
Competências, diversidade e mercado: reflexões para as Relações Públicas¹

Patrícia Milano PÉRSIGO²

Andréia Silveira ATHAYDES³

Universidade Federal de Santa Maria – Campus Frederico Westphalen,
Frederico Westphalen, RS

RESUMO

Este artigo traz algumas provocações para o mercado das Relações Públicas partindo de notícias e teorias sobre competências, diversidade e transformações no perfil dos públicos. A partir do conhecimento de pesquisas já desenvolvidas no intuito de mapear tendências na comunicação, como a *Latin American Communication Monitor* (LCM), ou a publicação do Instituto Ethos sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil (2016), localizamos o objetivo geral do *paper*. Refletir sobre as transformações no mercado das RPs. Esta pesquisa parte dos estudos de Fleury e Fleury (2004), Durand (1998) e Grohs e Ferrari (2016) para elucidar as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um determinado profissional, nesse caso, o Relações Públicas. Está organizada em duas etapas, a primeira de pesquisa bibliográfica e a segunda de observação e de elucidações de hipóteses frente alguns dos dados do LCM 2018 – 2019. De caráter exploratório, as considerações do presente ensaio proporcionam algumas reflexões aos profissionais da comunicação e das relações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; competências; conhecimento; habilidade; atitude; diversidade organizacional;

Introdução

Hoje, no Brasil, somos mais de 208 milhões de pessoas em 26 estados da confederação. Estados de norte a sul que acolheram e acolhem uma população diversa em hábitos, costumes e cultura. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou o resultado de sua última pesquisa a respeito da população brasileira⁴. No

¹ Trabalho apresentado na DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 20 a 22 de junho de 2019.

² Doutora e Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação, da UFSM, Campus Frederico Westphalen. Pós-Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde da Universidade Luterana do Brasil. patriciapersigo@gmail.com

³ Docente no Curso de Comunicação Social e Assessora de Relações Internacionais da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). E-mail: andrea.athaydes@ulbra.br

⁴ Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/07/25/populacao-brasileira-chegara-a-233-milhoes-em-2047-e-comecara-a-encolher-aponta-ibge.ghtml>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

somatório dessas particularidades, forma-se a sociedade brasileira, diversa e plural, apresentando em sua composição aproximadamente 52% de mulheres, 54% de negros declarados e em torno de 24% de pessoas com algum tipo de deficiência. Além disso, também se observa um número crescente de idosos, assim como da população LGBTI+.

Torna-se relevante delinear o presente cenário social para refletir sobre a complexidade dos processos comunicativos aí desencadeados. Como posicionar as organizações perante um público, consumidor e, ao mesmo tempo constituinte, tão diverso? Como elaborar discursos e estratégias organizacionais a fim de estabelecer relações de comunicação efetivas com cada público?

Compete ao RP gerir processos comunicativos, contemplando não só às necessidades organizacionais, assim como as mudanças e as características da sociedade em que está inserido. Em diversas ocasiões, discute-se sobre o mercado para a atuação desse profissional, o que, em tese, estaria cada dia mais assegurado, tendo em vista o cenário de diversidade de públicos traçado e a complexidade da comunicação frente a tantas particularidades. No entanto, não é esta a realidade narrada pelos profissionais. Desconhecimento das potencialidades da profissão, disputa de vagas com outras profissões da área ou mesmo falta de preparo na formação universitária são alguns dos argumentos apresentados para justificar uma possível dificuldade de inserção do profissional de Relações Públicas nas organizações ou mesmo dos negócios por empreendedorismo próprio.

Esse cenário de debates lança luz sobre aspectos de empregabilidade do Relações Públicas ou, como discutido nas ciências administrativas, de gestão por competências (FLEURY E FLEURY, 2004; DURAND 1998). Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são três aspectos do profissional que podem orientar a uma melhor inserção no mercado de trabalho. Mas de forma mais precisa, de que mercado estamos falando? Para onde ele aponta? O que exige e que ritmo impõe?

Recente notícia publicada no *site UpdateOrDie*⁵ trata sobre o “Futuro do Trabalho”. Para a autora do texto, os próximos anos serão de inserção, em grande escala, dos *softwares* e serviços operados por inteligência artificial. Porém, ao contrário do que recorrentemente se fala, sobre o desaparecimento de postos de trabalho, outras tantas posições serão criadas. “O relatório 2018 do Fórum Econômico Mundial aponta que 75

⁵ Disponível em: < <https://www.updateordie.com/2019/02/14/sxsw-o-futuro-do-trabalho/> > Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

milhões de empregos desaparecerão até 2022, mas no mesmo período, 133 milhões de outras oportunidades profissionais serão criadas”. Nesse sentido compreende-se que a realidade implicará em não só outra forma de olhar para recrutamentos, mas principalmente, indica desde já que serão necessários treinamentos e atualizações dos profissionais, “para descobrir e lapidar novos talentos e habilidades”. Surge a necessidade de um reposicionamento dos profissionais em relação ao trabalho.

