

O profissional de relações públicas na alta gestão para além dos setores comunicacionais¹

Luísa Steffen de FREITAS²

Bruno Garcia VINHOLA³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

Neste estudo, investigou-se a atuação de profissionais de Relações Públicas em funções de alta gestão para além dos setores comunicacionais. Partindo da tensão entre o potencial estratégico da área e sua frequente redução a papéis instrumentais, objetiva-se compreender como esses profissionais mobilizam seus saberes em suas posições de liderança. Metodologicamente, realizou-se pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas, tratadas via Análise de Conteúdo (Bardin, 1977). Os resultados indicam que a ascensão exige superar o foco estritamente operacional. Sob a ótica das Relações Públicas Críticas, conclui-se que o 'outro lugar' da profissão consolida-se não em um departamento específico, mas como uma função política e sistêmica vital para gerir a complexidade, as assimetrias de poder e os processos (micro)políticos inerentes à organização.

Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação organizacional; alta gestão; Relações Públicas críticas.

Neste estudo, apresentamos os principais resultados da monografia (Freitas, 2025) desenvolvida na graduação em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que propôs investigar a atuação de profissionais da área em funções de alta gestão para além dos setores comunicacionais. O campo das Relações Públicas tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, acompanhando as mudanças nas dinâmicas organizacionais, nos relacionamentos com os públicos e no próprio entendimento da sociedade sobre o papel da comunicação.

¹ Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Bacharel em Relações Públicas (FABICO/UFRGS). E-mail: luisasteffen@gmail.com.

³ Professor e pesquisador na FABICO/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br.

Nesse cenário, emerge uma tensão entre o potencial estratégico das Relações Públicas (RP) e a resistência de uma lógica instrumental da profissão. Para fundamentar a análise e compreender essa dinâmica, articulam-se fundamentos clássicos das RP e aproximações com a corrente contemporânea das RP Críticas.

Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e empírica (Gil, 2025). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com seis profissionais graduados em RP exercendo cargos de alta gestão em áreas não comunicacionais de organizações de abrangência nacional. Os relatos foram tratados com base nas premissas de Análise de Conteúdo temática de Bardin (1977), percorrendo as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. O processo de categorização resultou no agrupamento dos núcleos de sentido em três categorias centrais: 1) *Competências valorizadas e acionadas*; 2) *Contextos, papéis e atribuições*; e 3) *Desafios e lacunas enfrentadas*. No quadro 1, as categorias são expostas junto de seus respectivos núcleos de sentidos e ocorrências.

Quadro 1 - Categorias e núcleos de sentido

Categoria	Núcleo de sentido	Ocorrências
Competências valorizadas e acionadas	Relacionamento	30
	Atuação estratégica	26
	Visão sistêmica	20
	Múltiplas vertentes de atuação do RP	16
	Compreensão crítica da heterogeneidade de públicos	12
	Aspectos técnico-formativos	10
	Comunicação	10
	Gestão de pessoas e liderança	8
	Noção de planejamento	7
	Negociação	6
	Pesquisa	6
Contexto, papéis e atribuições	Atribuições	31
	Cultura e ambiente organizacional	30
	Trajetórias e motivos de transição	26
	Interfaces com outras áreas	18

	Comparação com outras áreas	15
	Potencialidades	14
	Pragmatismo do mercado	10
Desafios e lacunas enfrentadas	Lacunas na formação	31
	Desvalorização ou desconhecimento sobre RP	29
	Superar o papel operacional	22
	Amadurecimento e acúmulo de experiência profissional	6

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação às *competências valorizadas e acionadas*, os resultados apontam que as habilidades para ascensão e permanência na alta gestão transcendem a execução técnica comunicacional. O grande diferencial percebido por esses profissionais está na articulação de competências relacionais, políticas e sistêmicas que auxiliam na administração de interesses diversos na organização (Simões, 1995), visando fortalecer vínculos com os públicos estratégicos e prezando pelos objetivos de negócio (Kunsch, 2003).

Quanto aos *contextos, papéis e atribuições*, o escopo de trabalho desses gestores extrapola os setores de comunicação tradicionais. A ocupação desses espaços evidencia fronteiras cada vez mais fluidas no mercado e é favorecida por culturas organizacionais que propiciam autonomia, aliadas ao forte pragmatismo do mercado – que prioriza a evidência do valor econômico das atividades através de resultados sólidos (Kunsch, 2003).

