um líder excelente nas agências de relações públicas e quais são as peças-chave neste processo de construção da liderança;
- Investigar as percepções dos profissionais sobre as qualidades mais importantes de um líder e as razões pelas quais a geração atual de profissionais das RP não se vê como líder.

3. DISCUSSÃO

A liderança na prática das relações públicas está crescendo em importância estratégica para todos os tipos de organizações em todo o mundo sendo crucial compreender melhor acerca de suas dimensões e desenvolvimento. Dozier e Broom (1995) postularam “o surgimento das relações públicas como uma verdadeira profissão que repousa nos

benefícios que as práticas profissionais proporcionam à sociedade como um todo” (p.23).

Partindo dessa perspectiva, Choi e Choi (2009) definem a liderança nas relações públicas “como um processo de influência em toda a organização através do qual os profissionais de relações públicas induzem esforços colaborativos para atingir as metas de relações públicas da organização” (p.294). Essa capacidade que os líderes de relações públicas têm de influenciar o comportamento organizacional ocorre, segundo Lattimore et al. (2013), porque esses profissionais “constantemente monitoram e interagem com todos os públicos do ambiente da organização” (p.10). Ou seja, ao conversar com todos os públicos, o líder de relações públicas fica munido de informações necessárias e, desta forma, pode fazer contribuições importantes para a organização. Os autores defendem que:

“por entenderem os interesses de diferentes públicos, os líderes de relações públicas podem ajudar as organizações a definir políticas e fazer planos estratégicos, estabelecer filosofias, atingir objetivos, adaptar-se a ambientes em mudança e competir com sucesso nos mercados atuais. As relações públicas podem fazer contribuições importantes para formar as ideias de uma organização sobre si mesma – o que ela deve fazer e o que a sociedade quer e espera dela” (Lattimore et al., 2013, p.11)

Em níveis avançados, os líderes de relações públicas “projetam e executam campanhas de comunicação, contribuem para o planejamento estratégico organizacional e a tomada de decisões e assumem a responsabilidade de construir e manter a imagem e a reputação da organização” (Lattimore et al., 2013, p.22).

Ao examinar a liderança nas relações públicas, Meng et al. (2012) caracterizam a liderança excelente em relações públicas como:

“um processo dinâmico que engloba uma mistura complexa de habilidades individuais e atributos pessoais, valores e comportamentos que produz consistentemente uma prática de comunicação ética e eficaz. Tal prática alimenta e orienta equipes de comunicação bem-sucedidas, ajuda organizações a atingirem seus objetivos e legitima as organizações na sociedade” (Meng et al., 2012, p.24).

Os autores sustentam que líderes excelentes possuem três principais qualidades. São elas: a capacidade de tomada de decisão estratégica; a

capacidade de resolução de problemas; e o conhecimento e experiência em comunicação (Meng et al., 2012).

Meng e Berger (2014) são os criadores de um modelo integrado de excelente liderança em relações públicas que destaca seis dimensões-chave e um moderador ambiental. O modelo surge com a finalidade de compreender as dimensões da liderança e ajudar a preparar os líderes do futuro. Segundo os autores, as dimensões-chaves da excelente liderança em RP são: autodinâmica, orientação ética, habilidades de construção de relacionamentos, capacidade de tomada de decisão estratégica, colaboração em equipe e conhecimento de comunicação. O moderador ambiental, nomeado como a sétima dimensão, é a estrutura e cultura organizacional em que a equipe e os líderes praticam a comunicação.

Embora os líderes de relações públicas desempenhem muitos papéis em uma organização, Meng e Berger (2013) defendem que estes profissionais são, acima de tudo, formadores de sentido. Segundo os autores:

“eles coletam, processam, interpretam e destilam grandes quantidades de informações para determinar o que está acontecendo, o que significa, o que é relevante para sua organização, como é relevante e o que precisa ser feito a respeito. Eles então interpretam e explicam aos outros o que a informação ou problema significa para a organização. Ao fazer isso, eles tentam influenciar o significado e ajudar a organização a alcançar o entendimento coletivo como base para decisões e ações apropriadas” (Meng & Berger, 2013, p.297)

No livro *Public Relations leaders as sensemakers*, Berger e Meng (2014) referem que tanto as qualidades quanto às capacidades de liderança nas relações públicas podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Os autores enxergam o desenvolvimento do fenômeno da liderança “como uma jornada ou processo contínuo que pode aumentar a capacidade de liderança de uma pessoa” (Berger & Meng, 2014, p.11).

Willis (2019) apresenta um contraponto referindo que “ainda sabemos pouco em relações públicas sobre as experiências que os profissionais têm de liderar outros” (p.1). No seu estudo, que se concentra nas experiências pessoais de líderes de RP, o autor explora de que forma a reflexividade pode ajudar a melhorar o entendimento das condições

situacionais que impactam as experiências dos líderes de relações públicas e conclui que a liderança precisa ser entendida como um construto fluído, e não fixo. Willis (2019) sugere que “aplicar um olhar crítico sobre as afirmações feitas pelos líderes (e o caso da liderança em geral) é relevante mesmo para aqueles profissionais de RP que parecem se identificar fortemente e promover apaixonadamente uma abordagem” (p.5).