Concomitante a esta discussão sobre desenvolvimento de competências, por outro lado também se insere a questão da diversidade na tônica dos debates. “Inclusão de mulheres e minorias ganha espaço na *Campus Party*⁶”, é a matéria do portal de notícias G1. O *Campus Party* é o maior evento de tecnologia da América Latina e neste ano incluiu painéis e palestras sobre diversidade. Frente a esta realidade construímos nossa questão norteadora de pesquisa: tendo o contexto de diversidade nas organizações como cenário, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes mais percebidos por docentes, formandos e profissionais de Relações Públicas?

Para responder tal indagação este artigo está dividido em três sessões. A primeira sobre Diversidade, mercado e organizações, a partir dos estudos de Ortiz (2015), as publicações do *Latin American Communication Monitor*⁷ (LCM), além de reportagens de *sites* da área da comunicação abordando novidades do setor. Na sequência tratamos sobre o desenvolvimento de competências com Fleury e Fleury (2000), Catto e Zablonki (2018) e Kuazaqui e Kanaane (2004). Metodologicamente este artigo se propõe, inicialmente, a realizar uma pesquisa bibliográfica, a fim de melhor compreender os debates contemporâneos que circundam a comunicação organizacional e, em seguida lançar questionamentos frente aos resultados da pesquisa 2018/2019 do LCM.

1. Diversidade, mercado e organizações

A realidade das organizações, ou mesmo os modelos de administração e de gestão de empresas, estão a todo momento atualizando-se; sendo questionados, enfrentados e revistos. Diversos autores das ciências administrativas apontam, há algum tempo, o

⁶ Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/campus-party/2019/noticia/2019/02/15/inclusao-de-mulheres-e-minorias-ganha-espaco-na-campus-party.ghtml?fbclid=IwAR2KekDV9x7fytMo5YfaHi3DratZCJtrScrIItNLKru7ZKz58SerWNtgSRQ>> Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

⁷ Disponível em: < <http://latincommunicationmonitor.com/site>> Acesso em: 02 de fevereiro de 2019.

aumento da concorrência com a abertura dos mercados, o movimento da globalização, a inserção da tecnologia tanto nos processos de produção, quanto nas comunicações, no *marketing* ou na forma como os públicos consomem e compartilham formatos promocionais, como um conjunto de forças (internas e externas) que demandam das organizações um perfil de colaborador diferente para uma outra forma de trabalho.

Da mesma forma e mais especificamente, no mercado das Relações Públicas facilmente percebem-se os impactos das transformações apontadas acima. Catto e Zablonky (2018, p. 53) já mencionam que “para atuar dentro desse quadro, exige-se que o profissional tenha uma visão sistêmica, com bagagem cultural ampla e que saiba mediar as relações com os públicos”.

Há uma complexificação do trabalho (DEPRESBITERIS, 2005), não só em função da tecnologia que se atualiza e exige o mesmo daqueles que a operam, mas principalmente porque toda essa transformação no mercado demanda também habilidade no pensar. É ir além do saber-fazer, é equilibrar. Saber, pensar e sentir.

O pensar e o sentir, neste momento ímpar da sociedade, se inter-relacionam, fazendo aflorar a intuição, a sensibilidade e a criatividade como recursos facilitadores para o alcance das novas tendências presentes no contexto globalizado (KUAZAQUI E KANAANE, 2004, p. 9-10).

Nesse sentido, refletimos como podemos melhor conhecer este mercado da comunicação organizacional? Como o pensar e o sentir podem ser observados na prática das relações públicas? Diversas pesquisas são realizadas no intuito de reconhecer/conhecer os públicos organizacionais ou mesmo monitorar a atuação dos profissionais frente aos constantes desafios da comunicação organizacional contemporânea.

Este é o caso da Associação Europeia para Educação e Pesquisa em Relações Públicas (EUPRERA⁸). Essa entidade dedica-se a pesquisar e mapear aspectos contemporâneos da comunicação organizacional. Tem como projeto principal o “Monitoramento Global de Comunicação” formado pela pesquisa de Monitoramento de Comunicação Europeia, Latino América e Ásia-Pacífico. Esse estudo é conhecido como o mais representativo mapeamento da gestão da comunicação no mundo com participação de mais de 22 mil pessoas⁹.

