

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**CAMILA ARAUJO PAES DA SILVA**

**ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DO  
IMPACTO DOS NOVOS CAMINHOS DE CARREIRA E A INVISIBILIDADE NA  
ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS FORMADOS NA ÁREA**

**SÃO PAULO  
2023**

CAMILA ARAUJO PAES DA SILVA

ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DO  
IMPACTO DOS NOVOS CAMINHOS DE CARREIRA E A INVISIBILIDADE NA  
ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS FORMADOS NA ÁREA

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Programa de Graduação  
da Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo com o objetivo  
de obter o título de graduação em  
Relações Públicas.

Área de estudo: Carreiras e competências  
de Comunicação.

Orientadora: Profa. Dr. Maria Aparecida  
Ferrari

SÃO PAULO  
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

da Silva, Camila Araujo Paes  
ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA  
ANÁLISE DO IMPACTO DOS NOVOS CAMINHOS DE CARREIRA E A  
INVISIBILIDADE NA ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS FORMADOS NA  
ÁREA / Camila Araujo Paes da Silva; orientadora, Maria  
Aparecida Ferrari. - São Paulo, 2023.  
73 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Relações Públicas. 2. Carreiras. 3. Competências de  
Relações Públicas. 4. Carreira Proteana. 5. Carreira sem  
Fronteiras. I. Ferrari, Maria Aparecida. II. Título.

CDD 21.ed. -  
659.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

CAMILA ARAUJO PAES DA SILVA

ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DO  
IMPACTO DOS NOVOS CAMINHOS DE CARREIRA E A INVISIBILIDADE NA  
ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS FORMADOS NA ÁREA

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Programa de Graduação  
da Escola de Comunicações e Artes da  
Universidade de São Paulo com o objetivo  
de obter o título de graduação em  
Relações Públicas.

Área de estudo: Carreiras e competências  
de Comunicação.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Orientadora — Profa. Dr. Maria Aparecida Ferrari, ECA-USP

---

Membro da banca — Profa. Sandra Milena Ortega Restrepo, Universidad de  
Antioquia, Medellín, Colombia

---

Membro da banca — Prof. Victor Theodoro, Agência Ideal - Hill Knowlton

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha amada mãe, Ivete de Araujo, por todo o cuidado e incentivo que foram essenciais para que eu ingressasse nesta graduação e realizasse um sonho que não é somente meu, mas nosso. Expresso também minha gratidão ao meu esposo, Daniel Steenburgh, pelo amor, compreensão e suporte durante os momentos mais desafiadores desta jornada.

## RESUMO

Este trabalho propõe uma análise dos impactos dos novos caminhos de carreira e a invisibilidade das Relações Públicas na atuação de profissionais formados na área no contexto organizacional contemporâneo. A pesquisa se baseia em uma análise teórica ancorada em disciplinas de carreira de Administração e Relações Públicas, complementada por entrevistas realizadas com quatro líderes de comunicação. Os resultados revelam que, mesmo com a valorização das competências específicas da área, a profissão continua encoberta por percepções predominantemente operacionais. Aliada à abordagem de comunicação integrada adotada pelas organizações no processo de contratação, esta invisibilidade eleva a competição para os profissionais de Relações Públicas, frequentemente obrigando-os a disputar funções específicas com formandos de outras áreas. Diante deste panorama, é imperativo que os profissionais de Relações Públicas explorem diversas áreas dentro da comunicação ao longo de suas carreiras, um movimento estratégico que os tornará mais atraentes e adaptáveis ao dinâmico mercado de trabalho.

**Palavras-chaves:** Carreira, Relações Públicas, Competências de Relações Públicas, Carreira Proteana, Carreira sem Fronteiras, Invisibilidade de Relações Públicas.

## ABSTRACT

This work presents an analysis of the impacts of new career paths and the invisibility of Public Relations in the performance of professionals in the field in the contemporary organizational context. The research is based on a theoretical analysis anchored in Administration and Public Relations career disciplines, complemented by interviews with four communication leaders. The results reveal that, despite the appreciation of specific skills in the field, the profession remains shrouded in predominantly operational perceptions. Coupled with the integrated communication approach adopted by organizations in the hiring process, this invisibility increases the competition for Public Relations professionals, often forcing them to compete for specific roles with graduates from other areas. Given this situation, it is imperative for Public Relations professionals to explore various areas within communication throughout their careers—a strategic move that will make them more attractive and adaptable to the dynamic job market.

**Keywords:** Career, Public Relations, Public Relations Skills, Protean Career, Boundaryless Career, Invisibility in Public Relations.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **FIGURAS**

Figura 1 — O valor das competências no âmbito pessoal e organizacional	27
Figura 2 — Definição de cargo e processos seletivos	34

### **QUADROS**

Quadro 1 - O perfil dos entrevistados	49
Quadro 2 - A trajetória dos entrevistados	53
Quadro 3 - Áreas de formação dos liderados	54
Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Continua)	71
Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Continua)	72
Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Conclusão)	73

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	9
<b>2. ANÁLISE DO CONTEXTO SOCIAL E SUA INFLUÊNCIA NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....</b>	12
<b>3. CARREIRA PROFISSIONAL COMO CONSTRUÇÃO PESSOAL E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	17
3.1. Além do modelo tradicional: novos rumos na construção da carreira.....	18
3.2. Moldando a carreira para a mudança: contexto da abordagem Proteana.....	21
3.3. Perspectivas da Carreira Sem Fronteiras.....	23
<b>4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E A IMPORTÂNCIA EMERGENTE DAS SOFT SKILLS.....</b>	26
<b>5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: FUNDAMENTOS E RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA.....</b>	30
5.1. Abordagens na seleção de talentos: novos modelos e técnicas aplicadas.....	31
5.2. Os programas de trainee e seu papel na formação de líderes plurais.....	34
<b>6. A RELEVÂNCIA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL.....</b>	38
<b>7. PANORAMA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO BRASILEIRO: CONTEXTO E DESAFIOS.....</b>	41
7.1. O papel e as barreiras das Relações Públicas na estratégia corporativa.....	43
<b>8. METODOLOGIA.....</b>	47
8.1. Características dos entrevistados: um retrato da amostra.....	48
<b>9. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	50
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	61
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	64
<b>ANEXO.....</b>	71

## 1. INTRODUÇÃO

A partir do advento da intensificação do processo de globalização, decorrente da aceleração das inovações tecnológicas, pode-se observar uma mudança quanto às necessidades das organizações com o objetivo de responder às demandas de mercado, de acordo com Pontes (2022) quanto mais rápidas são as inovações tecnológicas maior os desafios para as próprias organizações criadoras das mesmas de se adaptar ao novo contexto e continuar inovando de forma que “os talentos são essenciais para garantir a continuidade das organizações” (PONTES, 2022, p.17). Diante desse cenário dinâmico, é essencial que tanto as organizações quanto os profissionais que nelas atuam demonstrem um elevado grau de flexibilidade, mantendo-se constantemente atualizados, essa demanda por adaptação é ainda mais evidente no campo da comunicação, um setor altamente volátil, que exige constante atualização por parte dos seus profissionais acerca das novas ferramentas e tecnologias, bem como a compreensão de seu impacto nos diversos públicos organizacionais.

Pode-se dizer que as organizações passaram a buscar profissionais cada vez mais plurais e adaptáveis, consequentemente mudando a perspectiva e caminhos de carreira que os novos profissionais devem seguir para que se adequem ao mercado, o que é corroborado pelos resultados de uma pesquisa conduzida por Ferrari (2016) com alunos egressos do curso de Relações Públicas onde foi observado que o mercado de trabalho não é segmentado da mesma maneira que são os cursos de graduação em que há a separação entre Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo, de forma que a comunicação é trabalhada de um modo mais integrado (FERRARI, 2017).

Neste cenário, torna-se imperativo examinar como essas novas tendências organizacionais podem impactar a carreira dos profissionais de Relações Públicas emergentes, uma vez que, dentre as áreas da comunicação, estes já parecem sofrer um impacto considerável pela invisibilidade da profissão, como é constatado através de pesquisas de diversos acadêmicos (FERRARI 2000, 2006, 2016, FRANÇA 2003, 2015, apud FERRARI, 2017).

Invisibilidade que pode se tornar ainda mais acentuada ao disputar espaço com outros formandos para funções essencialmente de Relações Públicas, uma vez que de acordo com uma pesquisa conduzida por Ferrari (2006) em conjunto com profissionais da área “o maior desafio enfrentado por 58% dos profissionais é o desconhecimento dos executivos e da sociedade” (FERRARI, 2017, p.102).

O presente trabalho tem como propósito realizar uma análise fundamentada em teorias de carreira da administração e teorias de comunicação, com o objetivo de compreender os impactos das novas perspectivas de carreira e a invisibilidade das Relações Públicas na perspectiva de gestores de comunicação. Para alcançar tal compreensão, foi conduzida também uma sondagem qualitativa, na qual foram entrevistados líderes da área de comunicação com o intuito de obter *insights* sobre os critérios utilizados por esses profissionais na seleção de suas equipes, assim como entender quais são as competências que os mesmos atribuem aos profissionais de Relações Públicas. A amostra foi selecionada considerando quatro gestores de comunicação de empresas multinacionais atuantes em diferentes setores de mercado, localizadas no estado de São Paulo, a escolha dos participantes baseou-se, também, a partir do critério de conveniência, considerando a proximidade e a disponibilidade dos gestores em participar deste estudo.

Com o intuito de realizar uma análise aprofundada sobre os impactos dos novos caminhos de carreira e a invisibilidade na atuação de profissionais de Relações Públicas emergentes, o presente estudo está dividido em seis capítulos de embasamento teórico, seguidos por dois capítulos dedicados à apresentação da metodologia e à análise da sondagem realizada.

Inicialmente há a contextualização do fenômeno da globalização e o seu impacto nas organizações com o objetivo de estabelecer um embasamento que evidencie a crescente importância de profissionais plurais no mercado de trabalho.

No segundo capítulo, foram apresentadas as mudanças nas tendências e modelos de carreira corporativos. Inicialmente abordou-se o conceito de carreira tradicional e a forma como o indivíduo se relacionava com as organizações, para que em seguida, fossem abordados os novos modelos de carreira com foco nas teorias de carreira proteana e sem fronteiras, que têm ganhado relevância nas disciplinas de carreira na área de administração.

No capítulo três, explora-se o conceito de competências profissionais na teoria a partir da perspectiva de diversos autores tal como a comum segmentação entre *hard skills* e *soft skills* em conjunto com uma contextualização de como as *soft skills* têm ganhado cada vez mais relevância no mercado de trabalho.

No quarto capítulo foram apresentados os novos modelos de processos para seleção de talentos pelos times de recrutamento, neste capítulo é apresentado também uma contextualização sobre os disputados programas de *trainee* oferecidos atualmente que preparam jovens talentos para assumir posições de liderança.

No capítulo subsequente, contextualiza-se, por meio de teorias de comunicação, qual é a função desempenhada pela comunicação nas organizações e de que maneira essa área tem adquirido importância no cenário corporativo contemporâneo.

No sexto capítulo, apresenta-se o panorama das Relações Públicas no contexto brasileiro. Inicia-se pela contextualização da regulamentação da profissão no Brasil, seguida pela exploração da relevância da atuação estratégica destes profissionais nas organizações. Por fim, abordam-se os desafios enfrentados pela profissão, especialmente no que diz respeito à invisibilidade de suas funções e competências perante as instituições.

Finalmente, nos capítulos sete e oito, foram fornecidos detalhes acerca da metodologia utilizada, assim como uma caracterização do perfil dos entrevistados na sondagem e efetuada a análise dos resultados das entrevistas.

Com base nestas análises se faz possível um aprofundamento inicial do tema proposto no presente trabalho, de modo que ele possa servir como ponto de partida e fundamento crítico para futuras incursões acadêmicas, oferecendo uma introdução fundamentada para uma análise mais densa e contextualizada.

## 2. ANÁLISE DO CONTEXTO SOCIAL E SUA INFLUÊNCIA NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Um dos conceitos amplamente empregados para caracterizar a sociedade atual é o da globalização.

De acordo com Tomlinson (1999), a globalização representa a complexa rede de interconexões e interdependências que está em constante expansão e se torna cada vez mais densa, caracterizando assim a vida social moderna.

Essa concepção básica da globalização envolve a descrição dessas redes e suas implicações, que abrangem diversos "fluxos" transnacionais, tais como capital, mercadorias, pessoas, conhecimento, informações, ideias, atividades criminosas, poluição, doenças, tendências, crenças, imagens e outros elementos (TOMLINSON, 1999).

Embora esse processo tenha raízes que remontam ao século XVI, iniciando-se com as Grandes Navegações, é inegável que ele tenha experimentado uma significativa intensificação após a Terceira Revolução Mundial, conhecida como a Revolução Técnico-Científico-Informacional. Esta revolução, que teve seu início na década de 1970, marcou o início de um período de cinquenta anos de avanços tecnológicos intensos, que trouxeram consigo a disseminação de dispositivos como telefones celulares, computadores pessoais, a Internet e a televisão em cores.

Com o advento dessas novas tecnologias, surgiram também desafios igualmente novos, desencadeando profundas transformações na vida das pessoas e nas organizações empresariais.

A internacionalização do capital levou culturas diferentes a entrarem em atrito como nunca antes havia ocorrido. O momento atual em que esta se encontra, definido por Chesnais (1996) como da "mundialização do capital", promoveu entre os povos um contato tão profundo que sua natureza é irreversível (BENOSSI, 2010, p.13).

Segundo Barbosa, Sacomano e Porto (2007), as décadas de 1990 e 2000 testemunharam uma época caracterizada por transformações substanciais. Essas mudanças se refletiram na crescente concorrência, impulsionada pela globalização, nas transformações tecnológicas de rápida evolução e nas novas abordagens de organização empresarial.

Nesse contexto, as empresas se viram compelidas a aprimorar seu desempenho, adotando estratégias como a redução dos custos operacionais, a diversificação do portfólio de modelos oferecidos e a busca pela maximização da eficiência e qualidade dos processos, de forma a se adaptar às novas necessidades de mercado, uma vez que:

Os principais fatores de competitividade das décadas de 1960 e 1970 – custos de produção e qualidade dos produtos – não são mais suficientes para se obter vantagens competitivas, observando-se, a partir de meados da década de 1980 até o presente, que dois novos fatores competitivos passaram a se destacar na realidade empresarial: a flexibilidade organizacional e a diminuição dos tempos de resposta (AGOSTINHO, 2002 apud BARBOSA; SACOMANO; PORTO, 2007, p.411).

Segundo Benossi (2010), com o dinâmico e volátil ambiente deste início de século, surgem novos desafios para organizações e nações, tornando imperativa uma abordagem revitalizada em relação à competitividade. Este atributo, sujeito a uma evolução contínua e com seus fatores fundamentais em rápida transformação, requer uma análise minuciosa desses elementos e uma revisão constante da posição competitiva de empresas, setores e países.

Com a internet, as empresas passaram a competir não apenas com concorrentes nacionais, mas também com empresas internacionais, segundo o balanço aduaneiro de 2022 do Brasil, de janeiro a dezembro apenas o valor das importações realizadas por pessoas físicas atingiu US \$245 milhões.