Estudos mais recentes no campo apontam que as características e funções da liderança nas relações públicas podem ser influenciadas por inúmeros fatores, dentre eles as diferenças culturais e situacionais (Shin et al., 2021). Ao propor que “a cultura molda poderosamente a maneira como as pessoas interagem umas com as outras em ambientes sociais, incluindo organizações” (p.172), Shin et al. (2021) identifica que diferentes culturas e situações exigem dos profissionais de relações públicas diferentes conjuntos de características e funções de liderança. De acordo com os autores, “a cultura é responsável pelas características de liderança e funções de competência de comunicação estratégica ou eficaz, e a situação é responsável pela atuação prática ou engenhosa de estilos de liderança contingentes a desafios específicos” (p.182). Dessa forma, por tratar-se de um conhecimento compartilhado, a cultura influenciará tais características de forma que os profissionais de relações públicas em diferentes culturas podem assumir diferentes lideranças.

Nesta conjuntura, é importante notar que, como referem Mckie e Willis (2014), os líderes de relações públicas, assim como os líderes contemporâneos no geral, “enfrentam o desafio de operar em ambientes de rápida mudança, imprevisíveis e instáveis” (p.628). Berger (2015) aponta que uma das questões mais importantes para líderes de relações públicas atualmente é saber lidar com a velocidade e grande fluxo de informações, além de gerenciar a revolução digital e a ascensão das redes sociais.

Nesta linha de pensamento, Lattimore et al. (2013) defendem que “as novas tecnologias de comunicação sempre influenciaram a prática de relações públicas” (p.14). Na visão dos autores, a comunicação bidirecional que emergiu com o surgimento das novas tecnologias permite que os públicos conversem não apenas com a organização, mas também

entre eles. “Esses indivíduos não precisam mais passar por um profissional de relações públicas para obter as informações ou reagir às informações sobre uma organização” (Lattimore et al., 2013, p.15). Dentro desse novo cenário, a chave para o profissional de relações públicas é compreender as maneiras de utilizar essa interação positivamente visto que as redes sociais oferecem uma oportunidade única para as relações públicas que é entender o público e promover a comunicação bidirecional com a organização. Nas palavras dos autores:

“alcançar massas de stakeholders de uma só vez por meio de palavras e recursos visuais que falem de seus interesses e, ao mesmo tempo, permitam feedback direto é a genialidade das redes sociais e o que as torna perfeitas para relações públicas” (Lattimore et al., 2013, p.190)

A capacidade dos profissionais de relações públicas de usarem as redes sociais de forma eficaz, dando sentido às ferramentas e entendendo os públicos e comunidades que as utilizam, elevou o status da profissão (Berger, 2015). Em seu estudo, o autor descreve que as novas abordagens permitem que os líderes de relações públicas “se conscientizem dos problemas mais rapidamente, os compreendam mais rapidamente e respondam ou se envolvam em tempo real” (Berger, 2015, p.10).

Rhoden e Oliveira (2018) argumentam que o desenvolvimento da internet e o surgimento das tecnologias digitais trazem muitas facilidades, mas, também representam um desafio para os profissionais das relações públicas.

“A cultura digital desenvolveu-se mais, no sentido da comunicação e da sociabilidade, por meio do avanço tecnológico. Os usuários assumiram os postos de produtores de conteúdo, apresentando-se como autores e atores sociais participantes de ilimitadas redes de conexões, pelas quais as informações trafegam sem fronteiras” (Rhoden & Oliveira, 2018, p.1571)

Nesse sentido, conforme destacam os autores, “a atuação do profissional de relações públicas precisa ser repensada não só em razão do mundo do trabalho e seus novos quesitos, mas, também, com relação ao significado da profissão para a sociedade” (Rhoden & Oliveira, 2018, p.1574). Em outras palavras, na visão dos autores, o cenário digital precisa estar no foco central do trabalho das relações públicas.

Apesar do futuro dinâmico e incerto e da transformação promovida pelo digital, Berger (2015) argumenta que “certamente há uma oportunidade para melhorar a liderança e as condições para a liderança em relações públicas” (p.12). Com base nas entrevistas que conduziu com executivos do campo, o autor salienta que muitos deles concordaram que a liderança em relações públicas deve ser desenvolvida e fortalecida estrategicamente. Uma das causas apontadas pelos entrevistados, segundo Berger (2015), é a pouca atenção que o desenvolvimento de líderes ou lideranças recebe em currículos educacionais e até mesmo das associações profissionais. “Os currículos educacionais variam muito de país para país – alguns orientados para a prática, mas a maioria com muita teoria” (Berger, 2015, p.13).

A literatura sobre as relações públicas confirma a necessidade de programas educacionais e profissionais com foco principal no desenvolvimento da liderança.