⁸ European Public Relations Education and Research Association. Tradução nossa. Disponível em: < <http://www.euprera.eu> > Acesso em 26 de julho de 2018.

⁹ Disponível em: < <http://www.euprera.eu> > Acesso em 26 de julho de 2018.

Partindo dos resultados da pesquisa de Monitoramento de Comunicação na América Latina (LCM) 2016 – 2017¹⁰, percebe-se que os profissionais desses países observam três aspectos como os principais desafios estratégicos para a sua atuação profissional. A constante evolução digital, a *big data* e os algoritmos e, por fim, o papel da comunicação no apoio às decisões organizacionais. Nesse sentido, mais uma vez, resta reforçada a necessidade do Relações Públicas alinhar o planejamento de comunicação organizacional aos contornos e movimentos da sociedade contemporânea como, por exemplo, a diversidade nesses contextos. Um dos resultados interessantes da edição de 2014-2015 do LCM, foi que 95.6% dos profissionais acreditam que uma das grandes tendências da comunicação na América Latina referia-se a necessidade de alinhamento entre a estratégia do negócio/da organização e as estratégias de comunicação. Em outras palavras, percebe-se uma coerência evolutiva nos resultados das pesquisas.

Trata-se de ir além do planejamento de mensagens e campanhas atentas aos diversos públicos, tem-se delineada a relevância da autorreflexão do profissional a respeito do seu próprio fazer. É a reflexão a partir da experiência (CATTO E ZABLONSKY, 2018).

Ainda, importante destacar que os dados mostram uma percepção de mercado pelos Relações Públicas que nem sempre é positiva. O monitoramento de 2016-2018 destaca três áreas de atuação em situação crítica para os profissionais: *social media*, direção ou gestão e negócio. A pesquisa constatou carência de conhecimentos e habilidades dos profissionais nesses contextos. Vale lembrar que são os próprios que prestaram tais informações¹¹. Logo, entre o mercado e as organizações é bastante razoável que conhecimentos e habilidades de gestão e negócio sejam necessárias aos diversos colaboradores inseridos no cerne estratégico da empresa.

Conforme comentamos anteriormente a perspectiva de configuração do mercado de trabalho não caminha única e exclusivamente no sentido de fechar postos, mas de serem criados outros tantos para os quais serão necessárias diferentes competências. “Os especialistas cravaram ali que, até 2022, todo mundo vai precisar de 101 dias extras de

¹⁰ Disponível em: <<http://latincommunicationmonitor.com/site/videos/>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

¹¹ Disponível em: <http://www.jornalistasecia.com.br/files/LCM%202016-2017_Final.pdf> Acesso em 18 de fevereiro de 2019.

aprendizado”¹². Estarão os profissionais dispostos ao constante processo de atualização e desenvolvimento?

Sob a perspectiva do aprendizado constante e das recorrentes mudanças no mercado, as organizações também necessitam atentar-se a todos esses processos e transformações. Inserem-se nesse contexto as discussões a respeito da diversidade social e organizacional. Bueno (2009) entende a comunicação empresarial como um instrumento de inteligência empresarial. Justamente por esse motivo é que o RP de uma dada corporação atua não só reproduzindo técnicas aprendidas nos bancos escolares, mas necessita colocar em prática sua capacidade de observar e ler cenários. Articulando seu planejamento de comunicação aos atuais contornos e a evolução da sociedade. Ultrapassamos a “filosofia” empresarial do lucro pelo lucro, chegamos ao patamar de uma maior consciência da responsabilidade de uma dada organização na sociedade em que está inserida, assim como os desafios da sustentabilidade (do negócio, da sociedade, do meio ambiente...) (CATTO E ZABLONKSKY, 2018).

O papel estratégico da comunicação expressa-se no esforço de também prever a representatividade dos diversos grupos que compõem a nossa sociedade nas organizações. Refletir sobre a diversidade¹³ à luz das relações públicas é, principalmente, compreender a constituição da sociedade e pensar como as organizações podem alinhar-se, incluindo no seu dia a dia parcelas populacionais que, por muito tempo, foram/são invisibilizadas. Compreendendo a comunicação organizacional como uma via de mediação de ideias, debates e viabilização de mudanças sociais, acredita-se que as habilidades, os conhecimentos e as atitudes do Relações Públicas podem colaborar para inserir a questão no microambiente empresarial, além de garantirem competência ao profissional colaborando na sua consolidação no mercado de trabalho.

