

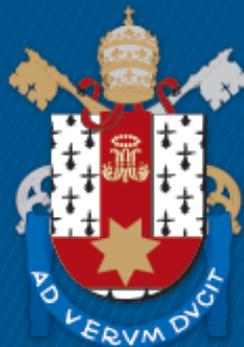
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

JULIANE DO ROCIO JUSKI HOINSKI

**ENTRE FRONTEIRAS E CULTURAS: UM OLHAR SOBRE A  
INTERCULTURALIDADE NA PRÁTICA PROFISSIONAL DE RELAÇÕES  
PÚBLICAS DA ITAIPU BINACIONAL**

Porto Alegre  
2025

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

JULIANE DO ROCIO JUSKI HOINSKI

**ENTRE FRONTEIRAS E CULTURAS: UM OLHAR SOBRE A  
INTERCULTURALIDADE NA PRÁTICA PROFISSIONAL DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS DA ITAIPU BINACIONAL**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em Comunicação, no curso de Pós-Graduação em Comunicação, Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg

PORTO ALEGRE

2025

## Ficha Catalográfica

J96e Juski Hoinski, Juliane do Rocio

Entre Fronteiras e Culturas : um olhar sobre a Interculturalidade na  
prática profissional de Relações Públicas da Itaipu Binacional /  
Juliane do Rocio Juski Hoinski. – 2025.

275.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social,  
PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg.

1. Relações Públicas. 2. Interculturalidade. 3. Identidade. 4. Itaipu  
Binacional. 5. Comunicação Organizacional. I. Wainberg, Jacques Alkalai. II.  
Título.

*“Toute réussite déguise une abdication”*  
(Toda vitória oculta uma abdicação)

(Simone de Beauvoir)

## AGRADECIMENTOS

Chegar ao final de um doutorado é uma experiência que transborda emoções, lembranças e, acima de tudo, gratidão. A jornada de cinco anos que percorri foi repleta de desafios, recomeços e superações. Cada etapa, mesmo as mais difíceis, foi marcada por pessoas que, de maneiras diferentes, estiveram ao meu lado, oferecendo apoio, orientação, incentivo e amor. Este trabalho é o reflexo de um esforço coletivo e, por isso, é com o coração transbordando que expresso minha gratidão a todos que fizeram parte dessa caminhada.

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fortaleza em tempos de incertezas. A fé foi o fio condutor que me manteve firme quando as adversidades surgiram, me mostrando que, mesmo nas tempestades surgem arco-íris e que há um propósito maior em nossa jornada. Deus me deu coragem, paciência e a capacidade de continuar mesmo quando o caminho parecia intratável.

Um agradecimento muito especial ao Professor Jacques Wainberg (PUCRS), que aceitou o desafio de ser o terceiro orientador deste trabalho em uma etapa tão crucial da pesquisa. Seu comprometimento, sua paciência e sua crença no potencial desta tese foram decisivos para que ela fosse concluída. À Professora Maria Aparecida Ferrari (ECA-USP), minha eterna inspiração acadêmica e coorientadora desta pesquisa, que esteve presente desde minha banca de mestrado e me encorajou a seguir para o doutorado. Sua generosidade em compartilhar conhecimentos, seu tempo dedicado a trocas de e-mails e reuniões *online* e suas indicações de leitura deram forma e consistência a este trabalho. A vocês meu muito obrigada!

Sou profundamente grata à Professora Claudia Peixoto de Moura, que acreditou no potencial deste estudo quando ele ainda era apenas uma ideia embrionária. Sua visão e sua capacidade de moldar os primeiros passos desta pesquisa foram fundamentais. À Professora Cleusa Scroferneker (PUCRS), pela generosidade em clarear os caminhos e pela sensibilidade em me guiar para encontrar soluções possíveis, especialmente nos momentos de maior complexidade. Ao Professor Antonio Hohlfeldt, que me acompanhou por três anos com dedicação e generosidade, me orientando durante os tempos difíceis da pandemia e enfrentando comigo os desafios que pareciam insuperáveis. Sua atenção cuidadosa e seu comprometimento marcaram profundamente este trabalho.

Minha família merece uma menção especial, pois sem eles nada disso teria sido possível. Ao meu esposo, Elton, que esteve ao meu lado segurando as pontas, encorajando-me a acreditar que tudo daria certo, mesmo nos momentos de maior desespero. Aos meus pais, Edenir e Marilda, e ao meu irmão Gustavo que não apenas ofereceram apoio emocional, mas também prático, cuidando do meu filho durante as entrevistas de seleção, viajando comigo para Foz do Iguaçu na coleta de dados e estando sempre presentes em cada etapa da pesquisa. Eles foram minha maior rede de suporte, garantindo que eu pudesse me concentrar nos desafios do doutorado, com a garantia que o meu bem mais precioso estava bem cuidado.

Ao meu filho Heitor, que mesmo com apenas seis anos de idade foi minha maior inspiração. Ele, com sua curiosidade e inocência, me mostrou o real significado de dedicação e amor. Mesmo sem entender completamente o que eu fazia, ele vinha até mim, observava meus livros e perguntava sobre o que tanto a mamãe trabalhava no computador. Quando conheceu a Usina de Itaipu, viu materializado o esforço que eu vinha dedicando há anos. Heitor, você foi meu motor e minha força, mesmo quando me trouxe caos em meio ao trabalho. Obrigada por ser minha luz.

Agradeço à minha colega de graduação, Jéssica Maris Maciel, colaboradora da Itaipu Binacional, que abriu portas essenciais para que este estudo acontecesse. Sua generosidade e disposição em compartilhar caminhos e informações foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa. À Itaipu Binacional, pela gentileza em oferecer acesso aos dados necessários, e aos trabalhadores das divisões de Relações Públicas da margem direita e da margem esquerda, que dedicaram tempo e atenção às entrevistas, minha profunda gratidão. Foram mais de oito horas de gravações e 38 páginas de transcrições que enriqueceram e trouxeram profundidade à análise.

Aos orientadores, colegas, familiares e amigos que, em algum momento, ofereceram uma palavra de apoio, um gesto de incentivo ou simplesmente me ouviram desabafar, meu mais sincero agradecimento. Cada um de vocês, de forma direta ou indireta, deixou uma marca nesta trajetória. Ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, na figura do Professor Juremir Machado, que foi sensível e gentil durante as mudanças e percalços do caminho, e à instituição que me acolheu, sou imensamente grata.

Agradeço a FUNDACRED que financiou parcialmente esta pesquisa e que sem esse auxílio seria inviável a realização desta tese.

Por fim, agradeço aos desafios que me fizeram crescer, à resiliência que me manteve em pé e ao amor que me cercou durante esta jornada. Este doutorado não é apenas um título; é um testemunho do impacto que o apoio humano e a ciência podem ter em transformar sonhos aparentemente impossíveis em realidade. Obrigada a todos, de coração.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como a interculturalidade é (ou não) considerada nas práticas profissionais de Relações Públicas da Itaipu Binacional, organização gerida em regime binacional por Brasil e Paraguai. O problema de pesquisa central consiste em compreender em que medida a organização incorpora a interculturalidade nas ações de comunicação desenvolvidas por sua Divisão de Relações Públicas, composta por profissionais das duas margens da usina. A investigação considera as relações interpessoais e institucionais entre esses profissionais, especialmente as tensões provocadas por diferenças culturais — como o idioma, os valores e as práticas organizacionais — que atravessam o cotidiano de uma instituição marcada por uma complexa construção identitária. A pesquisa está ancorada em um referencial teórico que articula autores como Ferrari (2009, 2012, 2015), Alsina (2004, 2014), Ogliastri (1999), Canclini (2008, 2019) e Hall (2013, 2016, 2020), mobilizando conceitos como cultura, identidade e comunicação intercultural para refletir sobre as práticas de relações públicas no contexto latino-americano. O referencial metodológico adotado foi a hermenêutica de profundidade (HP), proposta por Thompson (1995), que compreende três etapas: análise sócio-histórica, análise formal/discursiva e interpretação/reinterpretação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com dez trabalhadores da organização (sendo sete brasileiros e três paraguaios), observação direta em visitas técnicas e análise de documentos institucionais, como planos estratégicos e relatórios de sustentabilidade. Os achados da pesquisa revelam que, embora a diversidade cultural seja reconhecida de forma pontual por meio de manifestações simbólicas (como o tererê, as músicas ou datas comemorativas), as práticas de Relações Públicas na Itaipu permanecem centradas em atividades funcionais e protocolares, com foco na execução de eventos e recepção de visitantes. Identificou-se a ausência de uma política institucional clara para a promoção da interculturalidade como estratégia organizacional. Verificou-se, ainda, que não há treinamentos específicos, nem iniciativas contínuas voltadas à integração entre os profissionais das duas margens, o que evidencia a fragilidade na gestão da interculturalidade e a limitação do papel das Relações Públicas como mediadoras culturais. Com isso, constata-se que as Relações Públicas da Itaipu operam majoritariamente dentro de um paradigma funcionalista, com pouca inserção crítica e estratégica no planejamento organizacional. A análise aponta para a necessidade de reconfigurar o papel do profissional de RP na organização, superando a atuação tática e assumindo funções de análise, escuta e mediação cultural. A pesquisa contribui, assim, para ampliar o debate sobre o papel das Relações Públicas em organizações binacionais e os desafios de consolidar uma comunicação que reconheça e valorize a interculturalidade como prática estruturante.

**Palavras-chave:** Relações Públicas, Interculturalidade, Identidade, Itaipu Binacional, Comunicação Organizacional.

## ABSTRACT

This research aims to analyze how interculturality is (or is not) considered in the professional Public Relations practices at Itaipu Binacional, an organization jointly managed by Brazil and Paraguay. The central research problem seeks to understand to what extent the organization incorporates interculturality into the communication actions developed by its Public Relations Division, composed of professionals from both margins of the hydroelectric plant. The investigation considers the interpersonal and institutional relationships among these professionals, especially the tensions caused by cultural differences — such as language, values, and organizational practices — that permeate the daily operations of an institution marked by a complex identity construction. The study is grounded in a theoretical framework that draws on authors such as Ferrari (2009, 2012, 2015), Alsina (2004, 2014), Ogliastri (1999), Canclini (2008, 2019), and Hall (2013, 2016, 2020), mobilizing concepts such as culture, identity, and intercultural communication to reflect on public relations practices in the Latin American context. The adopted methodological framework was the depth hermeneutics (HP), proposed by Thompson (1995), which comprises three stages: socio-historical analysis, formal/discursive analysis, and interpretation/reinterpretation. Data collection included interviews with ten organization workers (seven Brazilians and three Paraguayans), direct observation during technical visits, and analysis of institutional documents such as strategic plans and sustainability reports. The findings reveal that, although cultural diversity is acknowledged through symbolic manifestations (such as the *tereré*, music, or commemorative dates), Public Relations practices at Itaipu remain centered on functional and protocol activities, focusing on event execution and visitor reception. The study identified the absence of a clear institutional policy to promote interculturality as an organizational strategy. It also found a lack of specific training and ongoing initiatives aimed at fostering integration between professionals from both margins, which highlights the weakness in managing interculturality and the limited role of Public Relations as cultural mediators. As a result, it is evident that Public Relations at Itaipu largely operate within a functionalist paradigm, with little critical or strategic input in organizational planning. The analysis points to the need to reconfigure the role of PR professionals in the organization, moving beyond tactical execution to embrace roles as analysts, listeners, and cultural mediators. This research thus contributes to expanding the debate on the role of Public Relations in binational organizations and the challenges of consolidating communication that acknowledges and values interculturality as a foundational practice.