“Há muito o que fazer e aprender na frente de liderança em relações públicas, e parece que é hora de dedicar tanta atenção à liderança quanto é dedicada aos estudos e programas destinados a melhorar as táticas, habilidades, capacidades estratégicas, campanhas e projetos dos profissionais” (Meng et al., 2012, p.34)

Meng (2012) elucida a importância de profissionais e pesquisadores estudarem o papel da liderança no processo de comunicação para que os esforços das relações públicas continuem impactando o processo de tomada de decisão organizacional. De acordo com o autor, a compreensão do constructo da liderança no contexto da prática das relações públicas é imprescindível para atingir a eficácia organizacional. Meng (2012) refere que “a construção da liderança e a teoria em torno do conhecimento em termos de seu conteúdo, uso e papel dentro da organização são complexas” (p.338).

Como referido acima, por se tratar de uma área nova, a discussão e pesquisa em torno da liderança no campo das relações públicas está em processo de construção. Berger e Meng (2014) sustentam que o estudo da liderança no campo das relações públicas deve ser expandido para diferentes regiões e contextos culturais a fim de “testar a universalidade do

construto liderança e alguns aspectos singulares associados a cada sub-cultura” (p.163).

No que diz, especificamente ao estudo da liderança, adotou-se nesta investigação, a matriz teórica baseada no modelo multifatorial de liderança (Bass, 1985) que preconiza a liderança transformacional e transacional.

A abordagem transformacional é caracterizada por líderes “que motivam seus seguidores a fazer mais do que os seguidores originalmente pretendiam e pensavam ser possível” (Bass & Bass, 2008, p.872).

Segundo Teixeira (2005), é através da visão pessoal e energia que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores e, com isso, atingem um impacto positivo nas organizações. Se comparada a outros estilos de liderança, por exemplo, a liderança transformacional apresenta vantagens por aumentar o sucesso do projeto, uma vez que ela “atribui grande importância aos padrões de comportamento dos líderes e preocupação com as necessidades dos liderados” (Zhao et al., 2021, p.2). Bass e Bass (2008) concordam e afirmam que o líder transformacional é capaz de abordar o senso de autoestima do seguidor. Uma concepção que também é defendida por Aldoory e Toth (2004), que sustentam que a liderança transformacional é marcada por qualidades únicas que circundam o carisma e o poder de cativar e energizar os seguidores.

O processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e paralelamente construir um senso de comprometimento com a organização são elementos definidores da liderança transformacional segundo Yukl (1989). De acordo com o autor:

“o conceito descreve um processo de liderança que é reconhecido principalmente por resultados como grandes mudanças na cultura e nas estratégias de uma organização ou sistema social. A liderança transformacional envolve a influência de um líder sobre os subordinados, mas o efeito da influência é capacitar os subordinados a participar do processo de transformação da organização” (Yukl, 1989, p.269)

Uma revisão desenvolvida por Bass (1999) identificou que as mudanças impostas ao mercado de trabalho depois da década de 1980 – como o fim da Guerra Fria, por exemplo, que contemplou a flexibilidade dos funcionários automatizando algumas funções e exigindo um maior nível

de educação e treinamento nos empregos que restaram – resultaram numa necessidade dos líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais. Desse modo, uma liderança “que promove autonomia e trabalho desafiador, tornou-se cada vez mais importante para a satisfação profissional dos seguidores” (Bass, 1999, p.10). De acordo com o autor, o líder transformacional consegue mover o seguidor além de seus interesses próprios por meio de quatro diretrizes: influência idealizada e liderança inspiradora; estimulação intelectual e consideração individualizada. Na definição do autor:

“a influência idealizada e a liderança inspiradora são exibidas quando o líder vislumbra um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, dá o exemplo para ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança. Os seguidores querem se identificar com essa liderança. A estimulação intelectual é exibida quando o líder ajuda os seguidores a se tornarem mais inovadores e criativos. A consideração individualizada é exibida quando os líderes prestam atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores e apoiam e treinam o desenvolvimento de seus seguidores. Os líderes delegam tarefas como oportunidades para o crescimento” (Bass, 1999, p.11)

Os líderes transformacionais apelam para os ideais e valores morais de seus seguidores, “são inovadores e carismáticos e cumprem metas motivando as pessoas a trabalhar para um bem novo e maior” (Werder & Holtzhausen, 2011, p.125), colocando assim os interesses organizacionais além de seu próprio interesse.

Recentemente, Peng et al. (2021) utilizam a meta-análise para explorar de forma mais abrangente, equilibrada e holística a relação entre a liderança transformacional e as reações dos funcionários à mudança. Segundo os autores, o papel do líder transformacional é ainda mais significativo diante de um ambiente de mercado cada vez mais mutável e competitivo, onde as empresas precisam abraçar a mudança organizacional, ajustando vários elementos de acordo com as demandas internas e externas (Peng et al., 2021). Neste caso, quando se trata de mudança organizacional, o papel positivo da liderança transformacional se revela no momento em que “ao observar e aprender valores e comportamentos orientados para a mudança de líderes transformacionais, os funcionários

ficam mais dispostos a aceitar iniciativas de mudança” (Peng et al., 2021, p.372).