Um dos efeitos mais significativos do recente movimento de integração dos mercados internacionais com a redução de barreiras ao comércio internacional é a consequente exposição das empresas à concorrência internacional. Mesmo aquelas empresas que atuam exclusivamente em seus mercados nacionais ou cuja natureza da atividade tende a ser, sobretudo, local, estão diretamente expostas aos efeitos da competitividade internacional (SERCU e UPPAL, 1995 apud MASCHIETO, 2006 p.14).

Com o objetivo de reforçar sua competitividade global, várias empresas multinacionais, como a Samsung e a Apple, estabelecem escritórios e unidades de produção em diversas regiões do mundo, segundo Benossi (2010, p.13 apud HELOANI, 2003, p.118-119) “as grandes corporações têm explorado mão-de-obra em locais menos desenvolvidos do planeta” como uma alternativa de força de trabalho de baixo custo.

[...] tal como a igreja ou o Estado-nação em outros tempos, a corporação hoje está se tornando uma instituição paradigmática do mundo social. Um dos motivos para isso é que, por seus interesses econômicos e suas necessidades de desenvolvimento de mercado a escalas cada vez maiores, ela vem sendo a principal promotora da construção de uma sociedade global (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p.10 apud BENOSSI 2010, p.14).

A crescente intensificação da concorrência não se restringe exclusivamente ao âmbito internacional, mas também se manifesta de maneira significativa no cenário interno, uma vez que no *marketplace*.

É razoável admitir que, o tradicional funil de compra do consumidor que envolve as fases de conhecimento, consideração, experimentação e compra sofra, nesse contexto, uma mudança que coloca a fase de consideração com uma importância maior dentro do ciclo, possibilitando que o consumidor forme opinião — antes de efetuar a compra — direcionada pelos seus grupos de pares....como o Reclame Aqui, de portais especializados em viagens como o Trip Advisor, até a plataformas de redes sociais como o Facebook (OLIVEIRA, 2013, p.11).

Para além dos recursos disponíveis na esfera on-line, que facultam aos consumidores o acesso a avaliações de produtos de seu interesse, atualmente, uma série de ferramentas on-line estão à disposição na internet com o propósito de auxiliar na identificação das lojas que oferecem os melhores preços para produtos específicos. Um exemplo ilustrativo desse tipo de recurso é a capacidade de comparação de preços de produtos disponíveis em múltiplas lojas, viabilizada por plataformas como o Buscapé.

Nesse contexto, os consumidores realizam pesquisas direcionadas à identificação de produtos de seu interesse, e o referido *website*, por meio de um mecanismo de busca que abrange uma gama diversificada de sites de varejo, prontamente disponibiliza ao usuário informações acerca do *marketplace* que disponibiliza o preço mais vantajoso para o produto em questão.

Em um mercado que se encontra saturado de opções, a construção e a consolidação do valor da marca institucional assumiram um caráter imperativo para a manutenção de margens de lucro substanciais, bem como para a atração de clientes, mesmo quando uma estratégia de preços mais competitivos é adotada. Este cenário coloca diante das empresas um desafio que requer a aplicação de criatividade e inovação.

Não apenas na América Latina, mas também em grande parte do planeta, um fenômeno cada vez mais intenso e persistente está ocorrendo, questionando instituições e empresas. O tema vai além da questão de se estas cumprem ou não o quadro legal vigente em cada país. Desde meados dos anos sessenta, o leque de perguntas tem se expandido gradualmente. Na última década, os questionamentos multiplicaram-se, frequentemente assumindo a forma de interpelações (LÓPEZ e RIVERA, 2018, p.1).

Conforme destacado por Ritter (2006), semelhante às áreas de marketing que se empenham na construção de marcas para produtos, a comunicação corporativa desempenha um papel essencial ao construir, no âmbito institucional, a marca da organização. Essa marca é responsável por abrigar a reputação da organização, uma atribuição que adquire crescente relevância em um cenário de competitividade intensa, no qual a sociedade demanda um posicionamento social das organizações.

Nesse contexto, a valorização da reputação e do valor institucional não apenas influencia a preferência dos consumidores e a valorização das marcas dos produtos, mas também afeta diretamente o nível de investimento em organizações de capital aberto, destacando a crescente relevância estratégica da área de comunicação nas organizações.

Considerando esses elementos, juntamente com outros fatores relevantes, às organizações, como um todo, e, consequentemente, suas áreas de comunicação, têm progressivamente dependido mais intensamente de equipes criativas e diversificadas. Essas equipes, caracterizadas pela habilidade ágil de adaptação às mudanças em curso, desempenham um papel crucial para o sucesso e a sobrevivência no cenário empresarial contemporâneo.

É um paradoxo, mas, quanto maior for a velocidade dos avanços tecnológicos, maior a necessidade de mudanças nas próprias empresas que criaram tais avanços tecnológicos, e o processo de inovação contínua, de forma cada vez mais acelerada. A empresa que não dispõe de flexibilidade para atualização fica fora do mercado. Nesse processo, pessoas que pensem nas estratégias, que desenvolvam novos produtos são essenciais. (PONTES, 2022, p.17).

Outro aspecto que teve um impacto substancial nos modelos de trabalho foi a pandemia de COVID-19 em que centenas de países foram afetados, a pandemia de COVID-19, desencadeada pela propagação do coronavírus SARS-CoV-2, caracteriza-se como um surto de abrangência global, a velocidade de disseminação deste vírus culminou na declaração de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020,.

As medidas de proteção adotadas, devido ao risco de contágio do vírus e as restrições de mobilidade, provocaram um significativo impacto na rotina das pessoas e, por conseguinte, nas organizações, resultando em mudanças substanciais nos modelos de trabalho dos funcionários em escala global.

Segundo a pesquisa conduzida pelo Manpowergroup, que envolveu mais de 8.000 indivíduos em oito nações durante o ano de 2020, estima-se que 93% dos participantes sentiram os efeitos da COVID-19 em seu ambiente de trabalho. Um exemplo tangível disso foi a transição para o trabalho remoto, uma mudança que alterou significativamente a dinâmica laboral, introduzindo uma nova flexibilidade na jornada dos colaboradores.

Essa flexibilidade demonstrou ser duradoura, já que quase metade dos entrevistados acreditava que esse período marcou o fim do tradicional modelo de oito horas diárias de trabalho no escritório. Além disso, oitenta por cento expressaram o desejo por um equilíbrio mais consistente entre o tempo dedicado à família e ao trabalho no futuro.

Em meio a essas mudanças as empresas também redesenharam suas expectativas em relação às habilidades dos colaboradores. Em um mundo de mudanças rápidas e incertezas latentes, as competências interpessoais como adaptabilidade e comunicação emergiram como pilares essenciais tanto para colaboradores quanto para líderes, revelando-se tão vitais quanto qualquer competência técnica.

Desta forma, no contexto atual, marcado por significativas transformações nas organizações e uma crescente demanda por talentos adaptáveis e criativos, especialmente no dinâmico campo da comunicação, torna-se imperativo aprofundar a análise das perspectivas de carreira dos profissionais contemporâneos.

Esse aprofundamento busca contribuir para a compreensão dos impactos diretos dessas perspectivas no desenvolvimento profissional dos recém-formados em Relações Públicas. Essas influências não se limitam apenas aos modelos de carreira que provavelmente serão adotados por esses profissionais, mas também se refletem diretamente na liderança que esses comunicadores encontrarão ao ingressar no mercado de trabalho, assim como na percepção desses líderes em relação ao profissional de comunicação.

### 3. CARREIRA PROFISSIONAL COMO CONSTRUÇÃO PESSOAL E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Conforme a definição apresentada pelo Dicionário Michaelis (2023), o termo "carreira" pode ser definido como uma "profissão que oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional".

De acordo com Young e Collin (2000), o termo "carreira", apesar de seu significado, desempenha um papel ainda mais significativo na vida das pessoas. Ele transcende a esfera puramente profissional, uma vez que, como afirmam, "muitos indivíduos em nossa sociedade complexa e altamente diversificada utilizam a carreira como meio para conferir coerência, continuidade e significado social às suas vidas" (YOUNG e COLLIN, 2000, p.1).

De acordo com Young e Collin (2000) ao atribuir um senso de realização pessoal à realização de um trabalho, o conceito de carreira desempenha um papel fundamental na estabilidade da sociedade capitalista. Além disso, esse conceito é passível de adaptação a diversos mercados e indústrias.

Nesse contexto, é importante observar que a configuração das carreiras está intrinsecamente relacionada à dinâmica da sociedade em que estão inseridas. À medida que as mudanças sociais se desdobram, elas inevitavelmente moldam e reconfiguram as trajetórias profissionais, em resposta às novas tecnologias emergentes e às profissões que surgem como resultado dessas transformações.

Essa interconexão entre as mudanças sociais e a evolução das carreiras demonstra a profunda influência que o contexto social exerce sobre a configuração e o desenvolvimento das trajetórias profissionais, dentre elas ganham destaque:

A revolução tecnológica, as crises econômicas do capitalismo e do estatismo e suas reestruturações posteriores e o florescimento de movimentos culturais e sociais, como o do libertarianismo, direitos humanos, feminismo e meio ambiente (CASTELLS 1998, p.336 apud YOUNG e COLLIN, 2000, p.2).

Conforme destacado por Castells (1998 apud YOUNG e COLLIN, 2000), as mudanças significativas na dinâmica de funcionamento das relações pessoais em nível mundial tiveram como consequência "a redefinição histórica da informação, a relação de produção, o poder e a experiência sobre os quais a sociedade se baseia"

(CASTELLS, 1998, p.340 apud YOUNG e COLLIN 2000, p.2), o que resultou em transformações significativas na estrutura da carreira profissional tradicional.

Da mesma forma, as mudanças no futuro da carreira têm consequências diretas não apenas para os indivíduos, mas também para as organizações e a sociedade como um todo (YOUNG e COLLIN, 2000).

Cumpre salientar que a evolução das carreiras profissionais demonstra variações notáveis de acordo com a esfera de atuação. O desenvolvimento das trajetórias profissionais nas áreas da medicina, advocacia, engenharia, serviços de emergência e polícia, por exemplo, apresenta substanciais divergências em relação aos percursos e tendências observados no contexto das carreiras corporativas.

Portanto, ao abordar o conceito de mercado de trabalho neste estudo, faz-se uma referência específica ao âmbito empresarial, com foco nas carreiras associadas à área de comunicação.

### **3.1. Além do modelo tradicional: novos rumos na construção da carreira**

O modelo de carreira corporativo tradicional é marcado por uma progressão de carreira hierárquica que se inicia com a educação formal em determinada especialidade até a inserção no mercado de trabalho.

Nesse cenário, um profissional em início de carreira em Relações Públicas, ao começar a sua trajetória profissional em uma empresa na área de assessoria de imprensa, atuando como estagiário, se desenvolveria ao longo do tempo dentro desta área se tornando um especialista no ramo de assessoria, percurso esse que gradualmente o conduziria, após anos na organização, à posição de liderança em comunicação institucional.

Isto porque, as teorias tradicionais de carreira foram concebidas com o objetivo de fornecer diretrizes e estratégias para o avanço profissional em organizações de grande porte, que contavam com complexas estruturas hierárquicas e funcionavam em ambientes tanto internos quanto externos notoriamente estáveis e previsíveis. (ARTHUR, 1994 apud DANTE e ALBUQUERQUE, 2016), uma vez que “O conceito de sucesso era definido pela organização e medido por promoções e aumentos em salário” (HALL, 1996 apud SULLIVAN, 1999, p.457).

Deste modo:

A forma como encaramos as carreiras mudou drasticamente. Tradicionalmente, carreiras foram pensados para evoluir dentro do contexto de uma ou duas empresas e foram conceituados para progredir em estágios lineares de carreira (LEVINSON, 1978, SUPER, 1957 apud SULLIVAN S.E, 1999, p.457).

Porém este modelo de carreira passou a declinar significativamente no fim do século XX, isto porque:

Na década de 80, o modelo das grandes organizações começou a declinar, a chave da competitividade passou a ser a inovação e competidores menores e mais flexíveis ganharam espaço. Esse novo cenário social e econômico foi chamado de Nova Economia (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999 apud DANTE e ALBUQUERQUE, 2016, p.119).

Já no contexto atual, a trajetória profissional de um indivíduo não se encontra estritamente vinculada à sua formação inicial, segundo Casado “a formação padrão utilizada hoje não será tão eficaz, porque as experiências e habilidades de cada trabalhador, nas novas carreiras, serão mais importantes que a formação inicial” (CASADO, Jornal da USP, 2020).

Neste cenário contemporâneo, o profissional de Relações Públicas em início de carreira que adentra o mercado por meio de um estágio na assessoria de imprensa, em vez de seguir uma trajetória linear, o mesmo provavelmente transitará por diversas campos da comunicação ao longo de sua carreira, como por exemplo comunicação interna, relacionamento com influenciadores e mídias sociais, visando ampliar sua base de conhecimentos funcionais e adquirir habilidades diversas, tornando-se não mais um especialista em determinado assunto, mas um profissional essencialmente plural.

Nesse contexto, graduandos em Relações Públicas podem ocasionalmente direcionar suas atividades para áreas com características mais publicitárias, dentre outras, ao mesmo passo em que isso também possibilita que graduandos de outras áreas ocupem posições que, fundamentalmente, demandam competências específicas de Relações Públicas.

Dessa forma, enquanto com diversificação de experiências e uma maior flexibilidade, às carreiras modernas são marcadas pela autocondução (SULLIVAN, 1999), esta mudança que levou ao declínio da carreira tradicional é atribuída a uma série de fatores:

- a) **A globalização e a introdução da mulher no mercado qualificado:** A globalização e a integração da mulher no mercado de trabalho qualificado têm sido fatores significativos que impactaram a disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado, aumentando, assim, a competição por talentos entre as organizações;
- b) **Avanços tecnológicos:** A criação de novas ferramentas tecnológicas e processos de gestão inovadores resultou no desaparecimento de muitas profissões tradicionais, ao mesmo tempo em que gerou novas especializações. Isso levou as organizações a buscar profissionais mais adaptáveis e versáteis;
- c) **Políticas empresariais:** Visando à otimização dos custos, diversas empresas optaram por adotar a prática de terceirização para a contratação de profissionais;
- d) **Expectativa de vida:** O aumento da expectativa de vida populacional em conjunto com a crescente competitividade no mercado de trabalho fez com que as novas gerações passassem a buscar alternativas à carreira tradicional. Elas estão focadas em acelerar o acúmulo de capital, uma vez que não podem mais depender exclusivamente da aposentadoria como fonte de segurança financeira.

Deste modo, pode-se dizer que ao longo do tempo, o contrato psicológico no ambiente de trabalho passou por uma transformação significativa, à medida que a globalização, o avanço das tecnologias e a crescente competição se estabeleceram como realidades. Nesse cenário, o paradigma tradicional de emprego vitalício cedeu espaço a um contexto de independência e autonomia, no qual os indivíduos assumem a responsabilidade pela gestão e aprimoramento de suas próprias trajetórias profissionais (DANTE e ALBUQUERQUE, 2016), muitas vezes direcionada pela busca incessante pelo desenvolvimento de novas competências.

“No antigo contrato, os trabalhadores trocavam lealdade por segurança no emprego. No novo contrato, os trabalhadores trocam desempenho por aprendizado contínuo e empregabilidade” (ALTMAN e POST, 1996; HALL ET MIRVIS, 1996; ROUSSEAU, 1989; ROUSSEAU & WADE-BENZONI, 1995 apud SULLIVAN, 1999, p.458).