**Keywords:** Public Relations, Interculturality, Organizational Identity, Itaipu Binacional, Organizational Communication.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Características dos modelos de Relações Públicas.....	68
<b>Figura 2</b>	O modelo de Relações Públicas.....	72
<b>Figura 4</b>	Diagrama Interfaces entre Relações Públicas e Interculturalidade	167
<b>Figura 5</b>	Diagrama Interfaces entre Cultura e Identidade .....	168
<b>Figura 6</b>	Diagrama Convergências entre Relações Públicas, Interculturalidade, Cultura e Identidade .....	169
<b>Figura 7</b>	Linhas gerais da nova orientação do Plano de Comunicação .....	178
<b>Figura 8</b>	Organograma Itaipu Binacional (margem esquerda) .....	182
<b>Figura 9</b>	Visita Técnica a Usina Hidrelétrica de Itaipu .....	183
<b>Figura 10</b>	Organograma Assessoria de Comunicação (margem esquerda) .	188
<b>Figura 11</b>	Diagrama aplicado das relações entre Interculturalidade e Relações Públicas .....	193
<b>Figura 12</b>	Registro de observação direta durante visita guiada a Usina Hidrelétrica de Itaipu .....	195
<b>Figura 13</b>	Diagrama aplicado das relações entre Cultura e Identidade .....	198
<b>Figura 14</b>	Convergências entre Relações Públicas, Interculturalidade, Cultura e Identidade na Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional .....	202

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Principais perspectivas teóricas de Relações Públicas .....	79
<b>Quadro 2</b>	Perfil dos participantes entrevistados .....	170
<b>Quadro 3</b>	Lista de documentos analisados .....	171

## LISTA DE SIGLAS

- ALAIC – Associação Latino-Americana de Pesquisadores da Comunicação
- ABRAPCORP – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
- ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas
- AERP – Assessoria Especial de Relações Públicas
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CONFERP – Conselho Federal de Relações Públicas
- CO – Comunicação Organizacional
- CCCS – *Centre for Contemporary Cultural Studies*
- DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda
- ECA – Escola de Comunicações e Artes
- GT – Grupo Temático
- GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*
- GPEPCom – Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação
- IPRA - *Internacional Public Relations Association*
- RP – Relações Públicas
- PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
- TGERP – Teoria Geral de Excelência das Relações Públicas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 SITUANDO O OBJETO DE PESQUISA .....	17
<b>2 LEVANTAMENTO INICIAL: ESTADO DA ARTE SOBRE A TEMÁTICA...</b>	<b>26</b>
2.1 REVISTA ORGANICOM.....	27
2.2 CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP) .....	30
2.3 ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO (ALAIC) .....	33
2.4 BANCO DE DADOS DO GRUPO DE PESQUISA ENSINO E PRÁTICA DE COMUNICAÇÃO (GPEPCOM) E CAPES .....	38
2.5 IPRA - INTERNACIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION .....	47
<b>3 RELAÇÕES PÚBLICAS: DEFININDO CONCEITOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 AFINAL, O QUE É RELAÇÕES PÚBLICAS?.....	51
3.2 BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	56
3.2.1 Relações Públicas: origem.....	56
3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL.....	59
3.4 TEORIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	63
3.4.1 Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas.....	65
3.4.2 Relações Públicas e Micropolítica: uma teoria brasileira.....	70
3.4.3 Perspectiva Crítica em Relações Públicas .....	75
3.4.4 Perspectiva Funcionalista em Relações Públicas .....	76
3.4.5 Perspectiva Interpretativa em Relações Públicas .....	77
3.5 RELAÇÕES PÚBLICAS GLOBAIS.....	82
3.5.1 Conceito de Relações Públicas Globais.....	83
3.5.2 Trajetória histórica das Relações Públicas Globais.....	86
3.5.3 Estratégias para a prática eficaz das Relações Públicas Globais.....	89
<b>4 INTERCULTURALIDADE</b> .....	<b>92</b>
4.1 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO .....	92
4.1.1 O efeito da “desglobalização” .....	96
4.1.2 Reflexos da Globalização: Estudos Culturais .....	97

4.1.3 Estudos Culturais na América Latina .....	103
4.1.4 Stuart Hall: a ponte entre a Europa e a América Latina .....	106
4.2 IDENTIDADE .....	109
4.2.1 Delimitação do conceito de diferença .....	112
4.2.2 Compreensão do conceito de pertencimento .....	114
4.3 CULTURA .....	116
4.4 CONCEITO DE INTERCULTURALIDADE .....	121
4.4.1 Diferenças entre Multiculturalismo, Interculturalidade e Hibridismo Cultural .....	123
4.4.2 Comunicação Intercultural .....	125
<b>5 INTERCULTURALIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO LATINO-AMERICANO .....</b>	<b>129</b>
5.1 O CENÁRIO LATINO-AMERICANO .....	129
5.1.1 O papel da comunicação na América Latina .....	133
5.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL LATINA .....	137
5.2.1 Estudo GLOBE para entendimento das organizações latinas .....	139
5.3 ASSOCIAÇÕES ENTRE INTERCULTURALIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS .....	143
<b>6 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>146</b>
6.1 MÉTODO DE PESQUISA: HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE .....	147
6.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	154
6.3 OBJETO EMPÍRICO .....	156
6.4 COLETA DE DADOS .....	157
6.4.1 Entrevista em profundidade.....	158
6.4.2 Documentação.....	160
6.4.3 Observação direta .....	162
6.5 ANÁLISE DE DADOS .....	164
6.5.1 Diagramas de análise .....	166
6.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	169
<b>7 INTERPRETAÇÃO E REINTERPRETAÇÃO .....</b>	<b>172</b>
7.1 SITUANDO O OBJETO DE ESTUDO .....	173
7.1.1 Perfil Institucional da Itaipu Binacional .....	177
7.1.2 Histórico da Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional .....	179

7.1.3 Organograma da Assessoria de Comunicação Social da Itaipu .....	185
7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DA ITAIPU .....	188
7.3 INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E INTERCULTURALIDADE .....	190
7.4 RELAÇÕES ENTRE CULTURA E IDENTIDADE NA ITAIPU BINACIONAL .....	195
7.5 PRÁTICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS VOLTADAS PARA A INTERCULTURALIDADE E A IDENTIDADE DA ITAIPU.	198
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>203</b>
8.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....	205
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>208</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>216</b>
ROTEIRO ENTREVISTA PROFISSIONAIS DE RP (PORTUGUÊS) .....	217
ROTEIRO ENTREVISTA PROFISSIONAIS DE RP (ESPAÑHOL) .....	219
ENTREVISTA A .....	221
ENTREVISTA B .....	235
ENTREVISTA C .....	238
ENTREVISTA D .....	241
ENTREVISTA E .....	245
ENTREVISTA F .....	247
ENTREVISTA G .....	250
ENTREVISTA H .....	253
<b>ANEXOS .....</b>	<b>257</b>
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	258
FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ICF) .....	261
CARTA DE ANUÊNCIA .....	264
CARTA APROVAÇÃO COMISSÃO CIENTÍFICA .....	265
MANUAL DE ORGANIZAÇÃO ITAIPU (português) .....	266
MANUAL DE ORGANIZAÇÃO ITAIPU (español) .....	272

## 1. INTRODUÇÃO

A interculturalidade nas práticas de Relações Públicas (RP) ganha relevância crescente em um contexto conectado e desglobalizado, caracterizado por organizações que atravessam fronteiras nacionais, linguísticas e culturais. Nesse cenário, compreender e gerenciar as diferenças culturais torna-se imprescindível para a eficácia da comunicação organizacional. Profissionais de Relações Públicas têm o desafio constante de adaptar estratégias comunicacionais às especificidades culturais, com o objetivo de estabelecer relacionamentos sólidos e minimizar conflitos decorrentes de mal-entendidos ou falhas na interpretação das mensagens emitidas. Mais do que traduzir idiomas ou adaptar conteúdos, as RP interculturais requerem competências específicas, relacionadas à empatia, flexibilidade e sensibilidade cultural, atributos fundamentais para uma comunicação efetiva e respeitosa.

Nesse sentido, é necessário esclarecer o que se entende por práticas de Relações Públicas. Trata-se das ações e atividades concretas realizadas pelos profissionais da área, como organização de eventos, cerimoniais, protocolos, campanhas internas e externas, relacionamento com públicos de interesse, gerenciamento de crises, entre outras atribuições cotidianas da profissão. Essas práticas são essenciais para construir e preservar a imagem da organização diante de públicos internos e externos, garantindo uma comunicação transparente, dialógica e alinhada aos valores institucionais. Contudo, em contextos interculturais, essas práticas tornam-se especialmente complexas, pois precisam considerar códigos culturais distintos e múltiplas formas de percepção e interpretação das mensagens.

No contexto da Itaipu Binacional, uma organização singular gerida conjuntamente por Brasil e Paraguai desde sua criação pelo Tratado de Itaipu, em 1973, as questões interculturais adquirem uma dimensão particularmente relevante. A empresa possui duas margens (brasileira e paraguaia) com culturas organizacionais distintas, idiomas oficiais diferentes (português e espanhol) e uma diversidade cultural que influencia diretamente as relações interpessoais e institucionais. Historicamente, as diferenças culturais entre brasileiros e paraguaios têm gerado desafios constantes na interação diária entre colaboradores, especialmente no âmbito da Divisão de Relações Públicas, responsável por atividades que exigem constante diálogo intercultural.

Considerando esse contexto, surge o problema central desta pesquisa: como a interculturalidade pode (ou não) ser observada nas práticas de Relações Públicas da Itaipu Binacional? Este questionamento visa investigar em profundidade se, na prática cotidiana da organização, há ações conscientes e estruturadas voltadas para o diálogo intercultural, ou se as diferenças culturais são tratadas superficialmente, prevalecendo apenas uma coexistência multicultural, sem uma verdadeira integração. Além disso, busca-se entender como os profissionais de Relações Públicas de ambas as margens percebem essas diferenças culturais, especialmente a barreira linguística, que é frequentemente mencionada como um fator de tensão nas relações internas e externas da organização.

A escolha desse problema de pesquisa não é arbitrária, mas fundamentada na relevância estratégica e simbólica da Itaipu para o cenário latino-americano. A organização representa um caso paradigmático de integração binacional, sendo uma das maiores usinas hidrelétricas do mundo em capacidade de geração de energia, com impacto econômico e político significativo para Brasil e Paraguai. Historicamente associada ao desenvolvimento regional e à cooperação internacional, a Itaipu enfrenta constantemente o desafio de gerenciar suas diferenças culturais internas, que, se negligenciadas, podem gerar conflitos internos, ruídos comunicacionais e dificuldades no relacionamento com seus públicos estratégicos.

A justificativa deste estudo reside exatamente nessa importância simbólica e estratégica da Itaipu Binacional, que demanda uma compreensão profunda das dinâmicas interculturais presentes em sua estrutura organizacional. Compreender como a interculturalidade se manifesta ou é negligenciada nas práticas de RP da organização pode oferecer subsídios importantes não apenas para aprimorar a comunicação interna e externa da Itaipu, mas também para servir de referência para outras instituições multinacionais ou transnacionais que enfrentam desafios semelhantes. Além disso, a investigação busca contribuir para o avanço teórico no campo das Relações Públicas, especialmente em um contexto latino-americano, onde estudos sobre interculturalidade ainda são escassos.

Essa escassez de estudos acadêmicos sobre a interculturalidade no campo das Relações Públicas justifica ainda mais a realização desta pesquisa. Levantamentos bibliográficos iniciais indicaram que são raras as pesquisas acadêmicas que associam diretamente Relações Públicas e interculturalidade, especialmente no Brasil e na América Latina. Apesar de esforços como o dossiê

"Interculturalidade e Organizações", organizado pela Revista *Organicom* em 2014, e algumas publicações acadêmicas pontuais, ainda são limitados os estudos que buscam analisar empiricamente como essas teorias se traduzem na prática diária das organizações. Dessa forma, o presente estudo pretende preencher parte dessa lacuna, oferecendo um olhar detalhado sobre um caso concreto e significativo, que é a Itaipu Binacional. Partindo, então, do problema de pesquisa desta tese que consiste em compreender como a interculturalidade pode (ou não) ser observada nas práticas de Relações Públicas da Itaipu Binacional. A análise tem como objetivo central investigar até que ponto a organização considera as diferenças culturais no planejamento e na execução de suas ações comunicacionais, particularmente na interação entre trabalhadores de Relações Públicas das duas margens da usina (brasileira e paraguaia). Essas relações, especialmente dentro da Divisão de Relações Públicas da Itaipu, são frequentemente tensionadas por diferenças culturais significativas, sendo uma das mais evidentes e importantes a barreira linguística.