Podemos concluir nesta breve revisão que a liderança eficaz pode ser tanto emocional e subjetiva quanto racional e objetiva (Bass, 1999). Conforme o autor, a liderança transformacional se sobressai em três situações: quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus colaboradores; quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando os líderes incentivam seus colaboradores a olhar além de seu interesse próprio, visando o bem de todo o grupo.

Enquanto a liderança transformacional baseia-se na busca de interesses mútuos com os seguidores, a liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus seguidores para atender os interesses próprios (Burns, 1978).

O conceito de liderança transacional engloba estilos onde os líderes obtêm um maior desempenho dos seus seguidores oferecendo recompensas ou punindo seus desvios de conduta (Kirkbride, 2006).

Segundo Bass (1990), a teoria da liderança transacional refere-se:

“à troca entre líder e seguidor para atender seus próprios interesses. Pode assumir a forma de recompensa contingente em que o líder esclarece para o seguidor através de direção ou participação o que o seguidor precisa fazer para ser recompensado pelo esforço. Pode assumir a forma de gestão ativa por exceção, na qual o líder monitora o desempenho do seguidor e toma medidas corretivas se o seguidor não atende os padrões. Ou pode assumir a forma de liderança passiva, em que o líder pratica o gerenciamento passivo por exceção, esperando problemas que surgem antes de tomar medidas corretivas ou é *laissez-faire* e evita tomando qualquer ação” (Bass, 1990, p.11)

Por sua vez, Aldoory e Toth (2004) referem que a liderança transacional também pode ser caracterizada como liderança autoritária, visto que tem como objetivo final a articulação e o estabelecimento dos cargos ocupados pelo líder.

Já Miranda (2009) sustenta que na liderança transacional “os subordinados comportam-se da forma desejada pelos líderes em troca de bens tangíveis, o líder atribui prêmios e recompensas aos subordinados em troca

da submissão as suas expectativas, contudo, os níveis de envolvimento e empenhamento organizacional são diminutos” (p.1318).

A teoria da liderança transacional foi criticada por Bass (1990), que refere que o líder transacional “pode usar ameaças disciplinares para trazer o desempenho de um grupo e manter os padrões” (p.21). Ainda de acordo com o autor, esse tipo de técnica não só é ineficaz como também pode se tornar contraproducente a longo prazo.

Percebemos neste tópico que a ideia central da liderança transacional se centra no esforço que os líderes fazem para satisfazer os desejos dos liderados que, em troca, recompensam o líder desempenhando as tarefas indicadas. Kirkbride (2006) sustenta que bons líderes se envolvem mais nos estilos transformacionais do que nos transacionais.

Para Bass (1999), ainda há muito o que aprender sobre a maneira como as percepções das lideranças transformacionais e transacionais se sobressaem em diferentes situações. “Embora os conceitos de liderança transformacional e transacional são encontrados universalmente, muito mais ainda precisa ser aprendido sobre como eles são afetados pelo contexto em que a liderança ocorre” (Bass, 1999, p.23). Na mesma linha de pensamento, Aldoory e Toth (2004) acrescentam que os líderes eficazes transitam entre os estilos para se adequar à situação, escolhendo um estilo mais ou menos participativo, que depende das circunstâncias e do ambiente.

Esta investigação responde ao chamado dos autores, estendendo a exploração da liderança em relações públicas para o Brasil. Desta forma, propõe-se um estudo integrado sobre o desenvolvimento do fenômeno da liderança para um tipo específico de organização: as agências de relações públicas brasileiras. Assim, primeiramente foram realizadas três entrevistas com profissionais que ocupam cargos de liderança em agências brasileiras de relações públicas. Simultaneamente, um inquérito por questionário foi desenvolvido e divulgado de forma online, contabilizando um total de 152 respostas, constituindo a amostra em 75,66% do sexo feminino (115 mulheres) e 24,34% do sexo masculino (37 homens). Os dois tipos de dados, qualitativos e quantitativos, foram analisados em complementaridade, fornecendo *insights* distintos sobre o

fenômeno social que constitui o campo de interesse: a liderança nas agências de relações públicas brasileiras.

As entrevistas semiestruturadas foram codificadas e sujeitas a uma análise de conteúdo, da mesma maneira, o inquérito por questionário demandou o desenvolvimento de habilidades relativas ao uso do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Das dimensões avaliadas nas entrevistas, a autoavaliação sobre liderança foi o elemento mais mencionado pelos líderes brasileiros. Vale ressaltar que todos os entrevistados trabalham no campo da comunicação há mais de 20 anos, o que sugere que a longa experiência no mercado de trabalho contribui para o autoconhecimento acerca das habilidades relacionadas à liderança.