Para Casado, “Nesse cenário, saber transitar entre diferentes setores e desenvolver habilidades que, a princípio, não tinham relação com seu ofício, serão competências indispesáveis ao trabalhador” (CASADO, Jornal da USP, 2020).

Essa alteração na perspectiva de carreira foi estudada por diversos pesquisadores e devido às transformações substanciais no paradigma das carreiras tradicionais, emergiram dois movimentos distintos no cenário das trajetórias profissionais individuais. De um lado, observa-se um grupo de profissionais que demonstra uma notável capacidade de se ajustar a mudanças constantes, assemelhando-se, metaforicamente, ao deus grego Proteus, que podia assumir diversas formas. Por outro lado, há um segmento que busca deliberadamente expandir suas perspectivas para além das fronteiras tradicionalmente definidas pelas organizações. Este último grupo está intensamente engajado na busca por aprendizado contínuo e na construção de extensas redes de contatos profissionais (DIAS et al., 2012).

Esses movimentos foram identificados e denominados como carreira proteana e carreira sem fronteiras, constituindo desafios significativos para o modelo convencional de carreira que prevalecia até então (DIAS et al., 2012).

### **3.2. Moldando a carreira para a mudança: contexto da abordagem Proteana**

O conceito inovador de carreira proteana foi originalmente concebido por Douglas T. Hall em 1976, como apresentado em sua obra intitulada *Career in Organizations*.

Este modelo, conhecido como carreira proteana, ganhou considerável relevância e impulso na década subsequente à publicação de Hall em 1976.

A década de 1980 marcou o início de uma reestruturação massiva das economias dos Estados Unidos e do mundo. Começando com a recessão desencadeada pelo segundo embargo de petróleo do Oriente Médio em 1979, testemunhamos uma rápida redução de pessoal, reestruturação e eliminação de camadas hierárquicas, em um esforço para reduzir custos e aumentar a eficiência (HALL, 2004, p.5).

De acordo com Nogueira (2018) Hall desenvolveu o termo proteano usando uma metáfora baseada no deus da mitologia Proteus, famoso por sua habilidade essencial de modificar sua forma e aparência de acordo com as circunstâncias. “assim como ocorre com as carreiras contemporâneas, às quais os empregados se adaptam de acordo com as constantes mudanças do mundo do trabalho.” (NOGUEIRA, 2018, p.21).

De modo geral, pode-se dizer que o elemento central da carreira proteana é a incessante busca pelo sucesso psicológico (HALL, 1996 apud NOGUEIRA, 2018). Esse enfoque transforma fundamentalmente a noção de sucesso, que anteriormente estava estreitamente relacionada a necessidades de natureza profissional. Agora, o sucesso é entendido como um conceito mais abrangente e integrado, que abarca não apenas o êxito no âmbito profissional, mas também o bem-estar e a satisfação geral do indivíduo.

Para o alcance desse sucesso subjetivo, o funcionário passa a ser o protagonista da sua carreira e não mais a organização. O papel desta passa a ser não mais o de oferecer segurança aos funcionários, mas sim tarefas desafiadoras, redes de relacionamento, conhecimento e recursos para o desenvolvimento dos seus empregados que, em troca, oferecem desempenho e esforço adicional por meio de um contrato psicológico (HALL, 1996; 2002 apud NOGUEIRA, 2018, p.23).

Como resultado, é frequente a experiência de diversas transições de carreira e exploração de diferentes áreas, seja dentro da mesma empresa, atravessando diferentes departamentos, ou mesmo migrando entre distintos segmentos de mercado. Essas contínuas mudanças moldam o perfil do profissional proteano, caracterizado por sua busca incessante por novos desafios e oportunidades, em um esforço constante para adquirir novos conhecimentos e se manter relevante em um mercado marcado por evolução incessante.

O cenário organizacional pautado por um conjunto de competências fixas, é substituído pelas metacompetências, competências que habilitam o indivíduo a lidar com as transformações do ambiente, aprender com a experiência e desenvolver novas competências por si próprio. Hall considera que a adaptabilidade e o autoconhecimento são as metacompetências que possibilitarão esse desenvolvimento indivíduos (HALL, 2004 apud NOGUEIRA, 2018, p.24).

Nessa nova abordagem, o indivíduo transcende o papel de especialista em um único campo e se transforma em um profissional notavelmente versátil e adaptável.

Nesse contexto, os profissionais de Relações Públicas que adotarem em sua trajetória um modelo de carreira proteano provavelmente passarão por diversas transições de carreiras e especialidades, mesmo que decidam permanecer no campo da comunicação, traçando uma jornada de aprendizado constante que consequentemente pode torná-lo mais atrativo ao mercado de trabalho contemporâneo.

Vale ressaltar também que, como requisito fundamental para traçar um modelo de carreira proteana, o profissional deve necessariamente possuir competências relacionadas à adaptabilidade e criatividade para solucionar problemas e enfrentar desafios constantes. Tais habilidades são inerentes à formação em Relações Públicas, sendo desenvolvidas e praticadas ao longo da graduação por meio de estudos em gerenciamento de crise, assessoria de imprensa, entre outros.

Entretanto, em um mundo globalizado, repleto de inúmeras oportunidades e culturas para serem exploradas, as habilidades desenvolvidas pelos profissionais de Relações Públicas podem ser aplicadas de maneira global. Nesse contexto, aplica-se o conceito de Carreira Sem Fronteiras.

### **3.3. Perspectivas da Carreira Sem Fronteiras**

Assim como o modelo de carreira proteana, a carreira sem fronteiras visa superar as barreiras tradicionalmente associadas às trajetórias profissionais. No entanto, ela apresenta uma maior mobilidade geográfica, uma vez que os obstáculos que costumavam existir, tais como restrições relacionadas a áreas de atuação,

localização geográfica, funções específicas ou modelos de emprego, deixam de ser limitantes. Isso ocorre porque a flexibilidade é inerente a todas essas dimensões.

“A carreira sem fronteiras é a sequência de oportunidades de trabalho que vai além das fronteiras de um único contexto organizacional” (ARTHUR, 2014 apud DANTE e ALBUQUERQUE, 2016, p.120).

Os profissionais que adotam esse modelo de carreira se destacam por sua notável habilidade de se ajustar e prosperar em diversas situações e papéis profissionais e possuem uma dinâmica marcada por transições profissionais frequentes, mobilidade entre organizações e a busca constante pelo aprendizado e desenvolvimento como pilares fundamentais.

Nesse contexto, os profissionais enfrentam um ambiente de trabalho fluido, no qual as fronteiras organizacionais se tornam menos definidas, permitindo que eles explorem oportunidades em diferentes contextos e setores, trilhando percursos profissionais não lineares (DEFILLIPPI e ARTHUR, 1994).

No cerne desse modelo de carreira encontra-se também a busca pela realização pessoal, impulsionada pela alta mobilidade que caracteriza esse tipo de trajetória profissional.

Uma característica distintiva é a construção de uma rede de contatos ampla e diversificada, desempenhando um papel crucial na exploração de um vasto universo de oportunidades, isso porque as transições de carreira, que podem envolver mudanças entre diferentes áreas de atuação, setores industriais ou até mesmo países, tornam-se uma constante. Essas mudanças podem ocorrer tanto dentro de uma mesma organização quanto através do empreendedorismo e da criação de negócios próprios.

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas que adotar essa abordagem de trajetória terá a oportunidade de aprimorar de maneira substancial características essenciais para a profissão. Isso se manifesta por meio do engajamento com uma diversidade de culturas, o desenvolvimento de empatia diante de distintas realidades e a ampliação da perspectiva diante de cenários diversos. Esse enfoque contribui de maneira significativa para fortalecer a habilidade do profissional em gerenciar e cultivar relacionamentos entre diferentes públicos.

Por fim, pode-se dizer que estes novos modelos de carreiras, nada mais representam do que uma resposta para as demandas do mercado de trabalho. Nesse sentido, torna-se evidente que, independentemente do formato de carreira

escolhido pelo profissional, há uma valorização de competências comportamentais frequentemente presentes em profissionais de Relações Públicas, o que torna consequentemente o futuro deste profissional extremamente promissor e alinhado às demandas do mercado.

Isso contribui, portanto, para explicar a notável taxa de sucesso desses profissionais ao adentrarem o mercado de trabalho, conforme visto através de uma pesquisa de Ferrari (2016) que investigou 386 egressos de Relações Públicas da ECA-USP no período de 1996 a 2014.

Com relação à vida profissional, dos 386 egressos apenas 17 (4%) não estavam empregados no momento da realização da pesquisa. Aproximadamente 80% (306) dos respondentes trabalhavam em tempo integral, enquanto 34 egressos (8%) de 20 a 40 horas (FERRARI, 2017, p.112).

Assim, o profissional de Relações Públicas detém vantagens relevantes na construção de competências valorizadas pelo mercado de trabalho contemporâneo, especialmente ao adotar carreiras de caráter proteano ou sem fronteiras.

No entanto, para reforçar a importância que tais pontos exercem na carreira do indivíduo e na atuação de Relações Públicas, é necessário, primeiramente, contextualizar o que são competências e qual a sua importância para o mercado de trabalho.

#### **4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E A IMPORTÂNCIA EMERGENTE DAS SOFT SKILLS**

A competência representa uma síntese de conhecimentos adquiridos por meio de diferentes formas, incluindo transferência, aprendizagem e adaptação. Essa capacidade habilita o indivíduo a construir uma base de conhecimento e habilidades que podem ser aplicadas para solucionar desafios em contextos do mundo real (KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2004).

O conceito de competência não é recente. Na verdade, constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém (re)concebida e (re)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das descontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY, A. e FLEURY, M., 2001 apud KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2004, p.12).

Dito isso, em um momento de constantes mudanças nas organizações, com a invenção de novas tecnologias e volatilidade do mercado, as competências técnicas e comportamentais dos profissionais desempenham um papel de destaque para o sucesso organizacional.

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY, A. e FLEURY, M., 2001, p.185).

Conforme observado por FLEURY, A. e FLEURY, M. (2001), a compreensão do conceito de competência no contexto acadêmico está intrinsecamente ligada a uma série de atividades, incluindo a aquisição de conhecimentos práticos, a mobilização de recursos, a integração de saberes diversos e complexos, a capacidade de aprendizagem contínua, a demonstração de comprometimento, a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de uma perspectiva de longo prazo.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY, A. e FLEURY, M., 2001, p.187).

Dentro do contexto organizacional, tais competências são não somente vistas como contribuintes para o valor econômico da empresa, mas também pela sua habilidade de proporcionar benefícios sociais relevantes para os indivíduos envolvidos (FLEURY, A. e FLEURY, M., 2001).

**Figura 1 — O valor das competências no âmbito pessoal e organizacional**

**Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização**



Fonte: FLEURY, M. FLEURY, A., 2001, p.188.

Dentre as competências corporativas, uma das formas mais comuns de segmentação é a separação entre duas categorias principais: *soft skills* e *hard skills*. Ambas desempenham um papel crucial no desempenho e na capacidade de adaptação de uma organização no mercado atualmente competitivo.

As *hard skills* são “competências que consideramos técnicas, específicas, que enfatizam o “saber-fazer” e estão associadas com a atividade profissional desenvolvida, ao contrário das competências transversais” (RAMOS e BENTO, 2010 apud TRAVASSOS, 2019, p.17).

São habilidades que podem ser adquiridas a partir de cursos de educação formal ou aprendizado prático, normalmente são habilidades mensuráveis e quantificáveis, como por exemplo o domínio de *softwares* como Microsoft Excel, Power BI, Photoshop, InDesign, Illustrator e PowerPoint.

Por outro lado, as *soft skills* englobam competências intelectuais comportamentais e interpessoais, que “engloba atributos como conhecimento tácito, a capacidade de aprendizagem, a complexidade cognitiva e o conhecimento e perícias especializados que são desenvolvidos ao longo do tempo” (ANTUNES e CUNHA, 2014, p.104 apud TRAVASSOS, 2019, p.18).

Este é um termo frequentemente associado ao quociente de inteligência de um indivíduo e é considerado um conjunto de traços de personalidade, de carácter, de atitudes e comportamentos, que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si e que melhoram as interações com os outros, o desempenho do trabalho e as perspectivas de carreira (ROBLES, 2012; PARSONS, 2008; SETHI, 2016 apud TRAVASSOS, 2019, p.20).

Dessa forma entende-se que as *soft skills* são competências intrínsecas ao indivíduo, o que faz com que consequentemente sejam adaptáveis a diferentes cenários, podendo ser aplicadas em situações de alta volatilidade essa adaptabilidade é especialmente valiosa em um contexto em que as empresas enfrentam um ambiente altamente dinâmico e competitivo, com a constante emergência de novas tecnologias e dinâmicas de trabalho.

Em diferentes áreas de atuação, uma habilidade interpessoal ou “*soft skill*”, pode ser interpretada como uma competência técnica, ou “*hard skill*”, a depender do contexto profissional. Por exemplo, a capacidade de realizar uma análise de cenários de maneira eficaz é uma característica crucial para o exercício da profissão de Relações Públicas, configurando-se nesse caso como uma *hard skill*. No entanto, caso esse profissional opte por direcionar sua carreira para o jornalismo, essa mesma habilidade pode transformar-se em um diferencial valorizado, adquirindo a natureza de uma *soft skill*.

Neste cenário, os processos de recrutamento e seleção desempenham um papel crucial no sucesso de uma organização, pois determinam quais candidatos são mais adequados para as posições disponíveis. Considerando a crescente valorização das habilidades interpessoais e competências dos candidatos, que são

mais difíceis de serem mensuradas durante o processo seletivo, torna-se imperativo adotar diversas técnicas que garantam uma contratação eficaz.

## 5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: FUNDAMENTOS E RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA

Diante do atual contexto de interação entre as organizações e os indivíduos, em que a empresa transcende seu papel tradicional de local de trabalho para se tornar um facilitador de satisfação emocional e desenvolvimento pessoal, conforme delineado nos modelos de carreira sem fronteiras e proteana, é crucial que o candidato selecionado esteja alinhado com os valores e objetivos da corporação. Essa afinidade é de suma importância, sobretudo na área de comunicação, onde o que tem como papel inspirar os *stakeholders* para que adotem a missão, visão e valores da organização.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares e, então, o Fator Humano torna-se um item, cada vez mais, decisivo no sucesso de uma corporação. As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização (GONTIJO, 2005, p.1).

Neste contexto, processos de recrutamento e seleção assumem uma posição de extrema importância nas organizações, desempenhando um papel fundamental que influencia diretamente o sucesso e a eficácia de uma empresa.

A habilidade de identificar, atrair e escolher talentos adequados para as necessidades específicas da organização é um fator determinante para garantir que as equipes sejam compostas por profissionais capacitados e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Pontes (2022) o recrutamento busca ativamente candidatos para preencher as vagas disponíveis na organização, enquanto a etapa de seleção tem como principal objetivo selecionar para tais posições o candidato mais qualificado dentre aqueles recrutados, “a seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica dentre os recrutados” (PONTES, 2022, p.26), estabelecendo, assim, uma estreita ligação entre a qualidade da seleção e a eficácia do processo de recrutamento.

Com o intuito de aprimorar o processo de seleção de novos colaboradores, as organizações empregam diversas técnicas por meio dos procedimentos seletivos conduzidos, visando identificar candidatos que melhor se adequam aos requisitos e às demandas da empresa, promovendo uma seleção eficiente e alinhada às necessidades organizacionais.