O jornal Folha de São Paulo deu destaque ao tema com a reportagem “A diversidade é a campeã: o que a copa do mundo e as empresas lucrativas ensinam sobre inclusão” (FSP, 23/07/2018). No texto, Liliane Rocha, Fundadora e CEO da Gestão Kairós Consultoria de Sustentabilidade e Diversidade¹⁴, elucida que as discussões sobre

¹² Disponível em: <<https://www.updateordie.com/2019/02/14/sxsw-o-futuro-do-trabalho/>> Acesso em 18 de fevereiro de 2019.

¹³ “**Variedade, pluralidade, diferença.** Caracteriza tudo que é diverso, que tem multiplicidade. Diversidade é a reunião daquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si, ex.: diversidade cultural, diversidade biológica, diversidade étnica, linguística, religiosa, de gênero etc”. Disponível em <<https://www.significados.com.br/diversidade/>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

¹⁴ Disponível em: <<http://gestaokairos.com.br/>> Acesso em: 28 de julho de 2018.

diversidade nas organizações iniciaram a partir da ideia de sustentabilidade. Tornando-a mais ampla ao percebê-la não só pela perspectiva do pilar ambiental, mas também pelo impacto social.

Além disso, em pesquisa realizada com 366 empresas ao redor do mundo, constatou que aquelas com maior diversidade de gênero, racial e étnica têm melhor performance financeira (MCKINSEY, 2018)¹⁵. Diversos são os motivos para esse desempenho positivo, como a possibilidade de maior inserção em mercados, comunicação mais inclusiva e mais atenta a diversas linguagens, assim como o fato do negócio estar mais alerta/próximo a necessidades específicas dos públicos. Entretanto, precisamos lembrar que

A valorização da pluralidade, igualdade, espírito de cidadania é evidente; [...] fala-se até em cidadãos livres da corporação. No entanto, ela encontra-se subordinada ao potencial da eficiência (e não da emancipação) da força de trabalho. [...] O processo de inclusão repousa numa arbitrariedade inelutável: as normas ditadas pela corporação. Elas são discutíveis apenas em casos de ineficiência (ORTIZ, 2015, p. 125).

Para o sociólogo há uma relação direta entre a valorização da diversidade e a busca do lucro pelas organizações. Ainda assim, nesse artigo, observamos esses movimentos organizacionais de forma positiva, mas atenta, vigilante. São importantes como primeiros passos para a inclusão e justiça social.

Mais recentemente, em fevereiro de 2019, o *site* de rede social, *Facebook*, lançou a ferramenta *Ads 4 Equality*¹⁶. Por meio de algoritmos, as campanhas publicitárias de agências e anunciantes são analisadas quanto à representatividade de seus personagens¹⁷ em relação à população brasileira, em termos de gênero, raça e tipo de corpo (COLETIVA.NET, 2019). A iniciativa vai além, pois oferece outras três opções nesse mesmo sentido: um teste *online* de representatividade, uma lista de estereótipos e alguns conselhos para trabalhar sua desconstrução, assim como uma “um guia de *Marketing Science* para ajudar as empresas na adoção da mentalidade de testar hipóteses e mensurar os resultados” (COLETIVA.NET, 2019).

¹⁵ Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>> Acesso em: 28 de julho de 2018.

¹⁶ Disponível em: <<https://coletiva.net/comunicacao/facebook-lanca-ferramenta-que-analisa-representatividade-em-campanhas-publicitarias,293465.jhtml?fbclid=IwAR1gkiuGABaz8C1Byeg26kz8eGzMK1GvOg0Uo3F0xGhGabqcaM-wswFK0kY>> Acesso em: 19 de fevereiro de 2019.

¹⁷ Martinez (2013) aponta dois níveis de diversidade; a primária e a secundária. Neste artigo não adentraremos em tal discussão, interessa-nos a diversidade de forma ampla.

Na perspectiva das organizações, a ferramenta acima mencionada (*Ads 4 Equality*) é apenas mais uma força externa exercendo pressão pela diversidade e representatividade. É nesse sentido que Kuzaqui e Kanaane (2004) explicam que a atuação no mercado contemporâneo exige não só um bom planejamento do negócio, mas um planejamento atento às forças e fraquezas emergentes ou latentes no tecido social. Os autores destacam a flexibilidade e a inteligência emocional como competências essenciais para a empregabilidade profissional.

2. Competências para a diversidade?

Conhecimentos, habilidades e atitudes são aspectos observados quando o assunto é empregabilidade¹⁸, vagas e mercado de trabalho. Os debates com vistas ao entendimento e melhor elucidação das competências no contexto organizacional ocorrem há bastante tempo e suscitam diferentes opiniões. O tema se mantém em pauta devido a sua estreita relação com a eficiência e eficácia dos processos empresariais, assim como seu impacto na produtividade geral de uma organização (CAPANO E STEFFEN, 2012).