Quando questionados acerca das características que tornam um líder eficaz na área das relações públicas, os entrevistados indicaram, com ênfase, o desenvolvimento de competências que se enquadram nos estilos de liderança transformacional, autêntica, estratégica e servidora. Palavras como “liderança colaborativa”, “olhar humanizado” e “escuta ativa” receberam maior destaque, o que também foi apontado em pesquisas anteriores que enfatizaram a importância de desenvolver maiores habilidades sociais, tais como melhores habilidades de escuta e capacidade de gerenciamento de mudanças e conflitos (Berger & Meng, 2014).

A respeito dos estudos sobre a liderança no campo das relações públicas, as entrevistas semiestruturadas reforçaram a necessidade do surgimento de pesquisas recorrentes que abordem as evoluções que acontecem na área, o que vai ao encontro ao que defendem Aldoory e Toth (2004) de que “não há um discurso acadêmico forte sobre liderança” nas relações públicas (p.157). Um dos líderes brasileiros também fez uma crítica à academia por focar demasiado em habilidades técnicas, conferindo pouca atenção à aprendizagem direcionada às competências capazes de fazer com que os profissionais possam ascender a cargos de liderança.

A componente que aborda os estilos de liderança foi muito trabalhada nas entrevistas com os profissionais brasileiros. Foi registrada uma concordância em 100% no que tange o estilo transacional: para os líderes brasileiros, não há espaço para o líder que obtém um maior desempenho

ao oferecer recompensas pelo esforço dos liderados ou punindo-os caso não atinjam as expectativas esperadas. Também em concordância de 100% dos entrevistados encontram-se os aspectos da liderança transformacional, marcada pelo líder que inspira, estimula intelectualmente e que tem consideração individual pelos seguidores. Nas palavras de um dos líderes, “quando você desperta um espírito de colaboração, você consegue unir forças para que todos cheguem ao resultado”.

A liderança autêntica foi desdobrada nas entrevistas de forma polarizada. Dois dos profissionais entrevistados validaram as características dos líderes que se mostram mais transparentes em suas intenções e que demonstram uma ligação entre seus valores, ações e os comportamentos adotados. Respectivamente aos valores e crenças, os entrevistados se posicionaram favoráveis às evidências empíricas, que sugerem que quando os líderes agem de acordo com suas crenças estão mais propensos a ajudar os outros a realizarem o mesmo.

Conforme apontou a revisão de literatura, a estratégia é defendida como uma prática que determina ações que visam uma concretização futura de objetivos. Oriunda do contexto empresarial, a importância da liderança estratégica foi unânime entre os entrevistados, demonstrando que o cenário brasileiro valoriza líderes com tais características, ou seja, líderes que visam o crescimento da organização e de cada membro da equipe, além da participação de todo o time na tomada de decisão. As afirmações respectivas à liderança servidora, apontada como aquela em que o líder equilibra liderança e serviço, foi positivamente recebida pelos entrevistados brasileiros, que frisam que os comportamentos como a valorização de ideias são fundamentais para estabelecer uma cultura de confiança na organização.

De maneira complementar, as respostas alcançadas com o inquérito por questionário permitiram uma maior compreensão sobre a abrangência dos estilos de liderança nas agências brasileiras de relações públicas, contribuindo desta forma na busca de respostas de um dos objetivos da presente investigação, nomeadamente:

- Analisar e compreender os estilos de liderança que são percebidos como eficazes e apropriados para as agências de relações públicas brasileiras.

Foi possível constatar uma menor identificação do gênero masculino quanto à dimensão influência idealizada (atribuída), que obteve a avaliação mais baixa pelos participantes (3,68 de média) que analisaram comportamentos das variáveis do estilo de liderança transformacional, ou seja, a parte masculina da amostra sente que os líderes não valorizam na totalidade os ideais e valores dos liderados. O grupo feminino, contudo, apresenta menor tendência a corrigir os erros dos funcionários quando se trata de atingir os objetivos da organização, característica presente na dimensão gestão por exceção ativa, do estilo de liderança transacional. Ademais, a maior parte das afirmações que compõem o estilo de liderança transacional ocuparam a posição 3 (algumas vezes) da escala Likert de 1 a 5, demonstrando que, embora os participantes no geral não concordem totalmente, ainda há relatos da existência de troca de recompensas entre líder e liderados.

Relativamente à faixa etária, descobriu-se que o intervalo de idade compreendido entre 25-34 anos e 35-44 anos adotam comportamentos relativos à liderança transformacional, apresentando médias consideradas altas e que se encontram na posição 4 (muitas vezes) da escala Likert. Estas características apontadas pelos profissionais brasileiros que trabalham em agências de relações públicas podem estar relacionadas ao fato de os líderes transformacionais inspirarem e fortalecerem os seus seguidores. Os participantes que se encontram na faixa etária mais jovem, entre 25-34 anos, repudiam veemente as afirmações sobre liderança *laissez-faire*, de que os líderes devem evitar a tomada de decisão e não se envolver em questões importantes (Bass & Avolio, 1995), demonstrando que as ações de um líder excelente têm grande impacto na organização e no seu desenvolvimento profissional.