### **5.1. Abordagens na seleção de talentos: novos modelos e técnicas aplicadas**

Apesar de tradicionalmente o processo seletivo referir-se a um conjunto de etapas conduzidas por uma empresa com o objetivo de escolher candidatos adequados para preencher vagas abertas em uma organização.

Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014, p.119).

Desta forma segundo Chiavenato (2014) antes do início do processo deve-se primeiro definir os objetivos de contratação que pode ser abordado a partir de dois cenários distintos: o primeiro considera a posição vaga que a organização deseja preencher, enquanto o segundo foca na identificação das competências específicas de interesse da organização. Dessa maneira, a definição clara do objetivo a ser alcançado possibilita uma elaboração mais precisa das exigências e procedimentos a serem adotados no processo de seleção.

Dito isso, pode-se dizer que no cenário atual, há diversas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações com o intuito de identificar os candidatos mais qualificados às suas necessidades que diferem da tradicional entrevista de emprego, isto porque uma das características individuais mais desafiadoras de se mensurar em uma entrevista de emprego tradicional é a capacidade de um profissional de se adaptar a mudanças e resolver situações complexas, tal como controlar o gerenciamento de impressão do candidato que busca conquistar a vaga.

Todos os candidatos o utilizam durante a entrevista de seleção, embora alguns tenham maior consciência de seu comportamento e tentem manter um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros (RALSTON e KIRKWOOD, 1999 apud GONTIJO, 2005, p.10).

Por esse motivo, muitas empresas agora aplicam testes psicológicos, de personalidade e avaliações de raciocínio como filtros para a seleção de candidatos antes de avançarem para a fase de entrevistas, com o objetivo de garantir uma pré-seleção de candidatos que possuam *fit* com a cultura empresarial e as habilidades necessárias para a posição.

Percebe-se, atualmente, que os processos seletivos das organizações tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais conseguem passar, bem como que a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, parece ter aumentado, devido ao fato do mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente (SARIEIRA et al., 1999 apud GONTIJO, 2005, p.10).

Entre os testes mais comuns realizados incluem:

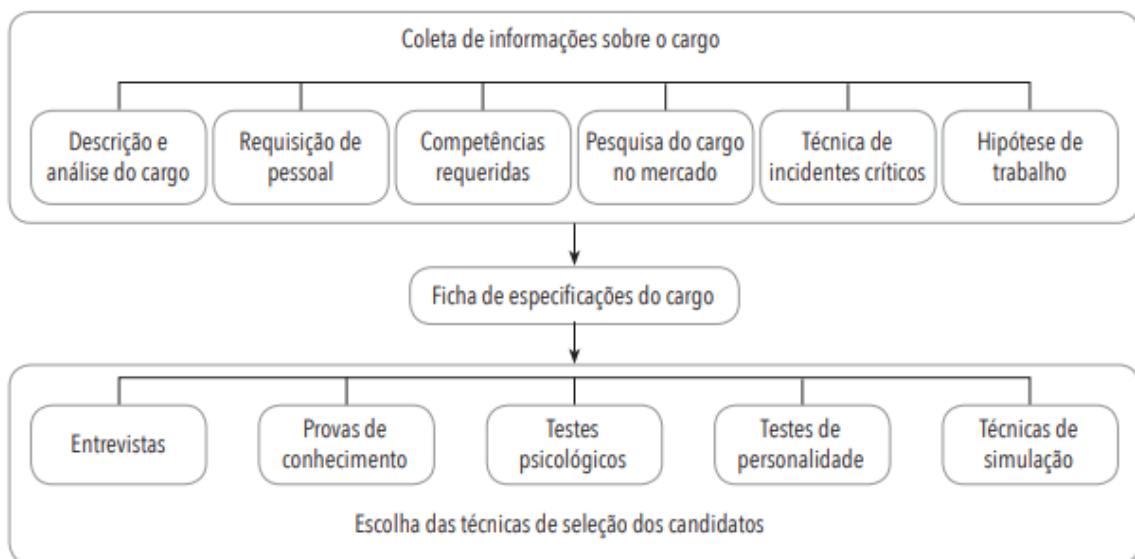
- a) **Teste de redação:** A habilidade de redigir textos com clareza e organizar informações de maneira coesa e gramaticalmente precisa é crucial em várias posições profissionais, especialmente no campo da comunicação, no qual os profissionais muitas vezes desempenham o papel de representantes da empresa. Devido a isso, muitos empregadores utilizam testes de redação como parte do processo de seleção, nestes testes, os candidatos são apresentados a um tema específico e solicitados a escrever um ensaio sobre o assunto. Vale ressaltar que este tipo de teste pode ser empregado para avaliar a proficiência em redação em uma segunda língua, quando necessário;
- b) **Dinâmica em grupo:** As dinâmicas em grupo podem assumir várias formas, como a formação de grupos para resolver um problema específico ou uma discussão em grupo. Esse tipo de teste tem o objetivo de avaliar a capacidade dos candidatos de trabalhar bem em equipe, bem como suas habilidades de comunicação e liderança;

- c) **Teoria multifatorial de Thurstone:** A Teoria Multifatorial de Thurstone, desenvolvida por Louis Leon Thurstone, é uma abordagem psicométrica focada na medição de traços e habilidades humanas em contextos de testes psicológicos e de inteligência que tem como princípio que os seres humanos possuem diversas habilidades ou traços independentes, como o raciocínio verbal raciocínio numérico, compreensão espacial, memória, velocidade perceptiva e fluência verbal, entre outros assim como “um fator geral (fator G) ao qual deu o nome de inteligência geral, pelo fato de condicionar e complementar todas as aptidões.” (CHIAVENATO, 2014, p. 135);
- d) **Provas de conhecimentos e capacidade:** Segundo Chiavenato (2014) Avaliações de conhecimento são instrumentos empregados para mensurar o grau de conhecimento abrangente e específico dos candidatos, alinhados com os requisitos demandados pela posição em questão. Em contrapartida, as provas de capacidade representam avaliações práticas destinadas a avaliar o desempenho real dos candidatos em tarefas relevantes para o cargo, testando sua habilidade prática e aplicação de conhecimentos específicos relacionados à função;
- e) **Teste de lógica:** Com o objetivo de avaliar a capacidade de resolução de problemas dos candidatos, é fornecido um formulário com exercícios que podem incluir interpretação de textos, resolução de problemas e exercícios matemáticos;
- f) **Questionário de avaliação tipológica:** Esse teste busca identificar as características comportamentais do indivíduo, como extroversão ou introversão, bem como suas inclinações de valores essenciais para determinar se o candidato se adapta à cultura da empresa;
- g) **Resolução de caso:** Com o objetivo de avaliar a capacidade crítica do candidato, é apresentada uma situação-problema específica para resolver.

Estes testes auxiliam as empresas a contratarem profissionais que estejam mais alinhados a sua cultura e a necessidade da posição em questão, diminuindo a rotatividade e o risco de *turn over*.

Cabe-se desta forma a partir da definição das necessidades do processo seletivo em questão definir quais as etapas e estratégias que melhor se aplicam para a seleção dos candidatos.

**Figura 2 — Definição de cargo e processos seletivos**



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p.125.

A utilização de testes nos processos seletivos desempenha um papel crucial na seleção de candidatos para posições com diversos níveis de senioridade, no entanto, esses testes se destacam como ferramentas especialmente úteis para identificar jovens talentos no início de suas carreiras, particularmente em processos seletivos para posições de estágio e *trainee*, nos quais a avaliação das habilidades, competências e potencial dos candidatos desempenha um papel significativo.

## 5.2. Os programas de *trainee* e seu papel na formação de líderes plurais

Para se adequar ao dinâmico cenário contemporâneo de consumo, caracterizado pela constante volatilidade e pela rápida evolução tecnológica, é crucial promover uma renovação nas posições de gerência por meio do desenvolvimento e capacitação de talentos jovens. Esse investimento visa preparar esses profissionais para assumirem, no curto prazo, posições estratégicas dentro da organização.

Tal abordagem se mostra essencial para garantir a competitividade da empresa e sua capacidade de se adaptar às demandas do mercado, bem como para fomentar a inovação e a sustentabilidade a longo prazo e com esse objetivo muitas organizações apostam na utilização de programas de estágio e *trainee* (BENOSSI, 2010).

Os programas de *trainee* desempenham um papel crucial nas estratégias de recrutamento das organizações, pois têm como alvo a contratação de jovens talentos recém-graduados ou que estejam prestes a concluir sua formação universitária. Esse processo seletivo é altamente criterioso, composto por diversas etapas destinadas a identificar candidatos com potencial excepcional.

A primeira fase desse processo serve como um filtro inicial, no qual os candidatos são avaliados com base em requisitos essenciais, como habilidades linguísticas, nível de escolaridade, proficiência em softwares específicos e experiências relevantes. Além disso, são avaliados aspectos comportamentais e o perfil psicológico dos candidatos por meio de testes on-line que buscam mensurar a capacidade lógica, habilidade para resolução de problemas e traços de personalidade dos aplicantes (BENOSSI, 2010).

Os candidatos, além de participarem dessas avaliações, são ainda solicitados a enviar vídeos de apresentação pessoal, proporcionando à empresa a oportunidade de avaliar sua capacidade de comunicação e expressão.

Após a conclusão da primeira fase de seleção, os candidatos bem-sucedidos são contatados pelos recrutadores e profissionais de recursos humanos das empresas que estão conduzindo o programa de *trainee*. Nessa etapa, os candidatos são convidados a participar de entrevistas em grupo, nas quais suas competências individuais e habilidades de trabalho em equipe são avaliadas em um ambiente colaborativo (BENOSSI, 2010).

Aqueles que demonstram um desempenho sólido durante as entrevistas em grupo avançam para a próxima fase do processo seletivo. Nessa etapa, eles passam por uma rodada adicional de entrevistas individuais, desta vez conduzidas por líderes e profissionais sêniores da organização. Essas entrevistas proporcionam aos candidatos a oportunidade de demonstrar suas habilidades de comunicação, bem como aprofundar a discussão sobre suas experiências e objetivos profissionais (BENOSSI, 2010).

No entanto, apenas um grupo seletivo de candidatos é escolhido para prosseguir com o programa de *trainee* dentro da organização. Essa fase final de seleção envolve uma análise minuciosa das entrevistas anteriores, bem como uma avaliação abrangente das competências, motivações e valores de cada candidato em relação à cultura e às necessidades da empresa (BENOSSI, 2010).

No decorrer do programa de *trainee*, os participantes são submetidos a um extenso cronograma de cursos de capacitação, cujo foco se concentra nas áreas de liderança e na assimilação da cultura empresarial.

Além disso, ao longo do programa, os *trainees* têm a oportunidade de vivenciar diversas áreas funcionais da empresa, assim como os profissionais que adotam um modelo de carreira proteana ou sem fronteiras, isso permite que eles adquiram um conhecimento aprofundado sobre as operações do negócio, bem como uma compreensão abrangente de suas complexidades.

Ao se aproximar do término do programa, que geralmente possui uma duração média de dois anos, os *trainees* são convidados a desenvolver e apresentar projetos específicos solicitados pela empresa. Esses projetos representam uma oportunidade para os participantes aplicarem os conhecimentos e as habilidades adquiridas ao longo do programa em situações práticas e relevantes para o negócio.

Os programas de *trainee*, geralmente, oferecem uma remuneração acima da média, o que os torna altamente atrativos para jovens talentos de diversas regiões do país. Esses programas costumam ser concentrados em polos econômicos, como São Paulo, devido à concentração de grandes empresas e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Os processos seletivos para programas de *trainee* são conhecidos não apenas pela sua rigorosidade como também pela intensa concorrência, em algumas empresas, a relação candidato por vaga pode chegar a 2000.

A abertura de processos seletivos para esses programas costuma ocorrer com uma frequência anual ou semestral, proporcionando oportunidades regulares para candidatos interessados em diversas áreas de negócio, incluindo a de comunicação. No entanto, devido à rotatividade desses jovens durante o programa, a seleção para um *trainee* de comunicação pode ocorrer de maneira relativamente vaga, uma vez que profissionais de qualquer área da comunicação, ou até mesmo de outros cursos, podem ser escolhidos ao final do programa para serem realocados nos setores que apresentarem maior afinidade.

A promoção de programas de *trainee*, embora represente um investimento significativo e demande esforços consideráveis das organizações, é vital para a área de comunicação. Esses programas proporcionam aos futuros líderes a oportunidade de interagir diretamente com diversos *stakeholders*, compreendendo os processos organizacionais, o que é essencial para que uma comunicação eficiente ocorra tal como para garantir através da mesma o alinhamento da missão, visão e valores corporativos com os *stakeholders* da organização seja realizado de maneira efetiva.

## 6. A RELEVÂNCIA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

A comunicação desempenha um papel crucial no contexto organizacional, atuando como um pilar fundamental para o funcionamento e o sucesso das empresas, que são essencialmente constituídas por indivíduos.

Dito isto, a disseminação mais ampla da informação tem provocado transformações substanciais nas relações entre indivíduos e instituições. Consequentemente, organizações públicas e privadas enfrentam a perda de controle sobre suas decisões, uma vez que qualquer indivíduo pode influenciar o curso de suas trajetórias, de forma que tais entidades se deparam com o desafio de se adaptar a um ambiente em que os indivíduos possuem a capacidade de impactar, de maneira positiva ou negativa, suas operações e instituições (FERRARI, 2015).

Neste contexto, a comunicação desempenha uma função crucial na preservação da imagem e da reputação corporativa, de forma que uma estratégia comunicativa eficaz pode desempenhar um papel fundamental na administração e formação da percepção pública de uma organização, reduzindo potenciais crises e salvaguardando a reputação perante partes interessadas e o público em geral.

Diversos aspectos da comunicação se mostram essenciais para a proteção da imagem corporativa, tais como: a habilidade de gerenciar crises, a promoção da transparência e da honestidade, o estabelecimento de relacionamentos sólidos com os meios de comunicação, o envolvimento ativo com o público-alvo e a eficaz administração das interações em plataformas de redes sociais, deste modo:

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Essa comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, reduzida a uma visão linear, mas como processo social básico e como um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo neste âmbito as organizações (KUNSCH, 2017, p.338).

A comunicação é uma área estratégica crucial para as instituições devido ao seu impacto abrangente em vários aspectos do funcionamento empresarial. No contexto atual de globalização e competição acirrada, a eficácia da comunicação desempenha um papel fundamental na diferenciação e no sucesso das organizações.

Conforme Ferrari (2015), a comunicação é uma área multidisciplinar que atua como mediadora dos interesses da empresa e de seus públicos relacionais. Constitui-se de “um processo interativo e participativo, uma rede complexa de significados construídos e compartilhados, segundo o qual todos os atores podem ser ativos em todos os níveis de alcance” (FERRARI, 2015, p.145), dentre estes públicos considera-se todos os *stakeholders*, que são os públicos estratégicos da organização, incluindo funcionários, fornecedores, parceiros de negócio, clientes, comunidades próximas, entre outros, com variações dependendo da área específica de atuação institucional. No entanto, com o objetivo de segmentar a atuação dos profissionais para que possam agir de maneira mais estratégica em prol dos interesses de *stakeholders* similares, observa-se, no mercado atual, uma distinção entre as áreas de comunicação interna e externa nas organizações.