Sobre *desafios e lacunas enfrentadas*, os profissionais relatam tensões ligadas ao desconhecimento do mercado e estereótipos que limitam as RP, somados a uma percepção de lacunas na formação acadêmica quanto à visão de negócios. Assim, a superação do escopo operacional exige do profissional um esforço ativo para legitimar seu espaço na alta gestão e navegar nas disputas de poder e de sentidos presentes nas organizações (Silva, 2019, 2024).

O ‘outro lugar’ das Relações Públicas

Analisando as perspectivas transversalmente, infere-se que a transição para a alta gestão exige um deslocamento do eixo técnico-operacional para uma posição eminentemente sistêmica e política. O ‘outro lugar’ das RP surge como uma função de

gestão, onde o profissional aplica suas competências para solucionar problemas centrais de negócio. Vale dizer que esse movimento seria algo basilar para a formação do profissional da área, porém as dinâmicas de mercado (dinâmicas de poder e hierarquias de valores do mundo corporativo, dentre outras coisas) contribuem para um direcionamento mais taferista do profissional de RP (e comunicação).

À luz das Relações Públicas Críticas, percebe-se que a ocupação desse novo lugar rompe com a visão funcionalista e com a ideia dos modelos simétricos ideais (Grunig, 2003), exigindo que o profissional encare de frente as ambiguidades inerentes à profissão e os inevitáveis conflitos entre interesses públicos e privados (Silva, 2019, 2024). Sob essa ótica, a atuação na alta gestão abandona a centralidade estrita na eficácia organizacional para reconhecer que a prática das RP é perpassada por tensões contínuas e lógicas sociais multifacetadas (Silva, 2024).

A ascensão desses profissionais é, portanto, um ato essencialmente político e estratégico – exige que o relações-públicas navegue ativamente nas assimetrias de poder e nas intensas disputas de sentido dentro e fora das organizações (Silva, 2019, 2024), provando seu valor diante de outras formações historicamente dominantes na alta direção. Como sustenta a perspectiva crítica, as atividades da área operam em meio a jogos de poder, e o profissional que alcança a liderança deve ser capaz de problematizar sistematicamente os impactos de suas ações na reconfiguração das relações sociais e públicas (Silva, 2019, 2024).

Nesse ‘outro lugar’, o profissional atua na linha de frente de um cenário de complexidade. Diante de públicos com valores sociais muitas vezes conflitantes, a gestão da comunicação passa a ser definida pela capacidade de afastar-se de discursos corporativos vazios para focar na geração de um compromisso genuíno e de um valor social autêntico (Stoeckle; Adi, 2023).

Conclui-se que a permanência do profissional de RP na alta gestão é definida pela forma como ele aciona a comunicação para gerir ativamente essa complexidade e a (micro)política da organização. Em um cenário em que a tecnologia substitui gradativamente processos operacionais, é o reconhecimento crítico das estruturas de poder e tensões sociais, das redes simbólicas e das relações humanas que consolida as RP como um ativo estratégico no mercado corporativo.

Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

FREITAS, Luísa Steffen de. **O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA ALTA GESTÃO PARA ALÉM DOS SETORES COMUNICACIONAIS**. 2025. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa qualitativa básica**. Petrópolis: Vozes, 2025.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. de John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

SILVA, Daniel Reis. Relações Públicas Críticas: perspectivas, diretrizes e desafios de uma agenda internacional de pesquisas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42., 2019, Belém. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2019. p. 1-18. Disponível em: portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-0059-1.pdf. Acesso em: 07 set. 2025.

SILVA, Daniel Reis. A perspectiva crítica das Relações Públicas: renovação teórica e desafios. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 23, n. 51, p. 1-21, 2024. Disponível em: periodicos.ufsm.br/animus/article/view/71203. Acesso em: 29 ago. 2025.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

STOECKLE, Thomas; ADI, Ana. Relações públicas, pós-verdade e grandes desafios: uma melhor pesquisa para o valor social. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 20, n. 42, p. 86–102, 2023. Disponível em: revistas.usp.br/organicom/article/view/210366. Acesso em: 19 ago. 2025.