Apurou-se também que os participantes que possuem bacharelado têm mais tendência a confiar em líderes capazes de motivar os membros da equipe e estimular seus liderados na busca pela inovação e criatividade, características representativas do estilo de liderança transformacional. O

estado civil caracterizou-se como uma variável sociodemográfica que não interfere na percepção que os participantes têm acerca dos estilos de liderança, embora o grupo dos solteiros e casados tenha manifestado, de forma pouco expressiva, alguns comportamentos enquadrados nos estilos de liderança transformacional e transacional.

As análises demonstraram ainda que os profissionais que se juntaram à empresa a menos de um ano e aqueles que trabalham na organização entre 1-3 anos experienciam de forma igualitária a dimensão motivação inspiradora da liderança transformacional, caracterizada pela capacidade da liderança de motivar os membros da equipe, conferindo-lhes sentido ao trabalho que desenvolvem.

Respectivamente ao fato de terem ou não concluído uma formação específica em liderança, os participantes brasileiros da presente investigação concordam com as afirmações do questionário referentes à liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, além de apoiarem os resultados diretos de uma liderança eficaz e compreenderem a importância dos papéis gerenciais desenvolvidos pelo profissional de relações públicas numa organização.

4. CONCLUSÕES

Como uma tentativa de entender melhor como os processos de liderança funcionam no ambiente das agências de relações públicas, a presente investigação delimitou o estudo ao cenário brasileiro, fornecendo um verdadeiro entendimento sobre o desenvolvimento do construto dentro deste contexto. A liderança tem sido amplamente investigada por inúmeros teóricos ao longo das últimas décadas, contudo existem poucas teorias disponíveis no que diz respeito à liderança em relações públicas (Choi & Choi, 2009; Aldoory & Toth, 2004; Bass & Avolio, 1997), tornando escassos os estudos que direcionam seus esforços de compreensão para o cenário das agências.

A literatura revisada para a presente investigação constatou que “líderes que comunicam uma visão de forma clara e persuasiva, ganham a confiança dos seguidores” (Men, 2014, p.258). Os autores Choi e Choi (2009) definiram a liderança de relações públicas “como um processo

de influência em toda a organização através do qual os profissionais de relações públicas induzem esforços colaborativos para atingir as metas de relações públicas da organização” (p.294).

Achamos útil revisitar tais aspectos, uma vez que os dados qualitativos recolhidos nas entrevistas semiestruturadas da presente investigação constataram que os líderes em agências brasileiras de relações públicas precisam reunir muito mais do que excelentes habilidades de escrita e comunicação para ter sucesso em posições de liderança. A maior parte das entrevistas, inclusive, abordou características, atitudes e comportamentos que os profissionais demonstram ou deveriam demonstrar para serem considerados líderes eficazes.

Ao discutir as características de um líder eficaz, os entrevistados abordaram comportamentos relacionados à produtividade e bem-estar dos liderados, ao foco nas necessidades individuais de cada colaborador e ao alinhamento dos processos de acordo com o perfil de cada profissional. Na visão dos entrevistados, tais comportamentos contribuem diretamente para a elevação do nível de produtividade e aumento da confiabilidade entre os membros da equipe. A prática dessas condutas, na perspectiva de Meng et al. (2012) “ajuda as organizações a atingirem seus objetivos e legitima as organizações na sociedade” (p.24).

Assim como identificado por Werder & Holtzhausen (2009), as entrevistas da presente investigação mostraram que os líderes no campo das relações públicas usam diferentes estilos de liderança dependendo das demandas de cada situação, com maior tendência para comportamentos transformacionais e autênticos, caracterizados pelo interesse genuíno no bem-estar dos funcionários e promoção de uma atmosfera de confiança que promove a criação de um vínculo entre líderes e liderados. Esta descoberta apoia o estudo acadêmico anterior de liderança em relações públicas, incluindo Sweetser e Kelleher (2011), que destacam teorias que sugerem que “líderes efetivos empregam uma mistura de abordagens carismáticas, transformacionais e transacionais” (p.425), e Aldoory e Toth (2004) que apontam que o estilo de liderança transformacional é o mais eficaz na generalidade ao estar associado ao maior desempenho no trabalho e atitudes positivas por parte dos liderados.

De igual modo, o que os participantes percebem sobre a liderança estratégica também corresponde a descobertas de estudos anteriores. Norzailan et al. (2016) enfatizam que “embora as habilidades básicas de liderança de pessoas e operações ainda sejam importantes, não são suficientes para a liderança estratégica” (p.394). Através das conversas com os líderes brasileiros, ficou claro que a falta de especialização na área de gestão por parte dos líderes em comunicação pode acarretar em inúmeras consequências e malefícios para toda a organização. De acordo com os profissionais entrevistados, à medida que as agências crescem, torna-se impossível para o líder gerenciar a realização de todas as tarefas. Nesse sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de novos líderes que assumam a coordenação de tarefas.