A área de comunicação interna desempenha um papel crucial na transmissão da cultura organizacional, valores e missão da organização para o seu público interno, comumente composto por funcionários diretos e indiretos da instituição, por meio da utilização de diversas estratégias de comunicação, tais como eventos e campanhas específicas.

A área de comunicação externa, portanto, tem como finalidade a interação com todos os públicos que não são internos. Quando bem executada, não apenas facilita a divulgação de informações relevantes e o engajamento dos públicos, mas também desempenha um papel crucial no gerenciamento de crises e na minimização de danos à reputação. É um elemento fundamental na construção de relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com os *stakeholders* organizacionais, garantindo a confiança e a lealdade dos públicos externos e mistos com a organização. Dessa forma, ao influenciar positivamente as percepções do mercado acerca da instituição, a comunicação externa não apenas fortalece a confiança e lealdade dos públicos de interesse com a instituição, mas também respalda eficazmente a promoção de seus produtos e serviços.

Além disso, considerando a crescente importância da responsabilidade social corporativa, a comunicação é fundamental para transmitir as iniciativas e práticas socialmente responsáveis da organização, demonstrando o compromisso com causas importantes e influenciando positivamente a percepção pública.

Em resumo, a comunicação estratégica desempenha um papel multifacetado e central no sucesso e na sustentabilidade das organizações, tanto no nível interno

quanto externo e sua eficácia é essencial para a sobrevivência e prosperidade no cenário empresarial contemporâneo.

Segundo Ferrari (2015), no contexto organizacional, a comunicação é concebida como o alicerce fundamental que sustenta e alimenta a estrutura corporativa, estabelecendo uma conexão intrínseca entre a empresa e seu entorno. Trata-se de um elo crucial que vincula a organização ao mercado e, por conseguinte, desempenha uma função primordial na supervisão e no gerenciamento das relações com o público, assegurando uma interação efetiva e satisfatória com seus diversos *stakeholders*.

Destaca-se, entre as diversas áreas de comunicação, a de Relações Públicas, reconhecida pelo seu papel fundamental na construção da imagem institucional e na gestão de públicos, essa atividade ganha especial relevância em momentos de elevada vulnerabilidade comunicacional para as organizações.

## 7. PANORAMA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO BRASILEIRO: CONTEXTO E DESAFIOS

O profissional de Relações Públicas tem como objetivo central a construção e manutenção de relações sólidas entre uma entidade e seus diversos públicos, incluindo clientes, funcionários, investidores, parceiros, comunidades, governo, mídia e outros.

Diferentemente de outros países da América Latina, a profissão de Relações Públicas possui uma regulamentação no Brasil através da Lei nº 5.377, promulgada em 11 de dezembro de 1967, que estabelece as bases para o exercício dessa atividade, definindo as diretrizes e os requisitos essenciais para o desempenho das funções nesse campo, assegurando a supervisão e a regulamentação das práticas dos profissionais envolvidos.

Criou-se, então, por lei uma atividade idealizada, de grande amplitude no estabelecimento de objetivos e funções, porém sem clareza bastante na sua especificação conceitual. Dois graves problemas surgiram: a) o engessamento da atividade que impediu sua expansão teórica e) sua permeabilidade ao assédio de outras profissões de áreas afins (FRANÇA, 2003, p.137).

Pode-se afirmar, contudo, que essa regulamentação ocorreu durante o período da ditadura militar que perdurou no Brasil entre os anos de 1964 e 1985, com o objetivo de exercer controle sobre a comunicação e fluxo de informações no país.

Uma atividade essencialmente democrática foi subjugada pela força do poder dominante, quando, em 1967, uma junta militar a regulamentou, como fez, igualmente, com outras profissões, emitindo mais de vinte instrumentos legais que “disciplinaram” todo o setor da Comunicação Social e toda e qualquer forma de expressão, com o único intuito de obter a dominação da liberdade de expressão, das mentes e do conhecimento. Essa constatação contrária à essência democrática das Relações Públicas vem eximir de culpa aqueles que comemoraram a assinatura de lei n. 5.377, de 11 de dezembro de 1967, como se fosse uma glória ter sido o Brasil o primeiro país, no mundo, a regulamentar a profissão (FERRARI, 2002, p.13 apud FRANÇA, 2003, p.137).

Como uma profissão regulamentada conforme estipulado pela Lei nº 5.377/1967, é obrigatório que os profissionais de Relações Públicas obtenham

registro no Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP) da região onde desejam atuar.

Esse registro exige a apresentação de comprovação de formação acadêmica em Relações Públicas, além do cumprimento de outros critérios estipulados pelas normas legais vigentes.

As peculiaridades do sistema brasileiro refletem que, apesar dessa obrigatoriedade, a maioria dos Relações Públicas que exercem a profissão no mercado de trabalho não conta com o registro profissional. Em pesquisa realizada por Ferrari (2014) com egressos do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), tal resultado se confirmou, sendo que 90% dos ex-alunos consideram que o registro não faz diferença para o seu desempenho e êxito profissional. Apesar da obrigatoriedade do registro profissional exigido pela legislação brasileira, a atividade de Relações Públicas tem se mostrado cada vez mais necessária para as organizações sobreviverem na sociedade contemporânea (FERRARI, 2015, p.147),

Apesar da lei que regulamenta a profissão, muitos formandos em Relações Públicas estão optando por não buscar o registro profissional específico da área, pois percebem que não é uma exigência para atuar no mercado corporativo. Essa tendência pode ser atribuída à presença frequente de oportunidades de trabalho designadas sob títulos diversos, como "profissional de comunicação" ou "comunicação corporativa", que muitas vezes abarcam as competências relacionadas às Relações Públicas. Portanto, o registro profissional em Relações Públicas pode não ser considerado uma prioridade, já que as tarefas e responsabilidades associadas a essa disciplina são frequentemente incorporadas a outras funções na esfera da comunicação interna e externa.

Conforme observado por Ferrari (2003) a variedade de interpretações associadas ao termo "Relações Públicas" frequentemente resulta em divergências em relação ao escopo e às competências essenciais desse profissional.

O item no. 7 das Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas (1997) refere-se justamente às confusões relacionadas com a nomenclatura e resultantes da divulgação distorcida da atividade. O documento aponta que "o uso abusivo de nomenclaturas diferentes provoca confusões no mercado, dificultando a compreensão e diferenciação de Relações Públicas com outras habilitações. Recomenda-se fortemente a não-incorporação às Relações Públicas de nomenclaturas e linguagens específicas de outras atividades" (FERRARI, 2003, p.5).

Diante deste cenário, geram-se obstáculos à capacidade do profissional de Relações Públicas em desempenhar um papel estratégico nas organizações, uma vez que tal situação dificulta a plena aplicação de suas competências e contribui para limitar a sua efetividade na condução das organizações em direção aos seus objetivos.

### **7.1. O papel e as barreiras das Relações Públicas na estratégia corporativa**

Partindo do pressuposto de que o profissional de Relações Públicas é encarregado de estabelecer e manter relações sólidas entre organizações e seus diversos públicos.

A função primeira das Relações Públicas é administrar os relacionamentos e, se as relações com os públicos estratégicos forem simétricas e transparentes, minimizam-se os riscos, reduz-se o custo com processos e litígios, aumentam-se as reservas de reputação positiva contra as crises e vinculam-se os valores ao comportamento organizacional (FERRARI, 2015, p.148).

Dessa forma, as atividades de Relações Públicas ocupam uma posição central na promoção de uma comunicação eficaz e consistente dos valores, missão e metas da organização. Ao garantir a transmissão clara e acessível das mensagens-chave, elas não apenas facilitam uma compreensão mais profunda, mas também promovem uma ligação emocional autêntica com o público-alvo, fortalecendo, deste modo, os laços de confiança e comprometimento com a organização.

Os relacionamentos devem ser baseados na confiança. A confiança é a expectativa futura que os públicos têm do comportamento da organização, baseada na *performance* passada. E, relacionada com a confiança, encontra-se a reputação, definida como um crédito de confiança associado à familiaridade, ao respeito e ao reconhecimento conquistados ao longo do tempo: um vínculo emocional que contribui para que os consumidores comprem produtos, talentos queiram trabalhar na empresa e as comunidades confirmem legitimidade social às operações, entre outros aspectos (Reputation Institute, 2013 apud FERRARI 2015, p.151).

Segundo Ferrari (2015), as práticas de Relações Públicas são fundamentais para estabelecer e manter conexões sólidas entre instituições e suas diversas audiências.

Essas práticas se configuram como um conjunto de tarefas abrangente e complexo, o que decorre não apenas de sua natureza multidisciplinar, mas também das inúmeras oportunidades oferecidas aos profissionais que escolhem seguir nessa carreira, levando em conta a ampla diversidade de públicos envolvidos nos interesses das organizações.

Dessa forma, para atingir o seu potencial, as Relações Públicas devem desempenhar um papel estratégico nas organizações, o que somente se torna possível por meio de um planejamento eficaz (KUNSCH, 2006).

Para as Relações Públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade... Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional (KUNSCH, 2006, p.6).

Conforme apontado por Kunsch (2006), o planejamento em Relações Públicas adquire novas dimensões em um cenário de globalização, evoluindo de uma abordagem tática para uma atuação estratégica. Nesse contexto, os projetos e iniciativas elaborados no campo da comunicação são fundamentados em estratégias que visam agregar valor à instituição.

No contexto organizacional, as Relações Públicas desempenham um papel fundamental e abrangente que vai além da gestão da imagem. Seu trabalho é essencial para a construção de uma reputação sólida e confiável, fortalecendo a identidade da organização e estabelecendo conexões significativas com uma variedade de partes interessadas, incluindo clientes, investidores, funcionários e comunidades locais.

Dessa forma, para desenvolver as competências necessárias para assumir essa posição, a graduação em Relações Públicas proporciona um ambiente de aprendizado que fomenta o desenvolvimento de habilidades, tais como resolução de problemas e adaptabilidade. Isso é facilitado pelo estudo aprofundado de tópicos como gerenciamento de crises e relacionamento com a mídia, capacitando os profissionais a lidar eficazmente com situações desafiadoras.

Além disso, durante o curso de graduação, há um trabalho voltado para a construção e manutenção de relacionamentos com diversos públicos, competência essencial em uma economia globalizada. Isso permite aos graduados compreender as nuances culturais e adaptar suas estratégias de comunicação conforme necessário. Da mesma forma, a abordagem de pensamento estratégico de longo prazo, incentivada pelo planejamento minucioso da construção da reputação, capacita os profissionais de Relações Públicas a antecipar e responder prontamente a mudanças no ambiente organizacional e de mercado.

Dessa forma, uma vez que “A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.” (ZARIFIAN, 1999 apud FLEURY, A. e FLEURY, M., 2001, p.187), a formação em Relações Públicas impulsiona competências essenciais que são altamente valorizadas e buscadas pelas organizações contemporâneas.

As práticas de Relações Públicas:

ajudam a alta administração a compreender o contexto interno e externo das organizações e instituições e oferecem alternativas comunicacionais para enfrentar tanto as oportunidades como também as ameaças impostas pelo ambiente. (FERRARI, 2003, p.8)

Porém para que a prática das Relações Públicas seja atingida de maneira "excelente", termo mencionado por Grunig (2009), é essencial que o campo de atuação e as competências deste profissional sejam devidamente reconhecidas pela alta administração das organizações, proporcionando um ambiente propício para o pleno exercício das capacidades estratégicas dessa profissão, segundo Ferrari (2003) esse reconhecimento deve acontecer em quatro níveis estruturais.

Primeiro, pela alta administração, responsável pela definição das estratégias voltadas para os interesses dos acionistas. Segundo, pelos especialistas, que oferecem os serviços especializados e que negociam com os mercados. Terceiro, pelo nível funcional ou de apoio composto pelos gerentes de produtos, pelas áreas geográficas e por outras funções como as Relações Públicas e o Marketing. E, por último, pelo nível institucional, que envolve principalmente os profissionais de comunicação, encarregados de estabelecer o posicionamento público da organização e suas políticas internas e externas, ou seja, este é o nível da substância das Relações Públicas (FERRARI, 2003, p.3).

No entanto, esta perspectiva parece não corresponder à realidade, conforme evidenciado por um estudo conduzido por Ferrari (2000), o qual concluiu que “a alta administração, em geral, não considera o responsável pelo departamento de Relações Públicas/Comunicação como um membro participante das tomadas de decisões estratégicas da empresa” (FERRARI, 2003, p.8).

Dessa forma, ainda que as Relações Públicas possam potencialmente contribuir significativamente para a construção estratégica das instituições, essa compreensão funcional limitada da área pode restringir seu papel como consultora essencial para o entendimento do ambiente interno e externo e para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes.

A falta de visibilidade em relação ao potencial e à importância estratégica das Relações Públicas resulta em um impacto negativo no reconhecimento das competências estratégicas de adaptabilidade e de relacionamento características dos profissionais dessa área. Em decorrência desse cenário, essas competências muitas vezes não são devidamente atribuídas à formação em Relações Públicas, ao contrário do que ocorre em outras profissões, como exemplificado pelo reconhecido conhecimento analítico relacionados a estudantes de engenharia.

## 8. METODOLOGIA

No cenário corporativo contemporâneo, pautado pela crescente valorização das competências no processo de seleção de profissionais, a compreensão da visibilidade e reconhecimento das competências específicas do profissional de Relações Públicas torna-se crucial.

Entende-se que a invisibilidade das Relações Públicas pela gestão possa estar influenciando a contratação de indivíduos com formações diversas para atuar em funções de Relações Públicas, sem preparo teórico e desenvolvimento acadêmico para o exercício desta profissão.

Este fenômeno é potencializado pelo ascendente destaque conferido às estratégias de gestão de carreiras sem fronteiras e pela adoção da abordagem proteana no ambiente organizacional. Tais diretrizes propiciam um ambiente propício à admissão de profissionais com diversas formações e experiências, almejando, assim, a constituição de equipes complementares capazes de enfrentar os desafios multifacetados do cenário de negócios contemporâneo.

A relevância deste estudo é reforçada pela constatação de pesquisas anteriores, como as realizadas por Ferrari (2016), que apontam para a invisibilidade do profissional de Relações Públicas no contexto organizacional.

Neste sentido, este trabalho propõe-se a aprofundar a análise dessa questão por meio da condução de entrevistas de sondagem. Foram conduzidas quatro entrevistas junto a líderes do setor de comunicação responsáveis pela seleção de profissionais de comunicação em empresas multinacionais cujas sedes centrais situam-se no estado de São Paulo.

A seleção da amostra pautou-se na escolha de profissionais que atuem em empresas multinacionais de setores distintos que realizam a seleção de novos colaboradores nos seus respectivos times, visando compreender a correlação de suas estratégias e abordagens na contratação para cargos de comunicação, sendo metade da amostra composta por profissionais de comunicação interna e a outra metade de comunicação externa, representando as divisões mais comuns nas áreas de comunicação. A escolha específica desses profissionais foi orientada de acordo com a proximidade com os gestores e sua disponibilidade para fazer parte da pesquisa, enquanto a determinação do número de entrevistas foi estabelecida de

acordo com o método da saturação, conforme mencionado por Cherques (2009). A saturação da amostra é atingida quando, por meio desse método, se constata que ao adicionar novas entrevistas à amostra, não se obtém informações adicionais relevantes.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma de comunicação Google Meet separadamente, seguindo um roteiro de 21 perguntas (ANEXO I) segmentadas nos seguintes blocos: I) Dados pessoais e experiências dos entrevistados, II) Critérios acadêmicos para a contratação de profissionais de comunicação, III) Processo de seleção de profissionais de seus liderados, IV) Critérios e competências para a contratação de comunicadores, V) A visão dos líderes acerca dos profissionais e do papel das Relações Públicas nas organizações.