Segundo Moura (2011, p. 80), o problema de pesquisa em Relações Públicas surge das "experiências cotidianas, das práticas vivenciadas e dos esquemas incorporados ao longo do exercício profissional", e deve envolver uma análise profunda das culturas organizacionais e práticas comunicacionais. Nesse sentido, esta pesquisa busca investigar se as práticas de Relações Públicas na Itaipu contemplam, de fato, estratégias interculturais ou se apenas coexistem em uma dinâmica multicultural.

Além disso, o trabalho busca analisar especificamente as relações interpessoais entre os profissionais de RP que, apesar de compartilharem o mesmo espaço organizacional, são provenientes de contextos culturais distintos. Esta análise é particularmente relevante dado o histórico da Itaipu, uma instituição binacional marcada por relações políticas, históricas e culturais complexas entre Brasil e Paraguai, o que demanda uma compreensão profunda sobre como essas dinâmicas influenciam diretamente as ações comunicativas e institucionais.

Ainda, conforme Martino (2018), a formulação do problema de pesquisa em Comunicação deve partir de uma curiosidade genuína, estruturada cientificamente. Nesse contexto, investigar as práticas interculturais em Relações Públicas na Itaipu busca compreender não apenas as ações comunicacionais em si, mas como essas ações são mediadas ou limitadas pelas diferenças culturais.

Este problema também contempla uma reflexão crítica sobre a adequação das práticas organizacionais diante da diversidade cultural inerente ao contexto latino-americano e da Itaipu especificamente. Este estudo considera elementos como idioma, práticas protocolares, formas de interação e crenças culturais que podem influenciar diretamente as ações comunicacionais e relacionais dentro da organização.

Por fim, considerando as observações feitas nas entrevistas, a pesquisa pretende discutir a existência (ou não) de ações estruturadas e conscientes voltadas para uma comunicação intercultural eficaz, diante da complexidade cultural inerente ao ambiente da Itaipu, marcada fortemente pela coexistência de culturas distintas, ainda não plenamente integradas na prática diária da organização.

### 1.1 SITUANDO O OBJETO DE PESQUISA

A Usina Hidrelétrica de Itaipu é uma entidade binacional criada e regida, em igualdade de direitos e obrigações, por um tratado assinado em 26 de abril de 1973, entre a República Federativa do Brasil e a República do Paraguai<sup>1</sup>, que gerencia a Usina Hidrelétrica de Itaipu. Trata-se de uma organização associada, desde seu nascimento, a valores positivos, como o empreendedorismo e a capacidade de realização dos povos brasileiro e paraguaio. Idealizada a partir do imaginário social, durante o Regime Militar Brasileiro, a Itaipu se tornou sinônimo de desenvolvimento e progresso, ainda na década de 1960. A organização representou o sonho de grandeza que embalou o chamado “Milagre Brasileiro”, no período de acelerado crescimento econômico do final dos anos 1960 e primeira metade da década de 1970. Considerada até hoje, a maior hidrelétrica do mundo, em geração de energia e motivo de orgulho para os brasileiros e paraguaios, segundo descrição institucional publicada no *site* (ITAIPU, 2007), representando um esforço de união entre os países que tiveram em sua história um conflito territorial originado após a Guerra do Paraguai<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Descrição feita pela empresa em seu site institucional. Disponível em: < <https://www.itaipu.gov.br/institucional/gestao-transparente>>. Acessado em 30 de outubro de 2020.

<sup>2</sup> A Guerra do Paraguai (1864-1870) foi o maior conflito armado da América do Sul, e envolveu o Paraguai lutando contra uma aliança de Brasil, Argentina e Uruguai. As razões para a guerra são complexas, mas parte da disputa estava ligada ao acesso fluvial e ao território. Após a guerra, o Paraguai sofreu perdas territoriais significativas e foi fortemente endividado. As tensões remanescentes entre Brasil e Paraguai perduraram, influenciando as relações bilaterais por mais de um século.

De acordo com Oliveira, Santos e Oliveira Filha (2018), em 2007, entrou em vigor o Plano de Comunicação da Itaipu Binacional, “Margem Esquerda”, que reposicionou a marca, incorporando novos valores, como: compromisso com a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento sustentável; espírito de solidariedade e integração das nações latino-americanas; associada à eficiência gerencial, à excelência técnica na produção de energia e à valorização dos seus funcionários e trabalhadores. O plano foi remodelado no final de 2017 para incorporar, de acordo com a chefe da Assessoria de Comunicação da empresa, Patrícia Lunovich (OLIVEIRA, SANTOS e OLIVEIRA FILHA, 2018, p. 2), “o fortalecimento da comunicação interna da empresa”. Atualmente, a instituição indica possuir três desafios: humano, energético e diplomático.

A atualização do plano, no entanto, não alterou o propósito de reconhecer a comunicação como *atividade estratégica*, que permeia todos os setores da empresa e que tem como objetivo “fortalecer a imagem institucional da entidade perante os variados públicos com os quais se relaciona (...). Na sociedade da informação em que vivemos, a imagem é o maior patrimônio de qualquer instituição” (ITAIPU, 2007, p.6).

Para a Itaipu (2007, p. 6), a comunicação representa uma interface entre os mercados brasileiro e paraguaio de energia e as sociedades de ambos os países, “um elo por meio do qual a empresa interage com outras organizações do setor e se relaciona com os seus diferentes públicos de interesse”, constituindo-se como uma alavanca das estratégias para o fortalecimento de sua imagem corporativa e institucional.

O Plano detalha, ainda, as atribuições e as atividades de todos os profissionais que atuam na sua área de Comunicação. Cabe ao profissional de Relações Públicas, mais especificamente:

- Planejar e executar as atividades internas e externas de relações públicas da entidade;
- Articular os contatos da entidade com poderes públicos, ONGs, comunidades lindeiras, sociedade civil, comunidade científica e acadêmica, meios culturais etc.;
- Relacionar-se com a empresa de promoção de eventos contratada pela empresa, acompanhando e aprovando o desenvolvimento dos trabalhos solicitados;
- Coordenar o sistema de recepção de visitantes nas instalações da Usina Hidrelétrica de Itaipu, administrando o Centro de Recepção de Visitantes;
- Prestar, quando necessário, apoio às Diretorias na recepção de seus visitantes especiais, ligados às atividades estratégicas das áreas, coordenando os aspectos logísticos envolvidos;
- Planejar e promover a organização e a realização de eventos internos e externos de caráter científico, tecnológico, cultural, ecológico, desportivo e de responsabilidade social, de finalidades convergentes com os interesses da Itaipu;

- Organizar e divulgar internamente o Calendário Anual de Eventos de todas as Diretorias;
  - Coordenar e/ou apoiar a realização de campanhas institucionais de incentivo à segurança e saúde no trabalho, racionalização de gastos, eficiência e produtividade, qualidade dos serviços, uso de *software* livre, novas práticas de gerenciamento e cultura de gestão, responsabilidade social e ambiental e outras convergentes com os interesses da empresa;
  - Coordenar e/ou apoiar a realização de exposições, fixas ou itinerantes, e de palestras sobre a Itaipu, para comunidades localizadas na sua área de influência ou para grupos formadores de opinião;
  - Planejar e controlar a distribuição de publicações e de materiais informativos e promocionais da empresa;
  - Planejar e coordenar as ações e atividades de relações públicas da Fundação Itaipu (Hospital Ministro Costa Cavalcanti) e da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI);
  - Produzir e manter atualizado o Manual de Recepção aos Visitantes;
  - Planejar e executar as atividades internas e externas de Cerimonial da empresa;
  - Fazer a seleção, contratação e supervisão dos serviços de terceiros para eventos e outras necessidades;
  - Definir, em conjunto com a Diretoria de Coordenação, estratégia de aproveitamento dos espaços da Itaipu Binacional para exposições, tais como CRV, Ecomuseu e Espaço Cultural Miguel Reale;
  - Organizar e manter atualizado o *mailing list* empresarial;
  - Produzir relatório diário e mensal de atividades.
- (ITAIPIU, 2007, p. 49-50)

É interessante observar que, entre as atribuições do profissional de Relações Públicas, a questão de se relacionar com os públicos, ou até mesmo atender às demandas da sociedade, no ambiente digital, não é mencionada, mesmo após a reformulação do plano em 2017.

Para compreender como a Itaipu pode ser analisada, sob essa perspectiva, é preciso destacar que a barragem, construída pelos dois países (Brasil e Paraguai), entre 1975 e 1982, foi alvo de intensas negociações e continua sendo destaque por sua magnitude de engenharia, mas com impactos conflitantes no âmbito social e ambiental.

A desapropriação de cerca de 40 mil pessoas, durante a instalação de Itaipu fez emergir um novo fenômeno cultural, os *brasiguaios* - brasileiros e seus familiares que residem em terras paraguaias na fronteira com o Brasil. Isso ocorreu porque o valor pago pelas terras desapropriadas estava abaixo do esperado e não era suficiente para a compra de terras brasileiras, apenas terras paraguaias em que o valor do hectare era, à época, mais baixo. Esse aspecto é essencial para compreender na prática, o paradigma de Relações Públicas proposto por Simões (1995) ao indicar que o conflito é um processo eminente entre as relações sociais da organização e seus públicos. Esse conflito deveria ser mediado pelo profissional de Relações Públicas, como bem previu Simões (1995). Os conflitos e consequências desse jogo

de poder e embate político resultaram em uma transformação na dimensão cultural, em que a prática social culminou com a criação de um novo grupo social, os *brasiguaios*, que não se identifica nem com o Brasil nem com o Paraguai, são membros diaspóricos, evidenciando como a questão cultural e social, provoca relacionamentos complexos entre o poder e a exploração (HALL, 2013). A Itaipu Binacional é, portanto, uma organização que carrega, em sua própria história um conflito ímpar que abrange dimensões econômicas, históricas, políticas, culturais e, principalmente, sociais.

Essa constatação mostra uma incoerência com o discurso apresentado pela organização, principalmente levando em consideração as informações divulgadas no *site* da empresa e no seu Plano de Comunicação. Mesmo hoje, com o reconhecimento da importância da comunicação, tanto no seu Plano de Comunicação, como na visão estratégica da Itaipu, o peso do relacionamento com os mais variados públicos é deixado de lado. A atribuição de quem é a responsabilidade por estabelecer o relacionamento com os públicos também não está clara no plano. Ao analisarmos as atribuições de cada área do setor de comunicação, percebemos que a resposta à mídia está centralizada nas atribuições do profissional responsável pela assessoria de imprensa e comunicação interna, enquanto ao profissional de relações públicas cabe ações voltadas ao programa de visitas guiadas à empresa, eventos internos e de recepção a convidados estrangeiros, cerimoniais e protocolos institucionais. O Plano não inclui a função primordial das relações públicas, que é estabelecer relacionamentos e diálogos simétricos com os públicos da organização.

Portanto, apropriar-se de reflexões levantadas pelos estudos da Interculturalidade e observados no campo das Relações Públicas, para lançar um olhar crítico sobre o contexto organizacional, faz-se fundamental. Ao abordar conceitos fundamentais, percebemos a importância da atuação das Relações Públicas como mediadora de conflitos e gestora da comunicação, bem como é possível aferir que as dimensões culturais e políticas são aspectos primários para o dia a dia da organização e de seus públicos, e que não estão claros no Plano de Comunicação como esse desafio é enfrentado.