Ao tratarmos sobre competências, ao mesmo tempo acionamos uma diversidade de outros termos caros à administração de empresas; capacidades, qualificação, empregabilidade, aprendizagem organizacional, entre outros, aspectos relacionados à gestão de Recursos Humanos. Fleury e Fleury (2001) explicam que o tema das competências apresenta-se associado a diferentes instâncias: do indivíduo, da organização, também chamadas de “*core competences* e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)” (p. 184).

Seus estudos iniciaram nos Estados Unidos, envolvendo pesquisadores da psicologia e da administração. Foi em 1973 que McClelland publicou um texto definindo competência como uma característica intrínseca de uma pessoa que está associada a uma superioridade de desempenho em determinada tarefa. Alguns anos mais tarde, Boyatzis (1982) analisando os estudos anteriores, passou a identificar características peculiares a esse “desempenho superior”. Foi nesta perspectiva, então, que a competência passou a

¹⁸ Empregabilidade é entendida como “a capacidade do profissional em se ajustar à sociedade contemporânea, tendo como referência as múltiplas competências, aliadas às habilidades e às características de personalidade” (KUAZAQUI E KANAANE, 2004, p. 71).

ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a distinção de determinado profissional.

Dito de outra forma, “competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 185). A partir desta perspectiva projeta-se uma ideia de competência como a ligação entre a inteligência e a personalidade do indivíduo. Assim, os estudos americanos assinalaram a importância de se integrar as competências dos colaboradores com as características dos cargos, o que representa uma visão ainda muito centrada no modelo taylorista/fordista de produção, em que havia a superespecialização dos cargos, assim como divisão de tarefas. O foco estava na organização do trabalho a fim de obter o máximo de rendimento em organizações fechadas e com rígidos processos. Ou seja, nessa ideia, deveria haver uma adaptação das competências do indivíduo ao cargo/trabalho a ser desenvolvido.

Não precisamos ir muito adiante na discussão para lembrar que o mercado atual impõe outro ritmo de competitividade, transformações, diversidade de produtos e/ou preferências dos públicos. Sobre esse cenário Lawler (1984 apud FLEURY E FLEURY, 2001) defende que o modelo de competências adaptadas ao cargo não corresponde a realidade mercadológica, principalmente no contexto globalizado dos dias atuais. Segundo ele a competição entre empresas não se daria mais somente por produto, mas também por competências agregadas aos produtos entregues aos clientes.

Nesta seara inserem-se os estudos franceses mostrando que para tratar sobre competências também era necessário questionar a qualificação e o processo de formação dos profissionais ampliando a antiga discussão baseada em descrição de cargos. Tendo em vista o mercado em constante transformação, Zarifian (1999) aponta três aspectos que demonstram claramente a necessidade de um modelo de gestão de competências não vinculado ao cargo. Primeiro, o autor fala em imprevistos. Como um colaborador poderia agir ou demonstrar sua competência frente aos imprevistos em uma organização taylorista? Em seguida temos a comunicação interpessoal.

Desempenhar um trabalho, nas organizações contemporâneas significa constantemente estar expondo ideias, negociando, ajustando. Implica comunicar-se e, ao mesmo tempo, estar aberto a compreender aquilo de diferente trazido pela perspectiva outro. E por último, a noção de serviço. Atender uma tarefa interna ou externa mobilizará diferentes processos e, conseqüentemente, competências (FLEURY E FLEURY, 2001). Dessa forma, fica demonstrada a ineficácia da adoção da gestão por competências

adaptadas ao cargo. Principalmente se estamos falando em organizações orgânicas e flexíveis.

Por outro lado, é importante retomar o pensamento sobre a qualificação e formação profissional, pensando nos atuais processos de ensino ou como deveriam ser. Para Le Boterf (1995), a competência se forma numa encruzilhada de três forças: a biografia/socialização do indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional (FLEURY E FLEURY, 2001). Assim, compreendemos que o profissional que chega ao mercado de trabalho é fruto dos acontecimentos de sua vida, sua experiência e também da formação técnico/acadêmica. Acredita-se que nesse processo precisam ser desencadeados outros aprendizados, para o desenvolvimento de competências diferenciadas e em maior sincronia com a realidade contemporânea.

Aprender a conhecer, nesta aprendizagem destacam-se as habilidades para construir conhecimentos e exercitar o pensamento; **aprender a fazer**, ou seja, formar-se para o mundo do trabalho; **aprender a conviver**, ou seja, descobrir o outro e identificar objetivos comuns; **aprender a ser**, ou seja, elaborar pensamentos autônomos e críticos (DELORS, 1998, apud CATTO E ZABLONSKY, 2018, p. 57).