A presente sondagem visa elucidar a recorrência de profissionais sem formação específica em Relações Públicas que atualmente desempenham funções nesse campo. Nesse contexto, busca-se compreender a perspectiva dos gestores de comunicação acerca das competências associadas aos profissionais de Relações Públicas, bem como examinar os critérios norteadores do processo de recrutamento de pessoal.

Por meio da análise das entrevistas, busca-se identificar possíveis lacunas e oportunidades para o fortalecimento da presença do profissional de Relações Públicas nas estratégias de contratação e formação de equipes nas organizações.

### **8.1. Características dos entrevistados: um retrato da amostra**

Com o propósito de fornecer um contexto abrangente sobre o perfil e trajetória profissional dos participantes entrevistados, apresentam-se no quadro subsequente informações demográficas e de carreira pertinentes. Cada entrevistado será identificado por meio de códigos específicos, assegurando a confidencialidade necessária durante a análise. Tais informações constituem elementos essenciais para a compreensão da diversidade de experiências e perspectivas dos profissionais envolvidos, contribuindo significativamente para o enriquecimento do contexto desta sondagem.

**Quadro 1 - O perfil dos entrevistados**

Código Respondente	R1	R2	R3	R4
<b>Raça</b>	Branco	Branco	Negro	Branco
<b>Gênero</b>	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
<b>Faixa etária</b>	30-40	30-40	30-40	30-40
<b>Nacionalidade</b>	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro	Brasileiro
<b>Estado</b>	São Paulo	São Paulo	São Paulo	Paraná
<b>Graduação</b>	Administração Insper	Relações Públicas Cásper Líbero	Jornalismo Mackenzie	Relações Internacionais Universidade Anhembi Morumbi
<b>Formação Acadêmica de Extensão</b>	MBA Marketing FGV	Pós-graduação Gestão de Marketing e Comunicação ECA-USP	Mestrado Economia e Estado FEA-USP	Pós-graduação Gestão de Stakeholders e ESG - FIA Mestrado Administração de Negócios FGV
<b>Experiência como Trainee</b>	Sim	Não	Sim	Sim
<b>Posição Hierárquica</b>	Gerencial	Gerencial	Head	Gerencial
<b>Área</b>	Comunicação Externa	Comunicação Interna	Comunicação Externa e Interna	Comunicação Externa
<b>Setor Empresarial</b>	Cuidados pessoais e higiene	Agronegócio	Financeiro	Tabaco
<b>Quantidade de Liderados</b>	6	2	6	1
<b>Dimensão Organizacional</b>	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional
<b>Data da Entrevista</b>	20/10/2023	20/10/23	27/10/2023	31/10/2023

Fonte: SILVA, 2023.

## 9. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ressalta-se que a presente sondagem tem como objetivo principal fazer uma análise das entrevistas com tais profissionais e conectar esses *insights* com o embasamento teórico do presente trabalho.

Como mencionado, a presente sondagem envolveu entrevistas com quatro profissionais que ocupam cargos de gestão na área de comunicação de quatro empresas multinacionais no estado de São Paulo, sendo três mulheres e um homem com faixa etária entre 30 e 40 anos, quanto à diversidade racial, a amostra contemplou três entrevistados de raça branca e um de raça negra.

Destaca-se que dentre os quatro líderes apenas metade dos entrevistados possui formação acadêmica em alguma área de comunicação, dos quais um deles possui formação em Relações Públicas, enquanto a outra metade possui formação em outros cursos de nível superior relacionados a negócios, nota-se que com exceção da profissional R2 formada em Relações Públicas e que atua efetivamente na área os outros três profissionais passaram por um programa de desenvolvimento de *trainee* durante o início da sua carreira.

Quando questionados sobre o porquê de terem seguido carreira em uma área diferente da sua área de graduação, R1 e R4 responderam que descobriram identificação com a área que estão presentes hoje durante a rotatividade do programa de *trainee* que experienciaram no início de sua carreira. Ao ser questionado sobre como essa experiência de rotatividade em áreas que não de comunicação contribuíram para a sua carreira R4 respondeu que

A partir da minha experiência como *trainee* eu conheci como a máquina da empresa funcionava a partir da passagem por diversos setores, em contraste com o pessoal de comunicação corporativa presente na época que tinha um conhecimento muito externo de mercado e teórico de comunicação propriamente, mas não conheciam os *stakeholders* organizacionais e como funciona o processo da empresa, considero que esse foi o meu grande diferencial (R4, 2023).

Para R1 (2023) o processo de rotatividade entre as áreas foi igualmente promissor e impactante na sua carreira, uma vez que segundo ela:

Durante o *trainee*, eu vivenciei de tudo: vendas, promoção em loja, fui vendedora, até fui ao estoque pegar caixa e abordar consumidores. Mas aprendi demais! Desenhar um plano é uma coisa, mas ter a vivência é crucial. Conhecer os *stakeholders*, simplificar as mensagens – isso me deu uma clareza incrível sobre as dificuldades da equipe de campo que são igualmente representantes da instituição no dia a dia. Na comunicação, é tudo sobre priorizar as mensagens e adaptá-las ao público, não ficar enchendo o pessoal com um monte de informações.

Quanto a R3 que possui formação em jornalismo e antes de entrar para a comunicação corporativa atuou por quase 3 anos como jornalista em canais de comunicação de veículo *tier 1*, veículos de imprensa de grande circulação, ao ser questionada sobre como fez a transição para a área de comunicação corporativa a entrevistada cita que foi por acaso, como o jornal em que trabalhava no período em que queria iniciar o seu mestrado na USP não tinha flexibilidade de horários ela teve que buscar por novas oportunidades e uma vez que entrou na comunicação corporativa se identificou.

Essa perspectiva alinha-se com a visão de Casado (2020), expressa em uma entrevista ao jornal da USP, na qual destaca que a capacidade de adaptação e a habilidade de transitar entre setores diversos, com o intuito de adquirir competências inicialmente não relacionadas à função desempenhada, tornaram-se elementos essenciais para o trabalhador contemporâneo, essa afirmação pode ser endossada pelo entrevistado R4 no trecho abaixo:

Uma das principais coisas baseados na minha experiência é que o *hard skill*, a sua formação e saber a teoria é importante, tanto que fiz uma pós relacionada a minha área de atuação hoje, mas o mais importante é ser adaptável, ser um profissional que se adapte ao meio é muito importante porque as coisas estão mudando muito rápido (R4, 2023).

Conforme R2 (2023), essa dinâmica se deve à mutabilidade e volatilidade do mercado. Para ela, a graduação desempenha um papel crucial, fornecendo embasamento teórico que desenvolve o senso crítico do profissional.

Entretanto, ela ressalta que as ferramentas evoluem, exigindo constante atualização profissional. Para ilustrar, comenta que durante seu curso de Relações Públicas, participou de uma aula sobre a criação de murais na disciplina de comunicação interna. No entanto, ao ingressar no primeiro estágio neste mesmo semestre, percebeu que essa técnica estava obsoleta. Ao mesmo tempo, atualmente, ela produz *podcasts* na plataforma de áudio Spotify para comunicação interna, uma ferramenta inexistente anos atrás.

Diante desse cenário, indagou-se aos entrevistados sobre a existência de incentivos educacionais ou plataformas de desenvolvimento contínuo oferecidas por suas empresas. Todos os quatro líderes confirmaram que sim. Nas organizações de R1, R3 e R4, esse estímulo se dá por meio da disponibilização de uma ampla gama de cursos e treinamentos, oferecidos aos profissionais por plataformas on-line, seja desenvolvida internamente ou por meio de parcerias com empresas como a Udemy, por exemplo. Na empresa de R2, anualmente, a área recebe um orçamento destinado a investir em cursos de desenvolvimento para a equipe, sendo o gestor responsável por selecionar o curso e os participantes. Ao término do curso, a equipe realiza uma reunião para compartilhar conhecimentos, onde o colaborador que realizou o treinamento apresenta os principais pontos aprendidos aos demais.

Essas diversificações de experiências e a busca incessante por aprendizado contínuo refletem a adesão e preferência do mercado por profissionais que aderem ao conceito de carreira proteana, cujo modelo se fundamenta na recorrência de múltiplas transições profissionais e aprendizagem constante. Nesse contexto, é comum vivenciar mudanças significativas ao explorar distintas áreas dentro de uma mesma organização, migrando entre diversos departamentos e setores, ou ao buscar experiências em diferentes empresas, transitando entre segmentos diversos do mercado. Essas transições visam proporcionar ao profissional novos desafios e oportunidades, contribuindo para sua contínua relevância em um mercado caracterizado por mudanças constantes.

Assim, torna-se possível adquirir uma compreensão do histórico desses profissionais em relação à indústria e áreas de atuação por meio da análise do quadro apresentado abaixo.

**Quadro 2 - A trajetória dos entrevistados**

Código respondente	R1	R2	R3	R4
<b>Setores de Atuação (Exceto <i>trainee</i>)</b>	Comunicação Corporativa, Portfólio, Marketing e Recursos Humanos.	Comunicação Interna, Comunicação Corporativa e Eventos.	Comunicação Corporativa, Comunicação Interna, Marketing Digital, Redação, Reportagem e Advocacy.	Comunicação Corporativa, Distribuição, <i>Key Account</i> , Comercial
<b>Quantidade de Companhias para as quais trabalhou</b>	6	3	6	1
<b>Segmentos de Mercado</b>	Higiene e Cuidados Pessoais, Tabaco, Brinquedos e Alimentos.	Agronegócio, Higiene e Cuidados Pessoais e Instituição de pesquisa.	Financeiro, Canal de Imprensa e Educação.	Tabaco

Fonte: Silva, 2023.

Fica evidente desconsiderando a experiência de *trainee*, a quem se aplica uma vez que é caracterizada pela rotação desses profissionais entre diversas áreas, que todos os entrevistados passaram por transições profissionais, seja entre diferentes áreas ou setores industriais. A trajetória que mais se aproxima de uma linearidade é a de R2 que não participou de um programa de *trainee*, graduada em Relações Públicas sua carreira foi marcada pela exploração do campo da comunicação. Inicialmente, trabalhou com eventos, passando para comunicação interna, comunicação corporativa e, por fim, retornando à comunicação interna.

Para os propósitos deste estudo, é essencial compreender o perfil e a trajetória profissional dos entrevistados, uma vez que, por ocuparem cargos de liderança em comunicação, suas carreiras podem influenciar diretamente nos critérios de contratação. É fundamental reconhecer que, enquanto entrevistadores, esses profissionais são, antes de tudo, indivíduos. A análise desses perfis proporciona uma compreensão mais aprofundada dos critérios e movimentações que se tornam viáveis no dinâmico mercado contemporâneo.

Quando questionados sobre a composição atual do seu time de liderados, encontra-se o seguinte resultado.

**Quadro 3 - Áreas de formação dos liderados**

Código respondente	R1	R2	R3	R4
Áreas de graduação dos liderados	Publicidade e Administração.	Relações Públicas.	Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo e Engenharia da Computação.	Relações Públicas.

Fonte: Silva, 2023

A análise dos quatro departamentos revela a presença de profissionais de Relações Públicas em três deles. A única exceção ocorre no departamento da R1, onde a equipe é composta por publicitários e administradores. Essa constatação prática evidencia que no processo de seleção e entrevista, nota-se uma valorização e preferência por candidatos com formação específica na área de Relações Públicas.

Desta forma para entender quais são os critérios de contratação que estes líderes utilizam para selecionar os seus liderados, houve um consenso entre os quatro entrevistados que apesar do curso de graduação ser um fator importante ele não é eliminatório.

Dessa forma, conforme destacado por R4 (2023), ao iniciar o processo de seleção de candidatos para sua área de atuação.

A primeira coisa que eu vou fazer é tentar encontrar um contraponto a mim, por exemplo, a analista que trabalha comigo não entende muito do processo interno da organização porque ela está aqui há 6 meses, porém ela entende muito do teórico e do prático de redes sociais o que complementa algo que eu não tenho (R4, 2023).

A opinião é compartilhada pelos demais profissionais entrevistados. Conforme mencionado R4, R1 endossa que ao criar uma posição, é imperativo analisar cuidadosamente a composição interna da equipe, identificando o perfil complementar necessário. Se, por exemplo, a equipe já conta com profissionais altamente criativos, ela buscará candidatos com habilidades analíticas para fortalecer e equilibrar o time.

O perfil dos profissionais realmente depende bastante da gestão. Eu acho legal a gente buscar complementaridade, sabe? Eu sou uma pessoa super organizada, e a minha chefe não é. Ela me disse que me contratou porque eu a complemento nesse sentido. Ela é super ágil, e eu sou menos, então a gente se complementa (R1, 2023).

Ao serem questionados se o mercado hoje se mostra mais aberto para a contratação de profissionais com outras formações para a atuação na área de comunicação, os entrevistados responderam em consenso que sim. Vale ressaltar que essa percepção foi compartilhada até mesmo pela profissional R2, cuja equipe é composta exclusivamente por profissionais formados em Relações Públicas.

Eu sinto que sim porque a gente tem cada vez falado mais no mercado de trabalho sobre a importância da diversidade e da inclusão e essa diversidade ela vem de diversos âmbitos, não apenas de gênero e de raça mas também essa diversidade de formação, as empresas estão considerando isso como algo que agrupa, na minha área eu tenho 3 Relações Públicas será que não agregaria ter uma pessoa de outra área, por exemplo, para mexer com o *budget* da área ou realizar algumas atividades que a gente não tem tanta expertise, então eu enxergo sim no mercado muito essa abertura porque as pessoas estão vendo a importância da diversidade. (R2, 2023)

Entende-se desta forma que os gestores entrevistados nesta amostra demonstraram direcionar os seus processos de contratação a partir da busca de características complementares às que a sua área já possui. Isso pode explicar o motivo de muitas vagas serem anunciadas com títulos mais genéricos, como comunicação interna e comunicação corporativa, visando atrair diversos talentos, o que corrobora com o resultado do estudo feito por Ferrari (2016) com egressos do curso de Relações Públicas da USP em que mais de 89% dos graduados relataram não terem obtido o registro de Relações Públicas após a sua formação por não entenderem ser necessário para a atuação no mercado corporativo, uma vez que eles entendem que:

O mercado não seleciona os comunicadores segundo as habilidades da área de Comunicação oferecidas pela ECA e por outras escolas. Para os egressos, o mercado não exige um profissional exclusivo de Publicidade e Propaganda ou Relações Públicas ou Jornalismo, mas busca um profissional de comunicação que tenha os conhecimentos necessários para uma determinada função. E completam afirmando que “a gente trabalha com um olhar mais integrado da comunicação, mas não necessariamente eu precisaria estudar Relações Públicas para me colocar no mercado” (FERRARI, 2017, p.112).

Em seguida, ao serem questionados sobre os critérios para a contratação de profissionais de comunicação, notou-se que todos os entrevistados destacaram características comportamentais, ou *soft skills*, em suas descrições. As *hard skills*, consideradas necessárias para suas áreas, foram mencionadas apenas quando questionados especificamente sobre elas.