Para abordar esta questão, o estudo analisa como os profissionais de relações públicas da Itaipu Binacional manejam a interação entre diferentes culturas em suas atividades diárias, desde a execução de eventos de cerimonial e protocolo até o engajamento com a comunidade, por meio de programas de visitas e ações internas.

Examinar as práticas de comunicação e relações públicas sob a lente da interculturalidade permite compreender melhor não só as estratégias adotadas, mas também os possíveis pontos de tensão e oportunidades de melhoria. Esta análise mostra-se essencial para identificar práticas eficazes que podem ser modeladas ou ajustadas para aumentar a eficiência e eficácia da comunicação em contextos similares.

Em última análise, este trabalho busca contribuir para o campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional ao oferecer *insights* sobre como uma grande empresa binacional se adapta e responde aos desafios culturais que surgem de sua localização geográfica e operação binacional. Ao fazê-lo, espera-se não apenas fornecer um diagnóstico das práticas atuais da Itaipu Binacional, mas também oferecer recomendações estratégicas que possam beneficiar outras organizações que enfrentam desafios interculturais semelhantes.

O segundo passo é institucionalizar a pesquisa e apontar como guiaremos esse processo. Vale reforçar que para Hall (2003) a cultura atua diretamente nas práticas e interações socioculturais dos sujeitos dentro da sociedade, sustentada por meio de aspectos singulares em um contexto multicultural, ou seja, esses imbricamentos resultam em ressignificação das identidades sociais, resultado tanto de processos de negociação, aceitação ou rejeição cultural. Assim, o principal questionamento é entender quanto a Itaipu tem em sua trajetória, se preocupado (ou não) com a interculturalidade, nas ações de relações públicas?

Diante dessa problemática e para responder esse questionamento traçamos, então, os seguintes objetivos:

- a) Identificar a relação entre Interculturalidade e Relações Públicas nas práticas de relações públicas e comunicação da Itaipu Binacional;
- b) Relacionar o impacto das diferenças culturais na prática das Relações Públicas, sob a perspectiva da Interculturalidade;

A partir das questões levantadas e dos objetivos estabelecidos para este estudo sobre a interculturalidade nas práticas de comunicação e relações públicas da Itaipu Binacional, delineamos uma metodologia que irá orientar a conquista desses propósitos. Adotamos uma abordagem qualitativa com base na hermenêutica de profundidade, essencial para uma investigação aprofundada do contexto específico da Itaipu Binacional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em

profundidade com profissionais de comunicação e relações públicas da organização, complementada pela análise de documentos relevantes, como o plano de comunicação e relatórios de sustentabilidade da empresa. Esses instrumentos foram cruciais para entender as estratégias e percepções internas sobre a interculturalidade e suas manifestações na comunicação organizacional. Essas etapas nos permitiram não apenas levantar e compreender o contexto e os documentos relevantes, mas também analisar as informações obtidas nas entrevistas, proporcionando uma compreensão robusta e multifacetada das dinâmicas interculturais na Itaipu Binacional.

Como já mencionado, metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com base na Hermenêutica de Profundidade (HP), metodologia desenvolvida por Thompson (1995), particularmente apropriada para investigações que buscam compreender fenômenos simbólicos e comunicacionais em contextos sociais complexos. A HP envolve três etapas complementares: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. Essas etapas permitiram investigar em profundidade como as práticas de Relações Públicas da Itaipu são produzidas, recebidas e interpretadas dentro de contextos históricos e culturais específicos, oferecendo uma compreensão multifacetada do problema estudado.

A coleta de dados incluiu entrevistas em profundidade com sete profissionais da Divisão de Relações Públicas da Itaipu, sendo quatro brasileiros entrevistados presencialmente e três paraguaios entrevistados via videoconferência ou questionários respondidos por e-mail. Esses entrevistados foram selecionados a partir de critérios como tempo de atuação na empresa, diversidade cultural e experiência prática direta nas atividades de Relações Públicas da Itaipu. Além disso, foram analisados documentos institucionais importantes, como o Plano de Comunicação da Itaipu, Relatórios de Sustentabilidade e conteúdos institucionais divulgados pela organização, incluindo uma série documental disponível no YouTube. Essas fontes permitiram contextualizar e complementar as informações obtidas nas entrevistas, proporcionando maior profundidade à análise.

Para analisar os dados coletados, foi empregada a análise formal ou discursiva proposta pela Hermenêutica de Profundidade, conforme Thompson (1995). Essa etapa envolveu a categorização e interpretação das entrevistas e dos documentos institucionais, buscando identificar significados implícitos, padrões discursivos, narrativas recorrentes e relações de poder presentes nas práticas comunicacionais da

Itaipu. As categorias analíticas foram previamente estabelecidas a partir dos conceitos centrais da pesquisa: relações entre práticas de RP e interculturalidade, aproximação ou distanciamento do conceito expandido de cultura e de identidade no contexto organizacional. Essa análise possibilitou compreender como os profissionais percebem, articulam e vivenciam as diferenças culturais no cotidiano de suas atividades.

A interpretação dos dados revelou aspectos significativos sobre como a interculturalidade é tratada pela Itaipu. Foi possível observar tanto esforços pontuais para promover a integração intercultural, quanto limitações significativas decorrentes da falta de estratégias sistematizadas e conhecimento específico para os profissionais. As entrevistas evidenciaram também que, embora exista uma valorização superficial da diversidade cultural (gastronomia, música, costumes locais), a interculturalidade raramente é incorporada conscientemente como um princípio norteador das estratégias comunicacionais, prevalecendo uma abordagem funcionalista das Relações Públicas, centrada em cerimoniais, eventos e protocolos institucionais tradicionais.

No capítulo dois iniciamos a tese com um levantamento do “estado da arte” da temática. Afinal, é preciso confirmar se aquela impressão inicial sobre poucos registros que tratam da aproximação entre Relações Públicas e Interculturalidade tem dados científicos que o comprovem. Para isso, recorreremos a um recorte temporal de quase 20 anos, analisando as produções científicas publicadas na Revista *Organicom* de 2004 a 2022; os artigos apresentados no Grupo Temático de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do ALAIC, assim como recorreremos a uma análise das teses e dissertações no campo da Relações Públicas a partir de um banco de dados desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação (GPEPCom) que concentrou pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM), em nível de doutorado e de mestrado, da Escola de Comunicação, Artes de Design – FAMECOS, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) sob orientação da professora Cláudia Peixoto de Moura.

Após o levantamento do panorama atual de pesquisa na temática, seguimos para o capítulo três que introduz a revisão bibliográfica iniciando pelo campo das Relações Públicas. Esse é um momento dedicado a compreender, afinal, de que Relações Públicas estamos falando? E a compreensão do conceito da terminologia passa por entender o seu histórico de surgimento nos Estados Unidos e como ela se

desenvolveu no Brasil. A partir disso, delineamos as Relações Públicas Globais e pontuamos as correntes teóricas que fundamentam a prática de Relações Públicas no Brasil. Para finalizar, apresentamos de forma breve uma diferenciação entre as perspectivas teóricas de Relações Públicas incluindo a perspectiva funcionalista, crítica e interpretativa.

O capítulo quatro do estudo é dedicado à exploração da interculturalidade, iniciando com um resgate de constructos teóricos essenciais para entender o fenômeno da globalização e da desglobalização, com base nos estudos de Milton Santos, Néstor García Canclini e Octavio Ianni. Esses autores proporcionam uma visão abrangente de como a globalização influencia a interação cultural e a comunicação global. Segue-se uma delimitação aprofundada sobre os conceitos de cultura e identidade baseados nos estudos de Stuart Hall, fundamentais para compreender a interculturalidade como um processo dinâmico e contínuo. A comunicação é destacada como essencial nesse processo, mediando a interação entre diferentes culturas e facilitando a troca e o entendimento mútuos. Finaliza-se com uma discussão sobre o conceito de interculturalidade e suas distinções em relação ao multiculturalismo, culminando na relevância da comunicação intercultural dentro deste contexto.

O capítulo cinco avança para a relação entre interculturalidade e relações públicas na América Latina. Inicia com um levantamento sobre as características distintas das organizações latino-americanas, apoiando-se em pesquisas de autores como Marlene Marchiori, Maria Aparecida Ferrari, Jesús Martín-Barbero, Néstor García Cancini, Enrique Ogliastri, Eduardo Restrepo e Pamela Flores Prieto; além de contribuições de Kelly Pozo e Livingston Crawford sobre a comunicação na América Latina. Esses estudos ajudam a desvendar o cenário das organizações latino-americanas e a peculiar abordagem comunicacional que prevalece na região, enfocando como a cultura local influencia as práticas de comunicação e relações públicas.

Com base no problema de pesquisa e nas questões-chave do trabalho, buscamos definir o percurso metodológico que cumprisse o propósito do estudo. O capítulo seis desenvolveu-se com este propósito, apresentando a escolha dos procedimentos metodológicos utilizados. Desse modo, a hermenêutica de profundidade (HP) de Thompson (1995) é o referencial metodológico adotado, e as

técnicas escolhidas para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade, observação direta e documentação. Thompson (1995) defende um percurso da HP em três etapas, sendo elas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva; e interpretação e reinterpretação. A primeira fase descrita por Thompson (1995) guiou a construção do marco teórico deste estudo, fazendo o resgate histórico e demonstrando a evolução dos estudos de Relações Públicas e Interculturalidade. Porém, o percurso completo, descrevendo as três etapas, foi realizado na análise do *corpus* coletado. O capítulo descreve, ainda, como os instrumentos de coleta de dados — incluindo entrevistas em profundidade, análises de documentos como o plano de comunicação e o relatório de sustentabilidade — são utilizados para captar as nuances da interação intercultural na Itaipu.

Por fim, o capítulo sete apresenta as análises e conclusões da pesquisa, caracterizada pela interpretação e reinterpretação proposta por Thompson (1995). Este segmento sintetiza os *insights* obtidos através da investigação, avaliando como as práticas de relações públicas na Itaipu refletem (ou não) a interculturalidade e contribuem para a construção de identidades organizacionais em um contexto marcado pela diversidade cultural. Essa análise final busca ilustrar a aplicação prática dos conceitos teóricos discutidos anteriormente, oferecendo uma visão integrada de como a interculturalidade é vivenciada (ou não) e gerenciada dentro de uma grande organização multinacional como a Itaipu Binacional. Para finalizar indicamos algumas recomendações que podem ser adotadas pela organização para melhorar a prática da comunicação intercultural na organização.

Ao final, o estudo permitiu não apenas diagnosticar a realidade intercultural da Itaipu Binacional, mas também indicar recomendações estratégicas que possam contribuir para um avanço efetivo da comunicação intercultural na organização. Espera-se, com isso, que a pesquisa ofereça subsídios tanto teóricos quanto práticos para aprimorar a atuação das Relações Públicas em contextos interculturais, destacando a importância crítica de um olhar atento e sensível para a diversidade cultural como uma oportunidade estratégica e não apenas como uma barreira a ser superada. Este trabalho, portanto, reforça a relevância de aprofundar estudos sobre interculturalidade nas RP e amplia o debate sobre o papel comunicacional das organizações em contextos complexos e pluriculturais como o da América Latina.

## 2.LEVANTAMENTO INICIAL: ESTADO DA ARTE SOBRE A TEMÁTICA

Será que realmente há um *déficit* de pesquisas, no campo científico, que abordem possíveis aproximações entre as Relações Públicas e Interculturalidade? Para identificar isso, realizamos uma análise quantitativa a partir de um levantamento bibliográfico, para identificar os artigos científicos publicados na principal revista científica brasileira no campo das Relações Públicas e Comunicação Organizacional, a ORGANICOM, assim como os *papers* apresentados nos congressos da Associação Latino-Americana de Pesquisadores em Comunicação (ALAIIC), no Grupo Temático *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*. Por fim, as teses e dissertações no campo da Comunicação registradas na plataforma CAPES/ Sucupira, parte delas que foram selecionadas a partir do banco de dados do Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação (GPEPCom).