Os resultados qualitativos analisados na amostra da presente investigação se pautam essencialmente no estilo de liderança transformacional, com registro de valores médios mais elevados nas dimensões consideração individualizada, influência idealizada (comportamento) e motivação inspiradora. O estilo transacional alcançou pontuação mais elevada na média da dimensão reforço contingencial, enquanto a *laissez-faire* foi reconhecida como o estilo de liderança menos praticado pelos participantes.

Independentemente do estilo de liderança preferencial manifestado pelos participantes, compreendeu-se através da análise dos resultados da liderança que a característica mais valorizada pelos profissionais brasileiros que estão alocados em agências de relações públicas é a eficácia do líder, seguida da satisfação dos colaboradores e do esforço extra. Os participantes reconheceram que um líder eficaz no campo reúne três qualidades importantes: capacidade de tomada de decisão estratégica, capacidade de resolução de problemas e conhecimento e experiência em comunicação (Meng et al., 2012).

Importa referir que os resultados da presente investigação demonstram que quanto maior a habilitação acadêmica melhor se torna a compreensão sobre os indicadores de papéis organizacionais, constatando que os profissionais das relações públicas se envolvem em atividades que envolvem prescrição especializada, facilitação da comunicação e facilitação do processo de resolução de problemas (Dozier & Broom, 1995).

Talvez a conclusão mais significativa da presente investigação no que se refere ao papel do profissional de relações públicas é que o desempenho de múltiplos papéis se tornou uma prática comum no campo. Os resultados sugerem que no mundo globalizado e em constante transformação que vivemos, não é viável que os profissionais desempenhem funções restritas dentro de sua área de formação.

Em síntese, e em resposta à questão de investigação, os profissionais brasileiros das relações públicas acreditam que as condições e competências adequadas para que se possa exercer com sucesso a liderança em agências envolvem um líder que inspira os outros a fazerem o melhor que podem. Em um ambiente tão característico quanto o das agências, no qual os profissionais lidam diariamente com uma série de cobranças, pedidos de alteração de última hora por parte dos clientes e contratempos no planejamento estratégico, entre outros desafios, a liderança exemplar envolve, conforme Kouzes e Posner (1997), cinco aspectos fundamentais: desafiar o estabelecido; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam; apontar o caminho; e encorajar o coração.

Importa referir que no desenvolvimento da presente investigação foram identificadas algumas limitações. A primeira deve-se à ausência de pressupostos abrangentes em determinados grupos da amostra, o que acarretou na não contemplação das condições necessárias para realização de alguns testes de relação entre as variáveis sociodemográficas (idade, estado civil, habilitações e tempo de serviço na organização) e as variáveis independentes (estilos de liderança, resultados de liderança e papéis gerenciais). Considera-se pertinente, num futuro estudo, assegurar-se de a amostra contemplar o número de sujeitos necessários em cada variável sociodemográfica de modo a enriquecer ainda mais os resultados.

Outra limitação relaciona-se com a dimensão da amostra qualitativa. Inicialmente, a investigadora pretendia recrutar cinco líderes brasileiros para participar das entrevistas semiestruturadas, a fim de obter *insights* mais ricos sobre a liderança no contexto brasileiro das agências. Foram realizadas repetidas tentativas em um prazo de dois meses. No entanto, a amostra final incluiu três profissionais que juntos somam mais de 50 anos de experiência no campo da comunicação e relações públicas.

Neste sentido, seria relevante que as futuras investigações incluíssem um prazo maior de contato com os profissionais a fim de tornar os resultados mais abrangentes e enriquecedoras para o corpo de conhecimento da liderança em relações públicas.

Por fim, ressalta-se a importância da continuação de investigações que se debrucem sobre o papel e a capacidade diferenciada de trabalho das agências de relações públicas. Em sua grande maioria, os estudos no campo concentraram-se nos departamentos específicos de RP dentro de grandes organizações, tornando notoriamente escassos o número de pesquisas direcionadas para as agências. Estas empresas especializadas cresceram muito ao longo dos anos, passando a atuar como intermediárias entre a organização e seus *stakeholders*, e sendo indispensáveis para o fortalecimento da marca no mercado. Pesquisas futuras devem dedicar mais atenção na compreensão de como as agências de relações públicas se tornam imprescindíveis para as organizações se conectarem de maneira efetiva com seus públicos.

5. REFERENCIAS

- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). (2018). Perfil da liderança em comunicação no Brasil. São Paulo, Brasil.
- Athaydes, A. S., Becker, G., Cogo, R. S., Furlanetto, M., & Nassar, P. (2013, setembro, 04-07). Liderança em relações públicas e comunicação: Uma análise quantitativa da opinião dos profissionais brasileiros. [Apresentação de trabalho] XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, Manaus, Brasil.
- Athaydes, A. S., Becker, G., Cogo, R. S., Furlanetto, M., & Nassar, P. (2014). Transcultural study on leadership in public relations and communications management: Results for Brazil. In: B. K. Berger, & J. Meng (org.). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. (pp.247-261). Nova York: Routledge.