As competências buscadas nos profissionais variaram entre os respondentes, incluindo criatividade, proatividade, resiliência, organização, capacidade de resolução de problemas, boa comunicação, trabalho em equipe eficiente, capacidade analítica e curiosidade. Dentre essas, as *soft skills* de proatividade e capacidade de resolução de problemas foram citadas por todos os entrevistados.

Ao serem indagados sobre as técnicas utilizadas para validar as *soft skills* durante o processo seletivo, os líderes revelaram uma falta de clareza em relação aos *steps* de seleção aplicados como filtro pelo departamento de Recursos Humanos de suas empresas antes do candidato ser encaminhado para a entrevista com o responsável pela área. Após a seleção primária, os líderes recebem o currículo e efetuam o agendamento de uma entrevista.

Durante essa etapa, para avaliar o perfil dos candidatos, frequentemente questionam-nos sobre cenários nos quais demonstraram determinada habilidade. Além disso, muitas vezes solicitam que resolvam um caso específico de interesse da área como parte do processo de avaliação.

Ao serem questionados sobre o papel que as *soft skills* e *hard skills* desempenham hoje no processo de contratação, constata-se um peso muito maior pelos líderes a *soft skill*, dentre as quais ganham destaque como as mais importantes, de forma que os líderes entrevistados afirmam que é mais fácil treinar um novo funcionário a utilizar uma nova ferramenta do que desenvolver no mesmo uma competência ou *fit* com a empresa.

Eu acho que as *soft skills* são tão importantes quanto as *hard skills*, senão até mais. Claro, para cargos seniores ou de liderança, a pessoa precisa ter conhecimentos técnicos relevantes. Mas, na minha opinião, é mais fácil treinar alguém tecnicamente se ela tem o *fit* cultural com a empresa. Por exemplo, se você tem 8 critérios técnicos e a pessoa atende a 5, é mais fácil treinar nos outros 3 se houver um alinhamento cultural. Contratar alguém que atende aos 8 critérios técnicos, mas não se encaixa culturalmente, pode ser um problema. No momento da contratação, considerar essas *soft skills* tem um peso maior na decisão (R3, 2023).

Tais resultados se conectam com a pesquisa realizada por Ferrari (2016) com executivos de comunicação em que foi apontado que quanto à relevância das competências dos profissionais para atender às expectativas organizacionais, destaca-se que, segundo relatos, a postura do candidato e seus valores são considerados mais cruciais do que o conhecimento técnico.

Nessa perspectiva, os executivos enfatizaram que ter conhecimento técnico não é suficiente se o candidato não demonstrar a atitude necessária para aplicá-lo de maneira efetiva (FERRARI, 2017).

De acordo com o R4, entretanto, os pesos entre *soft skills* e *hard skills* também variam ao pesar se o recrutamento está sendo feito dentro ou fora da companhia.

Se eu estou recrutando alguém no mercado de trabalho eu irei dar mais peso na contratação para a *hard skill* do que a *soft skill* com certeza ou pelo mesmo o mesmo peso, de forma que se estou procurando alguém com 3 anos de experiência em redes sociais esta pessoa precisa ter essa experiência. (R4, 2023)

Segundo R4 isso acontece porque ao buscar no mercado, as chances de oferecer uma oportunidade a alguém são menores, até porque sem os critérios de formação e experiência necessárias para a vaga esse profissional provavelmente não passaria pela seleção de currículo que é realizada pelo time de Recursos Humanos. No entanto, ao procurar internamente, há a vantagem de conhecer determinada pessoa, e nada impede que ao saber que ela sempre sonhou em ingressar na comunicação corporativa, tal como tem apresentado bons resultados e cumprido suas responsabilidades, ainda que não possua a *hard skill* necessária para a área, ao demonstrar vontade e talento, ele tem a capacidade de oferecer orientação e ensino.

Informação que é endossada pela declaração de R2 sobre o tema que durante o seu período como gestora de comunicação realizou a contratação de um profissional formado em Relações Internacionais do qual apenas teve a oportunidade de conhecer por conta de um erro do time de Recursos Humanos.

Apesar do meu time contar apenas com profissionais de Relações Públicas eu não restrinjo, é claro que se chegar alguém por exemplo de engenharia eu vou tentar entender o porquê a pessoa quer estar nessa área e etc., eu já tive por exemplo profissionais no meu time formados em Publicidade, e inclusive em Relações Internacionais por um erro do RH que na hora de

filtrar a vaga colocou Relações Internacionais junto e não só Relações Públicas e ai ao conhecer a pessoa, ainda que de maneira inesperada, entendi que tinha *fit* e interesse na área e era o melhor candidato para complementar o time naquele momento (R2, 2023).

Dessa forma, apesar de todos os gestores se mostraram abertos a contratação de profissionais com formações e experiências diversas, esses processos variam e podem ser impactados caso o processo de recrutamento e seleção seja feito dentro da organização ou aberto para o mercado de trabalho e consequentemente as chances de contratação de pessoas com graduação e experiência não correlatas com comunicação também.

Uma vez que se entende que há um grande peso no que tange às competências no momento de decisão do processo de contratação, torna-se crucial o reconhecimento pela liderança das competências específicas dos profissionais de Relações Públicas, incluindo a sua capacidade de colaboração estratégica para a comunicação das empresas no ambiente corporativo, para que estes profissionais possuam visibilidade e relevância no processo de contratação e não percam posições para formandos de outras áreas.

Ao serem questionados sobre as competências associadas a um profissional de Relações Públicas, os gestores entrevistados na sondagem destacaram habilidades de comunicação interpessoal, postura, análise de cenários e resiliência.

A comunicação, junto com um jogo de cintura, envolve a leitura do ambiente e são características deste profissional, uma vez que o Relações Públicas é a pessoa que faz a ponte entre a empresa e a imagem que ela quer passar para os públicos de interesse... Em resumo, é um profissional que se vira bem e lida bem com pressão, especialmente em contextos de crise (R1, 2023).

As competências mencionadas pelos líderes ao descrever as habilidades associadas a esse profissional são altamente valorizadas no mercado de trabalho, o que representa uma perspectiva promissora para os profissionais emergentes na área, especialmente considerando o atual contexto do mercado, em que a contratação com base em competências ganha relevância.

Nota-se que as características se aproximam das apontadas por executivos e líderes organizacionais ao serem questionados sobre as competências de um bom profissional em uma pesquisa conduzida por Ferrari (2016).

Foram indicados como valores essenciais para um bom profissional: equilíbrio, bom relacionamento interpessoal, postura ética e transparente, resiliência, boa comunicação, visão holística e proatividade. Como conhecimentos, foram mencionados a fluência nos idiomas português e inglês. (FERRARI, 2017, p.115).

Por fim, os entrevistados foram questionados quanto a importância das Relações Públicas para uma organização, a partir disso foi identificado que apesar de ser considerada extremamente importante no cenário organizacional a mesma não é vista pelos entrevistados, líderes de comunicação, como uma área estratégica, tendo o seu valor agregado muito mais como uma área que é responsável pela proteção da marca da organização e pela transmissão das estratégias organizacionais de forma efetiva para todos os *stakeholders* da organização.

A atuação do Relações Públicas é importante para garantir a boa reputação da companhia e proteger a imagem organizacional. Isso envolve um gerenciamento eficaz de crises, uma comunicação clara entre todos os envolvidos para proteger as mensagens e garantir que as informações certas cheguem aos públicos. Essa abordagem assegura uma boa imagem, a retenção de talentos, uma visibilidade positiva externa, o que, por sua vez, pode resultar em aumento de vendas e melhores resultados para atingir as metas (R2, 2023).

De acordo com Ferrari (2003), isso se alinha ao resultado de uma pesquisa conduzida por Ferrari (2000) no Brasil, que converge com os achados do *Excellence Study* realizado por Grunig nos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Canadá. Ambos os estudos indicam que as organizações não mantêm uma visão estratégica e simétrica das atividades de Relações Públicas. Adicionalmente, os executivos tendem a conceber as Relações Públicas como “atividade voltada para projetar as organizações na sociedade, normalmente por meio da mídia” (FERRARI, 2003, p.11).

Dessa maneira, torna-se claro que, embora a função de Relações Públicas seja considerada crucial para as organizações, ainda existe uma invisibilidade em relação à área como um setor estratégico, nesse contexto, a invisibilidade denota uma falta de identificação ou uma identificação equivocada do profissional de Relações Públicas.

Essa invisibilidade refere-se à percepção equivocada de que a atuação em Relações Públicas é predominantemente tática, focada na comunicação efetiva das

estratégias e imagem da companhia para seus diversos *stakeholders*. Nesse contexto, a atividade do profissional de Relações Públicas é muitas vezes compreendida como uma via de mão única, cujo papel é persuadir a sociedade a adotar o discurso específico de uma organização.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo fazer uma análise sobre os impactos dos novos caminhos de carreira para o profissional de Relações Públicas em contraste com a invisibilidade que parece afetar os profissionais formados na área.

Para atingir este objetivo o presente estudo foi conduzido a partir de um aprofundamento teórico na disciplina de Carreiras e Recrutamento e Seleção presente na Administração, em conjunto com teorias e estudos de Relações Públicas.

A análise incluiu uma sondagem qualitativa realizada com quatro líderes de comunicação de multinacionais atuantes em diversos setores, buscando correlacionar os dados apresentados com as teorias aprofundadas durante o trabalho tal como com os resultados de pesquisas anteriores com líderes organizacionais, como a realizada por Ferrari (2016). Essa abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente das dinâmicas atuais do mercado de trabalho para profissionais de Relações Públicas e a identificação de desafios e oportunidades emergentes.

A análise realizada evidenciou que, embora as Relações Públicas desempenhem um papel fundamental nas organizações no século XXI, a percepção por parte de outros profissionais é predominantemente uma perspectiva operacional, mesmo entre os líderes de áreas de comunicação, o que faz com que a mesma não possa ser praticada de forma “excelente”, termo atribuído por Grunig (2009), além disso foi identificado também a carência de um entendimento claro sobre a função da área por parte destes gestores.

Essa situação se torna mais complexa devido à inserção de indivíduos sem formação específica em Relações Públicas que ocupam cargos nesse campo, uma vez que provavelmente, esses profissionais carecem do embasamento teórico e técnico necessário para liderar estrategicamente esta área ou para definir suas atribuições de forma precisa para a alta gestão.

Percebe-se, ainda, que, mediante os novos modelos de carreira adotados nas organizações e a relevância dos programas de *trainee* na formação de líderes, por parte dos gestores de comunicação, não existe como critério a contratação específica de profissionais de Relações Públicas para atividades relacionadas a

essa área. Nesse contexto, os gestores buscam profissionais que possam complementar as demais qualificações do time, uma abordagem que tem causado:

a contratação indiscriminada de outros profissionais, sejam eles habilitados em outras áreas da Comunicação ou de outras ciências, para vagas de Relações Públicas, prática que limita o mercado profissional para os egressos. (FERRARI, 2017, p.102-103).

Desta forma, a emergência de novos paradigmas de trajetórias profissionais tem potencial para agravar a já existente falta de visibilidade no campo das Relações Públicas, já que a necessidade de que esses profissionais adotem uma abordagem mais abrangente em seu desenvolvimento de carreira profissional pode impactar negativamente até mesmo a capacidade dos graduados em Relações Públicas de discernir claramente o escopo e as responsabilidades desta profissão, uma vez que nos novos modelos de carreira, é esperado que esses profissionais transitem por diversas áreas, o que pode resultar na diluição de suas identidades profissionais e, consequentemente, dificultar a definição de seus propósitos específicos.

Apesar disso, em uma perspectiva de oportunidade as competências comportamentais associadas aos profissionais de Relações Públicas são amplamente valorizadas no mercado de trabalho, o que é um diferencial importante em um cenário que as *soft skills* ganham notável relevância no processo de recrutamento e seleção, tais competências são primariamente cultivadas ao longo dos cursos de graduação por meio de atividades práticas. Dada sua importância, é fundamental que sejam cada vez mais incorporadas e enfatizadas no currículo acadêmico de Relações Públicas.

Entende-se que seguindo as tendências de mercado, para se manter competitivo em um ambiente tão dinâmico, é crucial que o profissional preferencialmente atue em diversas vertentes relacionadas à comunicação ao decorrer de sua carreira, seguindo uma trajetória de carreira proteana. No entanto, é imperativo que esses profissionais apliquem as técnicas de Relações Públicas em suas distintas posições, a fim de preservar sua identidade profissional, utilizando tais oportunidades para aprimorar suas habilidades de relacionamento, adaptabilidade e competências de comunicação.

Dessa maneira, ao atuar em diversos campos relacionados à área de comunicação como um todo, mas sem deixar de aplicar as suas competências, o profissional de Relações Públicas terá a oportunidade de adquirir habilidades práticas mais plurais sem perder a sua identidade. Essas habilidades, por sua vez, demonstram contribuir de forma significativa para a empregabilidade dos profissionais de comunicação, especialmente em um cenário no qual o mercado valoriza indivíduos com habilidades mais abrangentes e generalistas.

Por fim, é crucial que os profissionais de Relações Públicas preservem sua identidade e habilidade de promover seu trabalho independentemente da posição que ocupem e ao ascender a cargos mais elevados em organizações, é imperativo que atuem como agentes de mudança, evidenciando seu papel estratégico na dinâmica organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARTHUR, Michael B.; DEFILLIPPI, Robert J. **The boundaryless career: A competency-based perspective**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994. Disponível em: <(PDF) Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective (researchgate.net)>. Acesso em: 28 de set. de 2023.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 549, 1989. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167487090900244>. Acesso em: 27 de set. de 2023.

ARTHUR, Michael; KHAPOVA, Svetlana; WILDEROM, Celeste. **Career success in a boundaryless career world**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 177-202, 2005. Disponível em: <https://on-linelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.290>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

BARBOSA, Fabio Alves e SACOMANO, José Benedito e PORTO, Arthur José Vieira. **Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 411-423, 2007. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjlh9PNq8aCAxWmKLkGHcVZBxkQFnoECAgQAAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fj%2Fgp%2Fa%2FwyJkpDn53pZ6YJHRrCMZrvM%2F%3Fformat%3Dpdf%26lang%3Dpt&usg=AOvVaw0kHBDhRQVZ1aTWndtRx2CO&opi=89978449>. Acesso em: 01 out. 2023.

BENOSSI, Vitor Garcia. **Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-19072010-105719/>. Acesso em: 01 out. 2023.

CASADO, Tania. **Carreiras do futuro vão exigir um perfil mais flexível do profissional**. Entrevista realizada por Roxane Ré no programa Jornal da USP no Ar 1ª edição. Rádio USP, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=297041>. Acesso em: 01 out. 2023.

CASADO, Tania. **Escritório de carreiras**. Escritório de carreiras Profa Tania Casado 1. Canal: Pró Reitoria de Graduação, 2022. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=6O73VorCBEs&ab\\_channel=Pr%C3%B3-Reitoria deGradua%C3%A7%C3%A3oUSP](https://www.youtube.com/watch?v=6O73VorCBEs&ab_channel=Pr%C3%B3-Reitoria deGradua%C3%A7%C3%A3oUSP). Canal: Youtube. Acesso em: 01 de out. de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjq7az2zcaCAxX9LrkGHfJIC1kQFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F7487295%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2FGestao\\_de\\_Pessoas\\_o\\_Novo\\_Papel\\_Idalberto.pdf%3Fforcedownload%3D1](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjq7az2zcaCAxX9LrkGHfJIC1kQFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F7487295%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FGestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto.pdf%3Fforcedownload%3D1)

&usg=AOvVaw09Y7E0sOTMhe5btyAIU1j&opi=89978449. Acesso em: 15 de out. de 2023.