O recorte temporal selecionado foi de 2004 a 2022, com intervalos diferentes para cada segmento. A escolha do intervalo temporal se dá, pois foi em 2004 o ano de publicação da primeira edição da revista ORGANICOM. Para a análise da ALAIIC, o recorte inicia a partir de 2010, considerando que o Congresso ocorre em intervalos de dois anos. Contudo, incluímos um resgate histórico elaborado por Kunsch (2011), que avalia a produção científica do grupo entre os períodos de 1998 e 2008, oferecendo uma perspectiva do recorte temporal que buscamos. Com relação ao banco de teses e dissertações, o recorte temporal se dá entre 2010 e 2023, período em que foi possível levantar os arquivos digitais disponibilizados nas plataformas CAPES e Sucupira. Antes desse período, não há registros *on-line*, o que inviabiliza a análise. O objetivo foi avaliar quantitativamente como a comunidade científica está abordando a temática de aproximação entre Relações Públicas e Interculturalidade.

Para a análise ser concretizada, foram escolhidos textos a partir da seleção dos títulos, palavras-chave e resumos, com segmentação nos termos *relações públicas; intercultural; interculturalidade*. O levantamento dos dados considerou também as referências utilizadas pelos autores, nas áreas de Relações Públicas e de Cultura, ou termos correlatos, como *cultura organizacional; comunicação organizacional e interculturalidade*. O objetivo era compreender se esses textos possuíam, como aporte teórico, os principais autores identificados como ligados a Interculturalidade.

## 2.1 REVISTA ORGANICOM

A ORGANICOM – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* é uma publicação semestral, criada em 2004, ligada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), que reúne artigos, depoimentos, resenhas, entrevistas e pesquisas de especialistas conceituados, nacional e internacionalmente - tanto do mercado, como do meio científico – nas áreas de Relações Públicas (RP) e Comunicação Organizacional (CO). De acordo com sua primeira edição,

*a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ORGANICOM - pretende ser um meio de comunicação capaz de reunir os grandes temas contemporâneos dessas áreas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade. Democratizar os novos conhecimentos gerados e contribuir para o debate técnico-científico da comunicação nas organizações constitui outra proposta básica desta publicação (KUNSCH, 2004, p. 5).*

A cada edição, a revista publica um dossiê temático, geralmente resultante de pesquisas nas universidades, apresentados em uma linguagem acessível para a sociedade, na tentativa de trazer novas contribuições para o debate de assuntos contemporâneos que devem ser equacionados, tanto pela academia, como pelo mercado. Em sua primeira edição, a temática apresentada foi “Comunicação e mudança cultural nas organizações”, demonstrando a relevância do aspecto da Cultura para o campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional. No entanto, a edição de abertura traz apenas um único artigo que associa a questão da Cultura às Relações Públicas. Trata-se de “Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas”, de Marlene Marchiori (2004), que aborda questões relativas ao processo de mudança cultural em organizações. No texto, a autora defende que uma mudança só é efetiva a partir do momento em que se trabalhe na essência, nos valores, na forma de relacionamento das pessoas, e isto exige comunicação. Nesse sentido, Marchiori (2004) defende que as Relações Públicas devem ser praticadas de forma estratégica, por representarem um processo de intervenção na cultura organizacional.

A análise bibliométrica de todas as edições publicadas da revista ORGANICOM, de 2004 a 2022, revela que os termos *relações públicas* e *interculturalidade* aparecem em apenas 13 artigos. Para a seleção, a busca dos

termos foi realizada nos títulos dos artigos e nas palavras-chave; a partir do levantamento, organizou-se os artigos em três grupos.

1) *relações públicas*: reúne artigos que incluem o termo *relações públicas* no título ou entre as palavras-chave, mas sem relação com cultura;

2) *interculturalidade*: reúne os artigos que apresentam o termo *interculturalidade* no título ou entre as palavras-chaves, mas não tem relação com as Relações Públicas e

3) *relações públicas e interculturalidade*: reúne artigos que tanto apresentam os termos *relações públicas* como *interculturalidade* no título ou entre as palavras-chave.

Os 13 artigos levantados foram enquadrados na terceira categoria *relações públicas e interculturalidade*. Na categoria de *interculturalidade* foram identificadas 13 publicações. Mas, para o recorte desta pesquisa, a análise se restringiu às produções que apresentam ambos os termos *relações públicas e interculturalidade* em seus títulos ou palavras-chaves.

Além dos artigos, a revista publicou duas edições de dossiê com foco em Cultura, como já mencionado: a edição de abertura da revista apresentou a temática, resgatada 10 anos depois, com o dossiê *Interculturalidade e Organizações*, coordenado por Ferrari (2014), em 2014. A referida edição reuniu 21 textos que exploraram a relação entre Cultura e Comunicação Organizacional nos mais diversos âmbitos, além de trazer uma entrevista inédita com o Prof. Dr. Krishnamurthy Srirameshm, renomado pesquisador na área das Relações Públicas globais e da interculturalidade. Como resultado, a publicação evidenciou a importância e a relação intrínseca entre a Cultura e a Comunicação. No entanto, mais uma vez, revelou a baixa produção científica que investiga as relações entre Relações Públicas e Interculturalidade.

Nessa edição (ORGANICOM, 2014), apenas quatro artigos faziam uma referência direta aos termos *relações públicas e interculturalidade*, sendo os artigos de Pereira, Ribeiro, Modesto, *et al* (2014) intitulado *Narrativas, Relações Públicas e Comunicação Intercultural: o caso do 'Brazilian corporate communications day'*, em que abordam a relevância das narrativas como instrumento de atuação no contexto das relações públicas interculturais, por meio de uma reflexão sobre Cultura, Multiculturalismo, Interculturalidade e o papel das práticas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas na construção das narrativas sobre o Brasil.

Há, ainda, o artigo de Vetritti e Virgili (2014) *Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital*, que faz uma reflexão sobre o fato de que, com o aumento do acesso mundial à rede de computadores, quebra-se a barreira do tempo e do espaço, gerando integrações e apontamentos de diversas culturas nas diretrizes comunicacionais das organizações brasileiras, fatos ligados à interculturalidade dos profissionais de relações públicas, que, teoricamente, são formados para promover diálogo e realinhamento de estratégias.

O terceiro artigo, de Ortiz (2014) intitulado *Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais*, descreve a pesquisa empírica do autor sobre as barreiras culturais à comunicação, realizada em quatro redes hoteleiras de diferentes origens sediadas no Brasil – norte-americana, francesa, mexicana e brasileira. O autor verifica como os valores culturais nacionais, refletidos nos valores organizacionais específicos de cada país, têm influência fundamental no perfil das barreiras culturais à comunicação, em um esforço de desenvolver uma pesquisa comparada de relações públicas internacionais.

O último artigo encontrado foi "A interculturalidade no ensino-aprendizagem em Relações Públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional" de Célia Maria Retz Godoy dos Santos e trabalhadores (2014), que discute a experiência intercultural e educativa estabelecida entre a Universidade Estadual Paulista (Unesp) no Brasil e a Universidade de Sevilha na Espanha. Este estudo reflete sobre a importância da interculturalidade na formação acadêmica em Relações Públicas, um campo essencialmente ligado à comunicação eficaz entre culturas diversas. A parceria internacional visa enriquecer o processo de ensino-aprendizagem por meio da exposição direta dos alunos a práticas e perspectivas interculturais, proporcionando uma compreensão mais profunda das nuances envolvidas na gestão da comunicação global. O objetivo central foi explorar como a interculturalidade pode ser integrada no currículo de Relações Públicas para melhor preparar os estudantes para os desafios da comunicação global. Para isso, o artigo descreve detalhadamente a parceria, discutindo as metodologias adotadas, as atividades desenvolvidas e os impactos percebidos na formação dos alunos. Este intercâmbio acadêmico ofereceu uma plataforma para os estudantes vivenciarem a interculturalidade não apenas como um conceito teórico, mas como uma realidade prática, enriquecendo sua aprendizagem e competências profissionais.

## 2.2 CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP)

Outra parte da análise sócio-histórica envolve o resgate sobre os estudos de Interculturalidade promovidos pela Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Ela é uma entidade civil sem fins lucrativos, fundada em 13 de maio de 2006, em São Paulo. De acordo com seu estado (s/a), a Abrapcorp tem como missão principal congregar pesquisadores e profissionais dedicados à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, independentemente de gênero, credo, política ou nacionalidade. Como uma associação de duração ilimitada, ela se orienta pelas diretrizes de seu estatuto e pela legislação brasileira aplicável, tendo seu exercício social e fiscal coincidindo com o ano civil.

De acordo com a entidade, os objetivos da Abrapcorp são vastos e incluem o estímulo ao fomento, realização e divulgação de estudos avançados nos campos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Especificamente, a associação visa promover o intercâmbio de experiências entre seus membros e outras organizações para a difusão do conhecimento científico, além de contribuir para a valorização e democratização dessas práticas no ambiente acadêmico, profissional e social. Também busca representar os interesses de seus associados perante a sociedade e entidades reguladoras.

Anualmente, a Abrapcorp organiza um congresso que serve como uma plataforma para a discussão de temas pertinentes à Comunicação Organizacional e às Relações Públicas. Este evento reúne pesquisadores, acadêmicos e profissionais para compartilhar pesquisas, teorias e práticas inovadoras dentro dessas áreas. O Congresso Anual da Abrapcorp é também um espaço para a promoção de cursos, seminários, simpósios e outras atividades educativas relacionadas à comunicação social, contribuindo significativamente para o avanço acadêmico e prático dos campos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Além de organizar eventos, a Abrapcorp desenvolve uma série de atividades que incluem a publicação de materiais, a realização de parcerias com instituições congêneres, tanto nacionais quanto internacionais, e a concessão de prêmios que reconhecem contribuições notáveis na área. Essas iniciativas são fundamentais para

o desenvolvimento continuado da pesquisa em comunicação no Brasil e no exterior, fortalecendo o papel da comunicação como ferramenta essencial no processo democrático e no desenvolvimento nacional.

A inclusão do AbrapCorp nesse contexto tornou-se fundamental, uma vez que o oitavo congresso anual da Abrapcorp, realizado na Universidade Estadual de Londrina, em 2014, teve como foco a "Comunicação, Interculturalidade e Organizações". Conforme destacam Moura e Ferrari (2015), este evento destacou-se por abordar a complexidade das interações comunicacionais que transcendem fronteiras culturais e geográficas, refletindo sobre como a interculturalidade influencia as práticas organizacionais e de relações públicas. Ao focar nesse tema, o congresso contribuiu significativamente para expandir o entendimento sobre como as organizações podem gerenciar e se beneficiar das diversas dimensões culturais presentes em suas operações cotidianas.

Como resultado das discussões provenientes do VIII Congresso da Abrapcorp, foi lançado, em 2015, o livro digital *Comunicação, Interculturalidade e Organizações* publicado pela Editoria PUCRS que reúne 15 textos organizados ao longo de seis seções. A primeira parte do livro introduz a temática do congresso por meio de dois textos que oferecem uma visão ampla sobre o fenômeno da globalização, a complexidade organizacional e comunicacional na era digital, além de conectar esses conceitos à diversidade e interculturalidade dentro das organizações. Destacam-se as contribuições de Shiv Ganesh, que em seu capítulo discute a passagem do paradigma da inteligência para o da inteligibilidade cultural, e Maria Aparecida Ferrari, que apresenta uma análise detalhada sobre os dilemas e desafios da comunicação intercultural em um contexto globalizado.