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Banks G. C., McCauley K. D., Gardner W. L., & Guler C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* 27(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Mindgarden.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership – Theory, research, and managerial applications*. (4^a ed.). New York, NY: Free Press.
- Benn, S., Todd, L. R., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 403-423.
- Berger B. K., & Reber, B. H. (2005). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. (1^a ed.). New York: Routledge.
- Berger B. K., Reber, B. H., & Heyman, W. C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 53-71.
- Berger, B. K., & Meng, J. (2014). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. (1^a ed.). New York: Routledge.
- Berger, B. (2015). *Conversations with PR leaders: Heading into a dynamic and uncertain future at warp speed*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/wpcontent/uploads/IPRRC-Paper-2015-Convos-with-PR-Leaders.pdf>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Bowen, S. A. (2009). All glamour, no substance: How public relations majors and potential majors in an exemplar program view the industry and function. *Public Relations Review*, 35(4), 402-410.

- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.
- Brown, B. (2021). *A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos.* (C. Leocadio, Trad.) (1ª ed.). Best Seller (Obra original publicada em 2018).
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Choi, J. & Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13(4), 292-309.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4). 637–647.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
- Dozier, D., & Broom, G. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2016). *Liderança.* (C. Pinheiro, Trad.) (1ª ed.). Intrínseca (Obra original publicada em 2015).
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.* (I. Korytowski, Trad.) (1ª ed.). Objetiva (Obra original publicada em 2014).
- Harrison, E. B., & Mühlberg, J. A. (2014). *Leadership communication: How leaders communicate and how communicators lead in today's global enterprise.* (1ª ed.). New York: Business Expert Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: Competitividade e globalização.* (All Tasks, Trad.) (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning (Obra original publicada em 2007).
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformation leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge.* (6ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2013). *Public relations: The profession and the practice*. (4^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In Cameron K. S., Dutton J. E., & Quinn R. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (241–266). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. (O. A. de Souza, Trad.) (4^a ed.). Thomas Nelson Brasil (Obra original publicada em 2008).
- McKie, D., & Willis, P. (2014). Advancing tendencies? PR leadership, general leadership, and leadership pedagogy. *Public Relations Review*, 41(5), 628-635.
- Meganck, S., Smith, J., & Guidry, J. P. D. (2020). The skills required for entry-level public relations: An analysis of skills required in 1,000 PR job ads. *Public Relations Review*, 46(5), 1-7.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Meng, J. (2012). Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, 38(2), 336-338.
- Meng, J., Berger, B. K. & Heyman, W. C. (2011). Measuring public relations leadership in the trait approach: A second-order factor model in the dimension of self-dynamics. *Public Relations Journal*, 5(1), 1-24.
- Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Heyman, W. C. (2012). A test of excellent leadership in public relations: Key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 18-36.
- Meng, J., & Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.
- Miranda, S. (2009). O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional. Atas do 8^o Congresso da Lusocom, 1315-1337.
- Nassar, P. (2010). O profissional de relações públicas no ambiente corporativo global. *Organicom*, 13(7), 26-32.
- Nassar, P., Farias, L. A., & Oliveira, M. F. (2016). Canário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom*, 13(24), 151-160.

- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: What is it and how to develop it?. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*. (3^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397.
- Rego, A., Cunha, M., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenges for global managers*. Oxford University Press. Consultado a 18 de janeiro de 2022 em <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199653867.001.0001/acprof-9780199653867>
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e prática*. (4^a ed.). Lisboa, Edições Sílabo.
- Ribeiro, E. (2022). Ranking das agências de comunicação. *Anuário Mega Brasil da Comunicação Corporativa*, 13, 138-169. <https://rb.gy/kwvht>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research in practice: A guide for social science students and researchers*. (2^a ed.). London: SAGE Publications.
- Rhoden, V., & Oliveira, V. M. F. (2018). Brasil, Argentina e Uruguai: Ensino das relações públicas na cultura digital. *Educação & Realidade*, 43(4), 1569-1589.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). Tendências da comunicação organizacional e estratégica. *Revista Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Silva, F. S. (2018). *Impacto da liderança transformacional no desempenho e na satisfação no trabalho dos operadores da TRÈVES Portugal* [Master's thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/23964>
- Shin, J.-H., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.
- Stentz, J. E., Clark, V., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

- Sweetser, K. D., & Kelleher, T. (2011). A survey of social media use, motivation and leadership among public relations practitioners. *Public Relations Review*, 37, 425–428.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGrawHill.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26, 249-267.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2011). Organizational structures and their relationship with communication management practices: A public relations perspective from the United States, *International Journal of Strategic Communication*, 5(2), 118-142.
- Wilcox, D. L, Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J. (2013). *Think public relations*. (2^a ed.). Londres: Pearson Education Limited.
- Willis, P. (2019). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations. *Public Relations Review*, 45(3), 1-8.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 15-32.
- Zhao, N., Fan, D., & Chen Y. (2021). Understanding the impact of transformational leadership on project success: A meta-analysis perspective. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 1-12.