A noção apresentada demonstra a complexidade que envolve a questão das competências individuais. Trata-se de uma construção, ao longo da vida, dos recursos a serem acionados e colocados em prática nas mais diversas situações surgidas no dia a dia. Independente do cargo que um sujeito ocupa em função do diploma que detém.

De acordo com Durand (2006) a competência é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para realizar um trabalho ou atingir um propósito. Observamos que as novas diretrizes do curso de Relações Públicas colocam as competências e as habilidades como constructos separados, quando Durand afirma que os conhecimentos, habilidades e as atitudes são elementos da competência (GROHS E FERRARI, 2016, p. 149).

Refletindo sobre o Relações Públicas, o profissional precisaria acionar seus recursos no sentido de “saber conhecer, saber fazer, saber conviver e saber ser” a fim de exercer sua competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) no planejamento e gestão da comunicação para a estratégia do negócio. Fleury e Fleury (2001) mencionam uma dupla perspectiva de valor agregado pela competência; seria o valor econômico, para a organização e o valor social, para o indivíduo, o que se pode traduzir como a sua distinção profissional¹⁹.

¹⁹ Aqui também poderíamos mencionar o acúmulo de capital social. Este tema é recorrentemente associado à competência profissional como no artigo de Michaux (2011).

Compartilhando da perspectiva de Zarifan e tomando o contexto de mercado apresentado no primeiro tópico deste artigo, entende-se então a relevância do posicionamento organizacional atento aos contornos sociais contemporâneos. A questão da diversidade ainda está enraizada em um debate um tanto utilitarista, de que empresas com equipes mais diversas teriam maiores rendimentos. Tendo em vista a atuação dos Relações Públicas no planejamento da comunicação e, conseqüentemente, nas estratégias de relacionamento com os públicos, então esse conhecimento pode ser integrado à habilidades e atitudes voltadas à diversidade. Ao equilíbrio social, ao respeito pela individualidade das pessoas.

Complementando, o psicólogo e consultor em desenvolvimento, Alex Bertoldi²⁰, argumenta que o conhecimento técnico não diferencia ninguém, apenas nivela. Dessa forma, o destaque de um profissional e/ou o seu sucesso estão também atrelados a forma como este desenvolve-se, agrega, organiza e se atualiza.

As transformações do mercado desafiam não só indivíduos, mas também organizações. Nesse sentido, Zarifian (1999) destaca a importância da visão estratégica perpassando todos os níveis da organização, o que também exige da competência do indivíduo. Fugindo das simplificações e contemplando a complexidade mercadológica já tratada neste artigo, Fleury e Fleury (2001, inspirados em Le Boterf) propõem o quadro “Competências para o profissional” destacado abaixo:

Quadro 1: Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2000, p. 22).

²⁰ Disponível em: < <http://www.bertoldinagao.com.br/> Acesso em: 28 de julho de 2018.

Para os autores, este seria um entendimento das competências profissionais frente aos desafios do mercado. Relacionando ao cenário proposto de “competências para a diversidade” na comunicação organizacional, depreendemos então que o Relações Públicas é o profissional com conhecimento técnico capaz de traçar estratégias para a mobilização de valores e posicionamentos coerentes com a diversidade além da produtividade organizacional. A partir desta revisão teórica nossa intenção é destacar alguns resultados do *Latin American Communication Monitor 2018/2019* a fim de lançar hipóteses sobre os temas propostos neste artigo.

3. Monitoramento da comunicação: reflexões para as Relações Públicas

O presente artigo tem caráter exploratório, uma vez que busca conhecer de forma mais detalhada o mercado da comunicação organizacional na atualidade. Algumas questões nos inquietam, estão os profissionais da área refletindo a respeito das suas competências? E a diversidade nesses ambientes? Como vem sendo tratada? A partir do estado da arte realizado no banco de teses e dissertações da Capes, de 2005 até os dias de hoje, as pesquisas desenvolvidas na comunicação dedicam-se ao estudo de parcelas de públicos diversos. Mulheres, negros, LGBTs... O pensar a diversidade como uma forma de representação de todos esses grupos foi localizado mais especificamente nos estudos da área da administração.

Por este motivo, entendemos esta como uma pesquisa exploratória a qual trata-se de um processo de investigação em que o pesquisador anseia por maior familiaridade com o tema adotado (PRODANOV, 2009). A questão que nos instiga parte da crescente valorização da diversidade no contexto das organizações, baseada, em princípio, em uma perspectiva de produtividade. Fato que nos leva a conjecturar sobre lacuna nas estratégias comunicacionais das empresas, uma vez que o posicionamento de inclusão e respeito pelas características diversas dos públicos tende a ficar em segundo plano frente o argumento da rentabilidade.