Na segunda parte, o foco se volta para a gestão da diversidade, explorando como a cultura atua como um capital simbólico e comunicacional dentro das organizações. Autores como Pedro Jaime de Coelho Jr. e Denise Cogo discutem a riqueza cultural versus a disputa política e as possibilidades da comunicação intercultural em contextos organizacionais, respectivamente. Esses capítulos revelam como a atualidade exige uma compreensão aprofundada sobre como os elementos culturais influenciam os relacionamentos interpessoais e grupais dentro das organizações.

A terceira parte aborda a interculturalidade na gestão e no ambiente organizacional, onde autores como Letícia Helena Medeiros Veloso e Germano Glufke

Reis discutem a cultura da aparência e a mentalidade global necessária para atuar em mercados internacionais. Esses capítulos argumentam que a comunicação intercultural é crucial para a construção de uma gestão internacional eficaz, enfatizando a necessidade de uma abordagem que reconheça a diversidade como uma fonte de aprendizado e desenvolvimento contínuos.

A compilação desses artigos na obra *Comunicação, Interculturalidade e Organizações* oferece uma base sólida para as pesquisas e práticas profissionais que se seguiram sobre o papel da interculturalidade nas práticas profissionais, incentivando uma maior integração das dimensões culturais nas estratégias de comunicação organizacional.

Outro ponto de destaque que faz um imbricamento fundamental nos estudos de Interculturalidade no Brasil, foi a criação em 2019 do Grupo Temático (GT) *Interculturalidade e Interseccionalidade* do Abrapcorp, coordenado pelas professoras Maria Aparecida Ferrari (USP) e Raquel Cabral (UNESP). De acordo com Ferrari e Cabral (2019), este grupo surgiu em resposta à crescente necessidade de discutir, de forma estruturada, as questões relacionadas à interculturalidade, diversidade e interseccionalidade, temas que se tornam cada vez mais relevantes à medida que as problemáticas em torno da diferença, da identidade e da desigualdade ganham destaque no vocabulário cultural contemporâneo.

A proposta do GT5 da Abrapcorp visa proporcionar um espaço de reflexão crítica sobre a comunicação intercultural, abordando a interseção de sistemas de opressão que afetam grupos marginalizados, tais como questões de gênero, raça, etnia, classe, pessoas com deficiência, gerações, imigrantes, entre outros. Estes grupos, muitas vezes invisibilizados nas dinâmicas organizacionais, enfrentam formas multidimensionais de violência e discriminação, que exigem um olhar mais atento por parte das relações públicas e da comunicação organizacional. Dessa forma, de acordo com as autoras (2019), o GT busca articular reflexões epistemológicas que contemplem a diversidade, identidade, preconceito, estereótipos, xenofobia, e as diferenças culturais que permeiam o ambiente corporativo e social.

Para Ferrari e Cabral (2019), o surgimento tardio deste espaço de discussão em um congresso como o Abrapcorp, no entanto, pode ser atribuído à falta de uma formação intercultural sólida para os profissionais de comunicação e relações públicas no Brasil. Historicamente, os cursos de comunicação focaram-se no avanço tecnológico e na sociedade da informação, deixando de lado o impacto das novas

plataformas digitais nas dinâmicas sociais, culturais e organizacionais. Embora algumas instituições de ensino tenham avançado com a inclusão de disciplinas específicas sobre globalização e relações interculturais (FERRARI, 2017), ainda há uma lacuna quanto à transversalidade da interculturalidade e da diversidade nos currículos de formação desses profissionais. Diante disso, a criação do GT5 reflete a necessidade urgente de reformular a formação dos comunicadores e relações-públicas, de modo que eles sejam preparados para atuar em uma sociedade multicultural e diversa.

### 2.3 ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO (ALAIC)

A Associação Latino-Americana de Pesquisadores em Comunicação (ALAIC) foi fundada em novembro de 1978, em Caracas (Venezuela). Seu surgimento é referenciado como iniciativa de um grupo de pesquisadores: Antonio Pasquali, Luis Ramiro Beltrán, Jesús Martín-Barbero, Alejandro Alfonso, Marco Ordóñez, entre outros, que viram a importância e a necessidade de se discutir a Comunicação na comunidade acadêmica da América Latina<sup>3</sup>.

De acordo com Kunsch (2004), vivemos em uma complexa sociedade e a América Latina acompanha as tendências globais, destacando-se no estudo de temáticas como: comunicação e educação; Sociedade da Informação; cibercultura; Internet; processos midiáticos; comunicação política; exclusão social/cidadania; responsabilidade social; políticas de comunicação; comunicação intercultural; Economia política da comunicação; comunicação pública; estudos de recepção; Estudos Culturais; Comunicação Organizacional; práticas profissionais na área, etc.

Conforme aponta Kunsch (2004), todos esses temas são contemplados nos 21 grupos de trabalho (GTs) da ALAIC, que constituem um importante espaço para a análise dos grandes problemas contemporâneos abordados em universidades e centros de pesquisa. As sessões desses GTs, nos congressos bienais, permitem um debate plural, que converge na troca de experiências e maior integração entre pesquisadores. Sua criação foi a melhor forma encontrada pela ALAIC para cumprir

---

<sup>3</sup> ALAIC. Quem somos. Disponível em: <https://www.ALAIC.org/quienes-somos/>

sua missão como entidade científica da comunicação latino-americana, abrindo espaço para que as gerações atuais e futuras consolidem cada vez mais as Ciências da Comunicação em nossas sociedades.

Entre esses 21 GTs, temos aquele destinado aos estudos sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. O GT tem como objetivo estudar o papel da comunicação no contexto das organizações complexas, considerando o funcionamento da comunicação administrativa, interna, institucional e de *marketing* (comunicação integrada) (ALAIC, 2022)<sup>4</sup>. A pesquisa em comunicação organizacional busca o estudo sistemático dos elementos intra e interorganizacionais e dos contextos de interação simbólica das organizações com seus públicos.

A descrição identifica que o grupo procura analisar questões como climas e culturas de comunicação, redes formais e informais, símbolos organizacionais, discursos corporativos, novas tecnologias e ambiente interno e externo. O estudo das Relações Públicas e os novos paradigmas na sociedade globalizada, pesquisas nas áreas conhecidas como comunicação empresarial, comunicação governamental, comunicação sindical, comunicação religiosa (igrejas), simbolismo organizacional, discurso organizacional e temas afins estão previstos como matérias do GT de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

No recorte temporal de 1998 a 2008, valemo-nos de um estudo bibliométrico divulgado por Kunsch (2011) em que analisa 136 textos apresentados no GT de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Esse artigo é importante para realizar o resgate histórico, uma vez que a dificuldade em localizar esses *papers* apresentados nos Congressos da ALAIC, é recorrente.

Kunsch (2011) relembra que a ALAIC é uma entidade científica que vem contribuindo de forma significativa para os estudos em comunicação, aglutinando estudiosos da área no continente, para debater temáticas clássicas e emergentes. Nessa contextualização, a autora (2011) revela que a criação do GT de Comunicação Organizacional e Relações Públicas ocorreu em 1996. Assim, o recorte temporal de 1998 a 2008, feito por ela, nos oferece uma ampla perspectiva sobre os estudos realizados na área. A análise é feita em três etapas, conforme explica Kunsch (2011), sendo a primeira para delimitar aspectos conceituais e teóricos; a segunda com

---

<sup>4</sup> GT 2 Comunicación Organizacional Y Relaciones Públicas. Disponível em: <https://www.ALAIC.org/grupos/gt-2-comunicacion-organizacional-y-relaciones-publicas-101949735/info/>

considerações sobre perspectivas dos estudos na América Latina, e a terceira com a análise bibliométrica dos *papers* apresentados no GT de *Comunicación Organizacional y Relaciones Publicas*, nos congressos bianuais da ALAIC no período de 1998 a 2008.

Kunsch (2011) entende que as Relações Públicas se constituem, não apenas como uma prática profissional, mas também como um campo de conhecimento científico. Essa ampliação conceitual é corroborada por outros autores da área, como James E. Grunig (2003) , Friz Cropp e J. David Pincus (2001). A autora parte do princípio de que o conhecimento trazido por esses *papers* constituem contribuições significativas para a discussão científica e epistemológica sobre o campo das Relações Públicas, não apenas relatos de atividades práticas e profissionais:

Como áreas de conhecimento, Comunicação Organizacional e Relações Públicas inserem-se no âmbito das Ciências da Comunicação e das Ciências Sociais Aplicadas. Possuem um corpus de conhecimento com literatura específica, teorias reconhecidas mundialmente, cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), pesquisas científicas etc. Constituem, portanto, campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas (KUNSCH, 2011, p. 228).

Kunsch (2011) reitera que a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas se constituem como campos acadêmicos e aplicados, com múltiplas perspectivas. A autora reforça que a identidade e a Diagrama acadêmica da área têm a hegemonia do pensamento comunicacional norte-americano, como registra a história, o surgimento e a evolução das práticas dos estudos que tiveram início nos Estados Unidos, conforme detalhados no próximo capítulo desta tese.

Ao destacar e contextualizar o cenário latino-americano de produções em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Kunsch (2011) destaca que Brasil, México e Colômbia se sobressaem no volume de pesquisas, mas que faltam estudos para evidenciar melhor esse cenário. Os pontos de partida são apresentados pela dissertação de mestrado *Perfil das relações públicas na América Latina*, defendida por Nelly A. Pajuello (1983), orientada pelo Prof. Dr. Candido Teobaldo de Souza Andrade; as teses de Maria Aparecida Ferrari (2000), *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*; de Venâncio E. Caballero (2006), *As relações públicas na América Central*; e de Luiz Alberto de Farias (2006), intitulada *Comunicação organizacional e relações públicas: um estudo*

*dialógico entre Brasil e México*, defendidas no Programa de Pós-graduação em Comunicação da ECA-USP, todas orientadas por Kunsch (2011). Embora os dados levantados por Kunsch (2011) sejam relativos à década anterior, o cenário sobre a produção científica de Relações Públicas e Comunicação Organizacional ainda é pouco explorada nas pesquisas de mestrado e doutorado, conforme veremos.

Na terceira parte, Kunsch (2011) apresenta o resultado dos estudos bibliométricos realizados a partir dos *papers* apresentados no GT de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ALAIC. De acordo com a autora, os dados foram obtidos a partir dos textos disponibilizados no *site* da entidade, encontrados nos anais dos Congressos Científicos bianuais, de 1998 a 2008, totalizando 136 *papers*. Para Kunsch (2011), a bibliometria é uma forma quantitativa de investigação que analisa as citações e as utiliza como instrumento para medir o impacto e a visibilidade de alguns autores na comunidade científica, verificando quais escolas de pensamento são mais utilizadas como embasamento teórico dos trabalhos. Além disso, as referências bibliográficas possibilitam extrair informações sobre o campo, os autores mais utilizados e as linhas de pesquisa científica apropriada pelos autores. A análise bibliométrica promovida por Kunsch (2011) classificou os trabalhos a partir de 8 itens, sendo eles: idioma; nacionalidade dos autores; temática; tipo de pesquisa; total de artigos com apresentação de referências bibliográficas; autoria do material consultado nas referências bibliográficas; tipo de material consultado nas referências bibliográficas; e ano de publicação do material consultado nas referências bibliográficas. No entanto, iremos nos ater apenas aos dados apresentados na etapa da temática:

Nos congressos de 1998 e 2000, oito artigos trataram da temática geral de Comunicação Organizacional e quatro, de Relações Públicas. nenhum tema específico teve destaque sobre outro, porém figuraram na pesquisa ainda: Comunicação interna, Comunicação pública, Cultura organizacional, Imagem institucional e empresarial, Públicos, Responsabilidade social e Retórica da comunicação organizacional.