COLLIN, Audrey; YOUNG, Richard A. **The future of career**. Cambridge University Press, p. 1-14, 2000. Disponível em: <https://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam032/99057076.pdf>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

CROCITTO, Madeline; ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise. **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. The Academy of Management Review, v. 23, p. 176, 1998. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/275703339\\_The\\_Boundaryless\\_Career\\_A\\_New\\_Employment\\_Principle\\_for\\_a\\_New\\_Organizational\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/275703339_The_Boundaryless_Career_A_New_Employment_Principle_for_a_New_Organizational_Era)>. Acesso em: 25 de set. de 2023.

DANTE, Helena Talita; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29409>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

DIAS, Carolina Aparecida Freitas et al. **Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros**. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, v. 02, n. 01, Jan/Fev/Mar/Abr. [S.I.], 2012. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjH3LGa0uKBAxUGLrkGHXPfDuUQFnoECBIQAAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.pucsp.br%2Findex.php%2FReCaPe%2Farticle%2Fview%2F9337&usg=AOvVaw28rpPy9kxhKXLTPZI29yT5&opi=89978449>. Acesso em: 06 de out de 2023.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA MICHAELIS. **Carreira**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/carreira#:~:text=1%20Caminho%20estreito%3B%20vereda.,2%20Corrida%20em%20alta%20velocidade>. Acesso em: 20 de set. de 2023.

ESTEVES, Sofia. **Há um novo perfil corporativo sendo exigido no mercado de trabalho**. Exame Carreira, 2018. Disponível em: <https://exame.com/carreira/ha-um-novo-perfil-corporativo-sendo-exigido-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **El carácter transversal de la comunicación en la organización y su poder en la vida organizacional**. Conference: Seminario de Comunicación Estratégica. Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 2012. Disponível em: [El carácter transversal de la comunicación en la organización y su poder en la vida organizacional | Request PDF \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/275703339_The_Boundaryless_Career_A_New_Employment_Principle_for_a_New_Organizational_Era). Acesso em: 06 de nov. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relacionamiento: La clave para el diálogo corporativo**. Sevilla: Egregius Ediciones, 2016. Disponível em:

<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002799294.pdf>. Acesso em: 06 de nov. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, Brasil, vol. 15, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237275896\\_RELACOES\\_PUBLICAS\\_E\\_A\\_SUA\\_FUNCAO\\_ESTRATEGICA](https://www.researchgate.net/publication/237275896_RELACOES_PUBLICAS_E_A_SUA_FUNCAO_ESTRATEGICA). Acesso em: 09 de nov. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **As dimensões locais das Relações Públicas Internacionais, teorias e paradigmas**. ORGANICOM, nº 5, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139992/135201/272614>. Acesso em: 15 de out. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, Brasil, vol. 15, 2003. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicru2S8MaCAxXbJbkGHTh7BQoQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F237275896\\_RELACOES\\_PUBLICAS\\_E\\_A\\_SUA\\_FUNCAO\\_ESTRATEGICA&usg=AOvVaw0V1J0f9zzTEHIJ\\_sZfvBRP&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicru2S8MaCAxXbJbkGHTh7BQoQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F237275896_RELACOES_PUBLICAS_E_A_SUA_FUNCAO_ESTRATEGICA&usg=AOvVaw0V1J0f9zzTEHIJ_sZfvBRP&opi=89978449). Acesso em: 3 de out. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **Perfil dos Egressos do Curso de Relações Públicas da ECA/USP: Análise da Trajetória Profissional e das Percepções do Curso**. In: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). Aprendizagem ativa: contextos e experiências em comunicação. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, p. 98-119, 2017. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjMj4ju9caCAxV5JLkGHdznDfcQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.eca.usp.br%2Facervo%2Fproducao-academica%2F003023343.pdf&usg=AOvVaw2GRTH5BZXeqyvbkLjbW8qw&opi=89978449>. Acesso em: 04 de nov. de 2023.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas: pesquisa, processos comunicativos, mídias e oralidade**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação Organizacional Estratégica – Aportes Conceituais e Aplicados. São Paulo: Summus Editorial, p. 137-159, 2015.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FLEURY, A; FLEURY, M. **Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial**, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj4rYzVxsaCAxUzrZUCHZ5NAWsQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fj%2Frac%2Fa%2FC5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN%2F%3Fformat%3Dpdf%26lang%3Dpt&usg=AOvVaw2M25Mjg7GCdB1EBTCAFoeZ&opi=89978449>. Acesso em: 04 de nov. de 2023.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de Relações Públicas no Brasil.** Comunicação & Sociedade, v. 24, n. 39, p. 127-154, 2003. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj\\_i5D52saCAxUPKbkGHRbqDDcQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D2533788&usg=AOvVaw0lwB6XV2kmR2JILQD7Eep8&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj_i5D52saCAxUPKbkGHRbqDDcQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D2533788&usg=AOvVaw0lwB6XV2kmR2JILQD7Eep8&opi=89978449). Acesso em: 01 de nov. de 2023.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Captação e Seleção de talentos para as organizações.** Gestão e Conhecimento, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2005. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixhNn8y8aCAxX5BbkGHSO9D-oQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pucpcaldas.br%2Fgraduacao%2Fadministracao%2Frevista%2Fartigos%2Fv2n1%2Fv2n1a3.pdf&usg=AOvVaw0r0bwG9d-Xs5P8GqqaLqd-&opi=89978449>. Acesso em: 10 de out. de 2023.

GOVERNO FEDERAL. **Balanço Aduaneiro 2022** - Janeiro a Dezembro. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/aduana/balanco-aduaneiro-2022.pdf>. Acesso em: 01 out. 2023.

HALL, Douglas T.; YIP, Jeffrey; DOIRON, Kathryn. **Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 5, n. 1, p. 129-156, 2018. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>. Acesso em: 16 de set. de 2023.

HALL, Douglas T. **The protean career: A quarter-century journey.** Journal of Vocational Behavior, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004. ISSN 0001-8791. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

KILIMNIK, Zélia Mirandal; LUZ, Talita Ribeiro dalli; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?.** Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. spe, p. 10-21, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001>. Acesso em: 01 de nov. de 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas.** UNIrevista, v. 1, n. 3, p. 125-139, 2006. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmx5zc1saCAxXZPrkGHXZKDssQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F5113309%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F2%2FAula%25203b.PDF&usg=AOvVaw3eog6q4zEDUkEJ\\_RJWe4dg&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmx5zc1saCAxXZPrkGHXZKDssQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fedisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F5113309%2Fmod_resource%2Fcontent%2F2%2FAula%25203b.PDF&usg=AOvVaw3eog6q4zEDUkEJ_RJWe4dg&opi=89978449). Acesso em: 07 de nov. de 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação intercultural e cidadania em tempos de globalização.** A internacionalização das comunidades lusófonas e

ibero-americanas de ciências sociais e humanas: o caso das ciências da comunicação. Tradução. Vila Nova de Famalicão: Húmus, 2017. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002864684.pdf>. Acesso em: 06 de nov. de 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão. Difusão, 2008. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a/?=&p=d206caa1f9e4c357JmltdHM9MTcwMDAwNjQwMCZpZ3VpZD0zYzE4M2FIOS01NjJjLTZiZTMtMDYwYi0yODEzNTdmMTZhOWMmaW5zaWQ9NTE5Mg&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=3c183ae9-562c-6be3-060b-281357f16a9c&psq=KUNSCH%2c+Margarida+Maria+Krohling.+Gest%c3%a3o+estrat%c3%a9gica+em+comunica%c3%a7%c3%a3o+organizacional+e+Rela%c3%a7%c3%a3o+b%5bes+P%c3%bablicas.+Difus%c3%a3o%2c+2009.&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cucmV2aXN0YXMudXNwLmJyL29yZ2FuaWNvbS9hcnRpY2xIL2Rvd25sb2FkLzEzOTA0MC8xMzQzODg&ntb=1>. Acesso em: 01 de nov. de 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling e GOBBI, Maria Cristina. **O campo acadêmico-científico da comunicação no Brasil: panorama, constituição e perspectivas**. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", v. 9, n. 2, p. 68-91, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.12804/disertaciones.09.02.2016.04>. Acesso em: 20 de out. de 2023.

MASCHIETO, Alexandre José. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, p. 13-30, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012007-102646/>. Acesso em: 01 de nov. de 2023.

MENDOZA DE LÓPEZ, Antonieta e RIVERA, Nelson. **Por qué las empresas necesitan tender puentes: hacia una nueva relación con los stakeholders**. Desarrollando Ideas Llorente & Cuenca. Madrid, 2018. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqiK6X6MaCAxW0p5UCHfvmARcQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fideas.llorenteycuenca.com%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F5%2F2018%2F12%2F181212\\_DI\\_articulo\\_advocacy\\_latam\\_ESP-1.pdf&usg=AOvVaw3-0kBDot1G9eq4A74TJ6fz&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqiK6X6MaCAxW0p5UCHfvmARcQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fideas.llorenteycuenca.com%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F5%2F2018%2F12%2F181212_DI_articulo_advocacy_latam_ESP-1.pdf&usg=AOvVaw3-0kBDot1G9eq4A74TJ6fz&opi=89978449). Acesso em: 10 de nov. de 2023.

NOGUEIRA, Sofia Luchesi Mourão. **Atitude proteana, engajamento e job crafting: alternativas para a carreira executiva?**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17012019-154527/publico/Origin alSofia.pdf>. Acesso em: 06 de out de 2023.

**OS IMPACTOS da COVID-19 no mundo do trabalho**. 2020. Manpowergroup. Disponível em:

<https://blog.manpowergroup.com.br/os-impactos-da-covid-19-no-mundo-do-trabalho>. Acesso em: 16 de dez. de 2023.

OLIVEIRA, Marcelo Custodio de. **Efeitos da recomendação on-line no comportamento do consumidor:** um estudo envolvendo confiança, satisfação, recomendação e intenção de compra. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06022014-191749/>. Acesso em: 06 de out. de 2023.

PENHA, Emmanuele. **Estrutura Organizacional em Redes: Uma Revisão Bibliográfica.** Administradores, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-visao-de-carreira-dentro-da-estrutura-organizacional-em-redes-uma-revisao-bibliografica>. Acesso em: 01 de set. de 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 9ed. São Paulo: LTR, 2022.

RITTER, M. **El comunicador corporativo y el poder diabólico de las corporaciones.** Adlatina. [S.I.], 2006. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwitx\\_n\\_98aCAxXIIrkGHcgQB6kQFnoECBMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.adlatina.com%2Fpublicidad%2Fel-comunicador-corporativo-y-el-%25E2%2580%259Cpoder-diab%25C3%25B3lico%25E2%2580%259D-de-las-corporaciones&usg=AOvVaw3JGh7bGgwZb9-beDPff\\_QP&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwitx_n_98aCAxXIIrkGHcgQB6kQFnoECBMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.adlatina.com%2Fpublicidad%2Fel-comunicador-corporativo-y-el-%25E2%2580%259Cpoder-diab%25C3%25B3lico%25E2%2580%259D-de-las-corporaciones&usg=AOvVaw3JGh7bGgwZb9-beDPff_QP&opi=89978449). Acesso em: 6 de nov. de 2023.

SILVA, Elaine Batista da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento e Seleção.** Monografia de Pós-Graduação, Universidade Cândido Mendes, Tijuca, 2002. Disponível em: [https://repositorio.p.sscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA\\_DOS\\_SANTOS\\_SILVA\\_DEFESA.pdf](https://repositorio.p.sscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA_DOS_SANTOS_SILVA_DEFESA.pdf). Acesso em: 10 de out. de 2023.

SULLIVAN, Sherry E. **The changing nature of careers: A review and research agenda.** Journal of Management, v. 25, n. 3, p. 457-484, [S.I.], 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399000094>. Acesso em: 28 de set. de 2023.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento.** 2009. Disponível em: [https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO\\_EM\\_PESQUISA\\_QUALITATIVA\\_ESTIMATIVA\\_EMPIRICA\\_DE\\_DIMENSIONAMENTO.pdf](https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf). Acesso em: 17 de dez. de 2023.

TOMLINSON, John. **Globalization and Culture.** Reimpressão. University of Chicago Press, p. 1-12, 1999.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais.** [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjehYzY9saCAxUVPrkGHUXCB9gQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fcomum.rcaap.pt%2Fhandle%2F10400.26%2F31936&usg=AOvVaw24bTQVKBW23z31uP0yQ83X&opi=89978449>. Acesso em: 16 de out. de 2023.

WHITING, Kate. **Top 10 Work Skills of Tomorrow: How Long It Takes to Learn Them - Future of Jobs report 2020.** World Economic Forum, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. Acesso em: 01 de out. de 2023.

## ANEXO

**Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Continua)**

<b>Objetivo</b>	<b>Nº</b>	<b>Perguntas</b>
Contextualização e background do entrevistado	1	Qual a sua área de formação?
	2	Qual a sua trajetória de carreira, já passou por outras áreas?
	3	Como você descreveria a importância destas outras áreas para a sua perspectiva de carreira pessoal?
	4	Em que frente de comunicação você atua?
	5	Atualmente o seu time conta com quantas pessoas?
Critérios acadêmicos para a contratação de profissionais	6	Os profissionais de comunicação da sua equipe possuem formação na área ou obtiveram outra graduação?
	7	Você acha que o mercado está se abrindo para a contratação de profissionais de comunicação com formações diversas?
	8	Como você avalia a experiência de trabalho em relação à educação formal quando se trata de contratar profissionais de comunicação?
Avaliação de Candidatos	9	Que tipo de perguntas ou cenários você usa durante as entrevistas para avaliar as habilidades dos candidatos?

**Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Continua)**

Objetivo	Nº	Perguntas
Avaliação de Candidatos	10	Como você mede a capacidade de um candidato de se adaptar às necessidades em constante evolução da comunicação organizacional?
	11	Como funcionam os processos seletivos da área de comunicação na sua empresa atualmente?
	12	Vocês utilizam entrevistas coletivas ou testes?
Critérios e competências para a contratação de comunicadores	13	Quais são os critérios-chave que sua empresa considera ao contratar profissionais de comunicação?
	14	Como as habilidades técnicas ( <i>hard skills</i> ) influenciam na seleção de candidatos para cargos de comunicação?
	15	Que papel as habilidades interpessoais ( <i>soft skills</i> ) desempenham na escolha de candidatos?
	16	Quais <i>soft skills</i> você considera mais cruciais para profissionais da sua equipe?
	17	Como sua organização investe no desenvolvimento contínuo das habilidades de comunicação de sua equipe?

**Quadro 4 - Questionário das Entrevistas de Sondagem (Conclusão)**

<b>Objetivo</b>	<b>Nº</b>	<b>Perguntas</b>
Critérios e competências para a contratação de comunicadores	18	Quais estratégias você utiliza para manter sua equipe atualizada com as mudanças no campo da comunicação?
A imagem do Relações Públicas	19	O que você entende ser um profissional de Relações Públicas?
	20	Quais são as competências que você relaciona com um profissional de Relações Públicas?
	21	Na sua opinião qual é a importância das Relações Públicas para o contexto organizacional?

Fonte: Silva, 2023.