O mercado da comunicação estratégica e das relações públicas é monitorado globalmente por meio de pesquisa realizada pela EUPRERA (Associação Européia de Pesquisa e Educação em Relações Públicas). Essa *survey* é promovida anualmente na Europa e bianualmente nos demais continentes (exceto África). A cada edição um grande tema é abordado e nesta última publicação, 2018 – 2019, tivemos as *Fake News* como

principal aspecto a ser investigado pela *Latin American Communication Monitor* (LCM)²¹.

O LCM aplicou questionário online, com 39 perguntas divididas em cinco seções. A pesquisa teve a participação inicial de 1229 profissionais atingindo uma amostra final de 1165 respondentes na América Latina. Recortamos o resultado do LCM 2018 – 2019 sob os seguintes aspectos:

- Perfil dos respondentes;
- Temas estratégicos para a área;
- Informações para apoiar a tomada de decisões.

Aproximadamente 60% dos respondentes foram mulheres já demonstrando uma tendência da área da comunicação. Quanto ao tempo de experiência desses profissionais observamos que praticamente 56% dos pesquisados tem até cinco anos de experiência no mercado. De 6 a 10 anos e mais de 10 anos correspondem a 22% dos entrevistados cada. Essa questão já nos possibilita uma reflexão.

Se muitos profissionais iniciam na carreira o que ocorre posteriormente, já que o índice cai praticamente pela metade? Qual a transformação que aí ocorre? Poderia ser uma mudança nas demandas dos clientes, tendo em vista o perfil e/ou novas exigências de seus públicos. Até que ponto os conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional da comunicação estão contribuindo para sua permanência no mercado?

É interessante observar que o fato dos departamentos e profissionais da comunicação elaborarem, com frequência, relatórios e informativos para apoiar a tomada de decisões é apontado por 69,7% como um importante aspecto de valorização da comunicação (LCM, 2018-2019). Nesse sentido, podemos supor que se o mercado brasileiro está constantemente debatendo, lançando pesquisas e estratégias que contemplam/abordam a diversidade nas organizações, então esse assunto poderia figurar entre os temas levados até a alta gestão como tendência de mercado. Atesta esse movimento do mercado, o fato de publicações *online* e impressas, como as Revistas Negócios da Comunicação²² e Exame²³, dedicarem edições inteiras ao tema.

²¹ Disponível em: <http://latincommunicationmonitor.com/site/> Acesso em: 18 de abril de 2019.

²² Disponível em:

http://portaldacomunicacao.com.br/revistas/?fbclid=IwAR2JBnpJyOz_pqyMaHxy3DIL3NdK9JFnyXsV1UHqC-Q0JUAn9iC7SSc1cCs Acesso em: 18 de abril de 2019.

²³ Edição 1182, 03/04/2019. O poder da diversidade.

Além disso, 73,8% dos profissionais acreditam que o fornecimento de informação aos gestores é o momento não só de valorização do seu trabalho frente a alta direção, mas também possibilita que a comunicação se posicione melhor perante os demais departamentos. Fato que pode propiciar maior reconhecimento das informações ou temas indicados pela comunicação.

Entretanto, realizar este trabalho de monitoramento e compilação de informações para a tomada de decisão não é algo simples se pensarmos nas rotinas e na dinâmica dos departamentos de comunicação das organizações (sejam privadas, públicas, ONG's...). Nesse sentido chamamos atenção para as competências profissionais, não basta o relações públicas ou comunicador organizacional deter conhecimento técnico para elaborar diagnósticos, por exemplo. Como dito anteriormente, é preciso saber fazer, saber mobilizar recursos.

Nesse mesmo sentido e já mencionado o advento das tecnologias possibilita acesso a uma diversidade de dados, porém o mercado necessita de profissionais capazes de interpretá-los²⁴. Percebemos nesse aspecto mais um contorno da competência do profissional. O contexto está se modificando, temas estão surgindo então o reconhecimento da área da comunicação percebido pelos profissionais na pesquisa LCM será diretamente proporcional a sua habilidade de leitura do cenário, da qualidade/atualidade/inação das informações repassadas.