Em 2002, 19 dos 41 artigos trataram da temática de Comunicação Organizacional e 14, de Relações Públicas. Outros temas com participação relevante foram Comunicação em universidades, Comunicação pública e tecnologia da informação. Em 2004, 21% dos artigos tratavam de Comunicação Organizacional e 15%, de Relações Públicas. A temática das estratégias de comunicação também ganha destaque nesse ano (21%). Observa-se uma inversão no tipo de pesquisa realizada, com 59% de pesquisas teóricas.

Em 2006, 38% dos artigos trataram de Comunicação Organizacional e 19%, de Relações Públicas. Em destaque, novamente, estratégias de comunicação (19%) e Cultura organizacional e Imagem institucional e empresarial, com 15% cada.

Em 2008, 55% dos trabalhos versaram sobre Comunicação Organizacional e 10%, sobre Relações Públicas. Os temas de Comunicação interna e Cultura organizacional tiveram destaque, com 30% e 15% das menções, respectivamente (KUNSCH, 2011. p. 234-235).

Essa análise revela que a temática sobre cultura organizacional apresenta uma crescente, com destaque a partir de 2006, abrangendo 15% dos artigos que tratavam sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas que abordavam, especificamente, a temática de Cultura organizacional. Já no congresso seguinte, em 2008, esse percentual dobra, com aproximadamente 30% dos *papers* versando essa temática.

Com relação aos autores utilizados nesses *papers*, Kunsch (2011) identifica que, em 1998, dos 14 artigos apresentados, os autores mais referenciados foram Margarida K. Kunsch e Gaudêncio Torquato, com 4 citações cada. Em 2002, o volume de trabalhos apresentados passa a 41, e desse total amplifica-se o número de citações, sendo quase 50% citados uma única vez. Entre os autores recorrentes, destacam-se Margarida K. Kunsch, com 21 citações; Gaudêncio Torquato, com 10 citações; José Marques de Melo, com 8 citações; Stuart Hall, com 7 citações; Vincent Gaulejac, com 5 citações; Roberto Porto Simões, com 5 citações. Em 2004, foram apresentados 34 *papers*, sendo Margarida K. Kunsch, a autora mais citada, com 17 menções; Edgard Morin, com 9; James Grunig, com 8 citações e Roberto Porto Simões, com 4 citações; outros autores tiveram 2 menções ou apenas uma.

Em 2006, a autora identificou 27 trabalhos apresentados: desse total, há 11 citações a Margarida K. Kunsch; 10 a Edgard Morin; 9 a James E. Grunig e 5 a Candido Teobaldo de Souza Andrade, Rudimar Baldissera, Manuel Castells, Alex Primo, Roberto Porto Simões e Gaudêncio Torquato. Em 2008, foram 20 trabalhos apresentados, sendo que ,desse total, os autores mais citados foram: Joaquin Hidalgo, com 6 citações; Marlene Marchiori, com 6 citações, James Taylor, com 6 citações; Margarida K. Kunsch, com 5 menções.

Essa análise revela que, já nos anos de 2006 e 2008, a temática da *cultura* ganha relevância nos campos de discussão do GT, mas os autores referidos não são identificados como pertencentes à linha dos Estudos Culturais, seja inglesa ou latino-americana ou da interculturalidade. Stuart Hall é bastante lembrado no Congresso de 2002, mas não mantém essa prevalência nas edições seguintes. Canclini não atinge mais do que 2 citações, e, entre os pesquisadores brasileiros, Marlene Marchiori ganha espaço no ano de 2008.

A partir dessa análise, realizamos um levantamento dos *papers* publicados no GT de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ALAIC, nos congressos de 2012 a 2022<sup>5</sup>. Além disso, cabe salientar que os anais publicados no *site* da entidade estão disponibilizados apenas a partir de 2016, ou seja, reúne os dados mais acessíveis dos últimos quatro congressos. Diferentemente da análise detalhada de Kunsch (2011), nos atemos aos *papers* que continham, entre o título ou as palavras-chave, os termos *relações públicas; cultura e interculturalidade*. De todo o período, identificamos apenas 9 trabalhos, sendo 3 apresentados em 2014; 4, em 2016; 2, em 2018 e nenhum texto nos anos de 2012 e 2020. Sendo 6 na língua espanhola e 3 em português. Entre as referências, os trabalhos em espanhol (6) possuem como fontes de referência autores como Schein (1998) e Sriramesh, Grunig e Dozier (1996), para identificar aspectos conceituais de Cultura e Cultura Organizacional. Já nos artigos em português (3), há menções a Ferrari (2009), Freitas (1991), Hofstede (2003), Grunig (2003), Kunsch (2003) e Hall (2006). Pensadores latino-americanos como Canclini ou Martin-Barbero, não estão entre as referências encontradas.

Esse levantamento corrobora a percepção sobre a escassez das pesquisas que relacionem a dimensão cultural ao campo das Relações Públicas, seja no âmbito brasileiro ou latino-americano. Além disso, sob uma perspectiva bibliométrica, é reforçada a característica apontada por Kunsch (2011) sobre a perspectiva hegemônica da literatura norte-americana dos trabalhos na área, em toda a América Latina. O autor com maior número de citações é Stuart Hall, mas com uma quantidade pouco marcante. Outros autores latino-americanos não possuem mais do que duas citações. Essa análise aponta que a perspectiva funcionalista é a predominante, com raras exceções para a perspectiva da complexidade de Morin, ou a perspectiva crítica.

## 2.4 BANCO DE DADOS DO GRUPO DE PESQUISA ENSINO E PRÁTICA DE COMUNICAÇÃO (GPEPCOM) E CAPES

O Grupo de Pesquisa, Ensino e Prática de Comunicação (GPEPCom) concentra pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM), nos níveis de mestrado e doutorado, da Escola de Comunicação, Artes e

---

<sup>5</sup> Até o presente momento, não conseguimos encontrar os anais do Congresso promovido no ano de 2010.

Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). O grupo foi criado em 2002, originalmente denominado Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Relações Públicas. Ao longo dos anos, passou por três fases:

Fase 1) Período entre 2002 e 2008

Fase 2) Período entre 2009 e 2012

Fase 3) Período entre 2015 e 2021

O objetivo geral do Grupo é apropriar-se dos princípios teórico-metodológicos para ensino e pesquisa em Comunicação, envolvendo práticas acadêmicas e profissionais, processos e aplicações em Relações Públicas, Comunicação Organizacional e Jornalismo. Para isso, o grupo se propõe a fundamentar aspectos do currículo dos cursos para a formação acadêmica em Relações Públicas; aprofundar aspectos da memória institucional como atividade acadêmica e profissional, assim como embasar aspectos de metodologias de pesquisa em Comunicação, para a constituição de um capital cultural.

Nesse processo, o GPEPCom possui um catálogo detalhado de todas as teses e dissertações promovidas pelo grupo, nas fases 1 e 2. Na terceira fase, a proposta foi ampliar esse acervo para a produção de teses e dissertações voltados para o campo das Relações Públicas, abrangendo todo o país. É exatamente nesse recorte que o trabalho promovido pelo grupo foi de fundamental importância para a construção dessa tese. É nele que nos embasamos para desenvolver o *estado da arte* da pesquisa produzida no campo das Relações Públicas, entre os anos de 2013 e 2019. Para ampliar esse registro, utilizamos como consulta o banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Plataforma Sucupira, formando o recorte temporal de 2010 a 2023.

Nesse período, identificamos 90 trabalhos de pós-graduação no campo das Relações Públicas, sendo 65 dissertações e 25 teses. E ao pesquisarmos sobre *Interculturalidade* na área de conhecimento da Comunicação, encontramos 51 trabalhos cadastrados na plataforma, sendo apenas 10 teses de doutorado. É a partir desse acervo que buscamos observar quais deles tratavam de Interculturalidade, nas mais variadas nuances, incluindo Cultura, Cultura Organizacional, Interculturalidade ou Marketing cultural. No total de 90 trabalhos segmentados em Relações Públicas, apenas 16 trabalhos versam sobre a temática da Cultura, em maior ou menor grau. Desse recorte, cabe mencionar que 15 são dissertações de mestrado, além de uma

tese de doutorado. A partir desse dado corroboramos a escassez de trabalhos sobre a temática: nos últimos 13 anos, apenas uma única dissertação de mestrado relaciona o aspecto da Interculturalidade ao campo das Relações Públicas. E a tese de doutorado que relaciona esses termos é a pesquisa desenvolvida por Maria Aparecida Ferrari, em 2000. Outro ponto que cabe salientar, ainda, é que para o recorte, assim como nos itens anteriores, buscamos o termo *relações públicas* no título, no resumo ou nas palavras-chave, e a inclusão do termo *cultura; cultural; interculturalidade e intercultural* no título, resumo ou entre as palavras-chave. Portanto, pode haver outros trabalhos que relacionem essa temática, mas não explicitam essa relação no título ou entre as palavras-chave e isso nos impediu de observar essas produções.

Conforme mencionamos acima, o trabalho precursor nessa temática foi a tese de doutorado "A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile" de Maria Aparecida Ferrari, sob orientação de Margarida Maria Krohling Kunsch, defendida em 2000. O trabalho explorou a interação entre valores organizacionais e a prática das relações públicas em organizações brasileiras e chilenas. O estudo buscou entender como os valores culturais e organizacionais afetavam a percepção e a execução das funções de relações públicas, assim como definiam o papel dos profissionais na área. Este trabalho intercultural realizou uma profunda análise dos valores predominantes nas sociedades brasileira e chilena, considerando a influência desses valores na cultura organizacional das empresas estudadas. A metodologia envolveu a realização de 70 entrevistas com executivos de 35 empresas, buscando verificar como os valores disseminados pela alta administração impactam a prática das relações públicas. Os resultados indicaram uma correlação significativa entre o tipo de cultura organizacional e o modelo de prática das relações públicas. Foi observado que valores como paternalismo, centralização de poder, elitismo e conservadorismo ainda eram predominantes nas organizações de ambos os países, moldando significativamente a maneira como as relações públicas são conduzidas. Interessantemente, mais da metade dos líderes de departamentos de Relações Públicas/Comunicação entrevistados não participavam das decisões estratégicas das empresas, operando frequentemente sob um modelo assimétrico de relações públicas, sem desempenhar um papel ativo como gestores da comunicação.

Esta tese contribuiu para o entendimento de como valores específicos e traços culturais de cada país refletem nas estruturas de poder dentro das organizações e influenciam as práticas e o papel dos profissionais de relações públicas. Foi a partir desse estudo, que Ferrari (2000) indicou uma mudança de perspectiva das relações públicas como um analista de cenários.

Outro trabalho de relevância para o desenvolvimento desta tese, foi a dissertação de mestrado intitulada "O desenvolvimento de competências interculturais no ensino e relações públicas: criação de uma interface midiática para o programa da classe ao mercado internacional", elaborada por João Gabriel Carnaiba Santos na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Campus Bauru, em 2018. Esse é o único trabalho encontrado que associa diretamente a interculturalidade com as relações públicas. O trabalho explora a importância das competências interculturais para os profissionais de relações públicas, que atuam como gestores de relacionamentos entre organizações e seus variados públicos. O estudo se concentra na implementação de estratégias de ensino-aprendizagem que fomentem tais competências em cursos de graduação na área de relações públicas.

A pesquisa analisou especificamente as três edições do Programa Interuniversitário "Da classe ao mercado internacional" (DCM) da UNESP/Bauru, realizadas entre 2015 e 2017. O objetivo foi estudar e analisar como o programa contribuiu para a construção de competências interculturais, considerando os impactos das novas tecnologias da informação e comunicação e a globalização da cultura. A dissertação também investigou a interação entre os participantes de diferentes culturas, identificando desafios e contribuições para um diálogo intercultural efetivo.