O relatório LCM (2018 – 2019) também identifica os temas estratégicos para a gestão da comunicação até 2021. Conforme o gráfico abaixo podemos verificar:

²⁴ Matéria: Nas empresas, sobram dados e faltam talentos para traduzi-los. Disponível em: <https://www.valor.com.br/carreira/6143741/nas-empresas-sobram-dados-e-faltam-talentos-para-traduzi-los?fbclid=IwAR26e86aJTTqHLUwkZoOCQVdc7w0TQd2QmnWrFPTJqmbRIMpo0Jx3QVAmmk>
Acesso em: 01 de março de 2019.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Temas estratégicos más importantes para la gestión de la comunicación hasta 2021



www.latincommunicationmonitor.com / Moreno et al. 2019 / n = 1.165 profesionales de la comunicación. Q6: ¿Qué temas cree que serán los más importantes para las relaciones públicas/gestión de comunicación en los próximos tres años? Por favor escoja exactamente 3. Porcentajes: Frecuencia basada en la selección de los tres principales.

Gráfico 1: Temas estratégicos. Fonte: LCM 2018 – 2019.

Percebemos que as questões relacionadas as tecnologias predominam como os principais pontos estratégicos para a comunicação das organizações. Para nossa discussão atual chamamos atenção para os seguintes temas:

- 1) lidar com a demanda de maior transparência e audiências mais ativas: ao mencionarmos o protagonismo dos públicos, bem como seus recorrentes dispositivos para manifestação de sua opinião, então a demanda por produtos e mesmo colaboradores que correspondam à diversidade de gênero, racial, cultural pode surgir como parte desta demanda e características desse perfil de público ativo.
- 2) adaptar-se a necessidade de dirigir-se a maiores audiências com recursos e canais limitados: esta perspectiva é outra forma de perceber a importância da diversidade nas organizações. Desde o público colaborador da empresa, até a previsão de características diversas daqueles que irão consumir ou usufruir daquele produto ou serviço. É preciso atingir uma maior variedade de públicos, a qual, por sua vez, será melhor atendida a partir do momento em que os próprios colaboradores também se identificarem com diversas características.

-
- 3) Lidar com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social. Alguns autores trazidos neste texto elucidam que contemplar a diversidade nas práticas das organizações poderia traduzir-se como uma forma de responsabilidade social, porém, a partir da pesquisa, este é o tema com menor frequência de respostas. Nesse cenário podemos lançar diversas indagações, será que os profissionais respondentes da pesquisa não se inserem em nenhuma organização que contemple ações de diversidade? Ou a diversidade para esses RPs e comunicadores não se insere no desenvolvimento sustentável ou responsabilidade social? Seriam projetos de responsabilidade em nível de *compliance*²⁵?

Ao que parece, frente a essas poucas questões que aqui levantamos e as tantas notícias publicadas a respeito da diversidade, o monitoramento global já proporciona uma série de reflexões sobre nosso próprio fazer, nosso *locus* de atuação, demandas e desafios. A intenção deste artigo não se define no sentido de dar respostas prontas e concluídas, mas sim de lançar luz sobre quem somos, onde estamos e onde queremos estar. O que o futuro do mercado da comunicação nos reserva? E de que forma estamos nos preparando para ele?

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRP). **Definição de Relações Públicas**. Disponível em: < <http://abrps.org.br/mercado/definicao-de-rp-da-abrp/> > Acesso em: 26 de julho de 2018.

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac**: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012. p.41-54.

CATTO, Camilo; ZABLONSKY, Marcos José. Relações Públicas: competências profissionais para a geração de valor organizacional. In **XII Congresso Abrapcorp**, UFG, GO, 2018.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Forth International Conference on Competence Based Management. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti. FERRARI, Maria Aparecida. Competências necessárias na formação dos estudantes de Relações Públicas: uma visão de professores e profissionais do mercado. In: FARIAS, Luiz Alberto de. LOPES, Valéria de Siqueira. **X ABRAPCORP – Comunicação, Economia Criativa e Organizações**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

²⁵ *Compliance* organizacional ocorre quando uma organização pratica ações com intuito de estar em conformidade com as legislações que incidem sobre ela.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresa**. Rio de Janeiro, vol. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar., 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil**. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/#.W19ZFX5v8dU>> Acesso em: 05 de maio de 2016.

KUAZAQUI, Edemir; KANAANE, Roberto. **Marketing e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Nobel, 2004.

LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR. **Vídeo resumen de la segunda edición 2016-2017**. Disponível em: <<http://latincommunicationmonitor.com/site/videos/>> Acesso em: 27 de julho de 2018.

MCKINSEY COMPANY. **A importância da diversidade**. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>> Acesso em: 28 de julho de 2018.

MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, Didier; et. al. **Competências coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ORTIZ, Renato. **Universalismo e diversidade**: contradições da modernidade mundo. São Paulo: Boitempo, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.