Um aspecto central do trabalho foi a proposta de desenvolvimento de uma interface midiática apoiada em tecnologia e internet. Esta ferramenta teve como finalidade facilitar a comunicação intercultural e a organização de informações para futuras edições do Programa DCM Internacional ou outros programas similares que visem o desenvolvimento de competências interculturais. O método de pesquisa incluiu revisão bibliográfica, observação participante, aplicação de questionários e entrevistas em profundidade com os estudantes participantes.

A dissertação argumenta que a promoção e o incentivo de metodologias de ensino adequadas são essenciais para ajustar-se às expectativas dos estudantes e colaborar com os objetivos programáticos das diversas disciplinas de um curso de

graduação. Com isso, espera-se não só enriquecer o processo de ensino-aprendizagem, mas também fornecer subsídios para a sistematização de uma proposta de interface midiática que facilite a comunicação e as interações interculturais eficazes nas práticas de relações públicas.

Para expandir nossa análise, buscamos pesquisas que analisam o campo das Relações Públicas e seus arcabouços teóricos. Nesse recorte temporal de 2010 a 2023, dois trabalhos foram de fundamental importância para apresentar uma perspectiva ampla de como a temática cultural vinha sendo explorada no campo das Relações Públicas.

O primeiro é a dissertação de Talles Rangel Rodrigues (2017), da Escola de Comunicação e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA-USP), que propõe um estudo longitudinal sobre a produção científica do referido PPGCOM para buscar compreender como o campo científico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas se relacionam. Para responder a essa indagação, o pesquisador realizou um importante levantamento das produções científicas da área entre os períodos de 2001 a 2015, resultando na análise de 40 teses de doutorado defendidas no intervalo temporal de 15 anos. Entre os aspectos destacados, Rodrigues (2017) relaciona as metodologias mais utilizadas e as temáticas empregadas nas pesquisas. Esse recorte nos serve de partida para as temáticas utilizadas nas teses, para verificar se os teóricos da Interculturalidade estariam presentes nessas produções. Nos resultados encontrados por Rodrigues (2017), a temática cultural é identificada na tese “Cultura Organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com empregados”, de Marlene Marchiori, em 2002; e a tese “Barreiras Culturais à Comunicação em Redes Hoteleiras Baseadas em São Paulo”, defendida por Felipe Chibás Ortiz, em 2005. O olhar de Rodrigues (2017) é importante, pois, observando apenas o quadro de teses defendidas no Brasil, entre 2010 e 2023, com a temática das Relações Públicas, entre o universo de 25 teses, 14 são oriundas de estudantes da pós-graduação em Comunicação da Universidade de São Paulo (ECA/USP).

O outro é o estudo desenvolvido por Gabriel Sadi (2019), que identificou a perspectiva funcionalista como predominante no campo das Relações Públicas. Ao analisar um corpus de 473 documentos, dos últimos 40 anos (em uma janela de 1980 a 2018), entre livros, capítulos de livros e artigos nos principais periódicos internacionais de Relações Públicas, Sadi (2019) listou 15 constructos sistematizados.

De acordo com a bibliografia utilizada nesses documentos, classificou-os como sendo sete funcionalistas, seis interpretativos, um crítico e um pós-moderno. Ou seja, Sadi (2019) evidencia a predominância do paradigma funcionalista, liderado por James Grunig, em pelos menos três das últimas quatro décadas de publicações da área, caracterizados pelo autor como um paradigma funcionalista, anglófono e eurocentrista, que tem constituído o ensino das Relações Públicas no cenário internacional. É apenas a partir da última década que Sadi (2019) identifica novas propostas de inspiração sociocultural, que estão ampliando as bases teóricas da pesquisa e ensino de RP.

Para expandir nossa análise, buscamos compreender a partir de uma análise bibliométrica quais as fontes utilizadas pelos autores dos outros trabalhos que relacionam a temática da *relações públicas* com a *cultura*. Retomando essa análise bibliométrica referente aos 16 trabalhos levantados a partir dos dados captados pelo GPEPCom e pelo Banco de Teses e Dissertações da CAPES - no período de 2010 a 2023 – identificamos que Hall é citado entre as referências consultadas em 6 trabalhos; Canclini também é citado em 6 pesquisas; enquanto Ortiz e Martín-Barbero em apenas dois. Somente em um trabalho encontramos referências simultâneas a autores como Hall, Canclini e Ortiz. Esse trabalho é a dissertação de Ricardo Gonçalves Sales (2017), intitulado “Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT”, orientado pela Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari e defendido dentro do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de São Paulo (ECA/USP). O trabalho de Sales (2017) procura analisar, entre as organizações signatárias de compromissos com o respeito à diversidade sexual, quais seriam as motivações que levaram as empresas a desenvolver políticas relacionadas à diversidade sexual e quais as percepções sobre o papel da comunicação nesse contexto. Hall (2014) é utilizado como fonte de consulta para Sales (2017) discorrer sobre a construção das identidades dos sujeitos no contexto pós-moderno, em especial, a definição de identidades compartilhadas. Em um segundo momento, Hall (2006) serve como teórico para o delineamento dos conceitos de *multiculturalismo* e *interculturalidade*.

Outra pesquisa que menciona Martín-Barbero e Ortiz é a dissertação de mestrado defendida por Carolina de Avellar Barbosa Moretti (2016), intitulada *Comunicação e Cultura Organizacional: análise de um grupo de empresas sediadas*

*no Brasil*, de 2016, também, orientada pela Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari e defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Ao definir o conceito de Cultura, Moretti (2016) utiliza, como referencial teórico, propostas de Geertz (2001); Hofstede (1997) e Schein (1992).

A pesquisa desenvolvida por Patrícia Graziela Pavanello (2018), em sua dissertação de mestrado, que versa sobre *A relação da identidade e da comunicação organizacional entre empresas terceirizadas e tomadoras multinacionais*, menciona Hall (2003) em apenas uma passagem, ao contextualizar a relação entre Cultura, Identidade e Comunicação Organizacional em meio à atuação da terceirização. Para conceituar *cultura* e a formação da *identidade*, a autora (2018) se baseia na tipologia de Etzioni (1974) e na classificação proposta por Schein (1992).

Assim como as pesquisas anteriores, a dissertação de mestrado defendida por Patrícia Carla Gonçalves Salvatori (2015), que procura identificar “O papel das Relações Públicas para construção de cultura e reconstrução de relacionamentos em processos de fusões”, utiliza em seu aporte teórico para conceituar *cultura* e *cultura organizacional*, Schein (1984); Fleury e Fischer (2012); Freitas (2007) e Hofstede (1997). Mais uma vez, evidencia-se como o quadro teórico se mantém fora da perspectiva da Interculturalidade e dos Estudos Culturais, com um viés mais funcionalista e antropológico da Cultura.

Essa análise evidencia que os trabalhos que mencionam Hall ou Canclini, servem de subsídio para a contextualização sobre *globalização* ou identidade dos *sujeitos pós-modernos*. Os referidos autores não são utilizados como aporte teórico na construção conceitual de termos como *cultura*, *interculturalidade* ou *multiculturalismo*, exceto o trabalho de Sales (2017), como já mencionado.

Enquanto o constructo teórico é amplamente baseado nas classificações propostas por Schein (1992), que apresenta uma visão funcionalista e administrativa da Cultura, ou pela perspectiva de Hofstede (1997), a partir de quatro dimensões da Cultura, inspiradas no Culturalismo. Os conceitos desenvolvidos pelos pesquisadores da corrente da Interculturalidade e dos Estudos Culturais, seja na vertente inglesa ou latina, são utilizados apenas no aspecto contextual, mas não servem de embasamento teórico para as pesquisas.

Quando analisamos as produções no segmento da interculturalidade, destacamos a tese "Espaços Latino-Americanos: Comunicação, Interculturalidade e Cidades da Fronteira Brasil-Bolívia" de Celso Francisco Gayoso, apresentada na

Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2013, que explora os processos interculturais nas cidades fronteiriças entre o Brasil e a Bolívia. O estudo se fundamenta nas contribuições de pensadores influentes sobre a realidade latino-americana, como Martín-Barbero (2004, 2006), Néstor García Canclini (2008, 2019) e Alejandro Grimson (1999), além de incorporar as teorias de fluxos globais de Arjun Appadurai (1996). Para a conceituação de cultura, o autor se vale dos fundamentos de Geertz (2008).

A pesquisa parte da hipótese de que estas cidades de fronteira atuam como zonas de convergência de diversos fluxos globais, promovendo práticas interculturais únicas. Sob uma perspectiva comunicacional e culturalista, as cidades são vistas como locais privilegiados de observação, pois se situam intersticialmente entre territórios nacionais, funcionando como espaços onde modernidades e arcaísmos se encontram e interagem. O método utilizado incluiu uma abordagem epistemológica para estabelecer o pensamento latino-americano, revisão teórica do conceito de fronteira, e a configuração histórica da fronteira Brasil-Bolívia, revelando o caráter intercultural da região desde o período colonial.

A tese "Migração e Interculturalidade: faces e interfaces da migração haitiana em Joinville" de Eliziane Meurer Boing, apresentada na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2020, aborda as complexas dinâmicas da migração haitiana em Joinville, Santa Catarina, e as variadas interações interculturais que surgem deste processo. Esta pesquisa situa-se na intersecção entre comunicação e cultura, com o objetivo de compreender a dimensão intercultural na contemporaneidade da migração, explorando as narrativas dos imigrantes haitianos.

A metodologia adotada foi qualitativa e exploratória, utilizando-se de estudos de observação etnográfica e a Hermenêutica de Profundidade para analisar as narrativas de histórias de vida e entrevistas semi-estruturadas dos imigrantes. Estas entrevistas, já transcritas, foram acessadas no Laboratório de História Oral da Univille, onde foram originalmente concedidas a um grupo de pesquisadores em 2017. Os resultados da tese revelaram que as interações interculturais podem criar tanto barreiras quanto pontes entre os imigrantes haitianos e a comunidade receptora em Joinville. A pesquisa destacou como as tecnologias de comunicação desempenham um papel crucial ao facilitar essas interações, aumentando a consciência dos indivíduos sobre as crenças e valores de culturas distintas. Este estudo demonstrou que uma maior sensibilidade e compreensão intercultural são essenciais para a

integração efetiva dos imigrantes, sugerindo que tais competências podem influenciar profundamente os processos de inclusão e aculturação.

Ao observar a produção científica que relaciona *Interculturalidade e Relações Públicas* conseguimos enxergar 3 polos principais de pesquisa. Das 13 produções que associam *relações públicas e cultura*, cinco (5) são de estudantes vinculados à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), onde a professora Maria Aparecida Ferrari desenvolve seus trabalhos. Nessas produções vemos o aporte teórico fundamentado em James Grunig (1992, 2009, 2011); Margarida Kunsch (2003, 2016) e Maria Aparecida Ferrari (2009). Já com relação à conceituação de *cultura*, os trabalhos se baseiam em uma Diagrama teórica que citam Maria Ester de Freitas (2006), três (3) citam Fleury e Fischer (2012), Marchiori (2008), e Hofstede (1997).

A partir de 2014, encontramos 3 (três) produções de estudantes da Universidade Estadual Paulista (UNESP) em que a professora Raquel Cabral vem desenvolvendo um grupo sobre estudos Interculturais e de Comunicação para a Paz. Nesses trabalhos, o aporte teórico baseia-se em Curvello (2006), Ferrari (2009), Grunig (2009), Lima (2008, 2014) e Williams (2007).

Outras produções identificam as pesquisas desenvolvidas pelos estudantes da PUC-Minas e UFMG. Nesta região, há os trabalhos promovidos pelo Grupo de Pesquisa sobre Interações em Práticas e Processos Organizacionais (Grisorg/UFMG) e do Grupo de Pesquisa Comunicação no Contexto Organizacional: Aspectos Teórico-Conceituais, da PUC Minas, com grande representatividade das professoras Fabia Pereira Lima e Ivone de Lourdes Oliveira.

O terceiro segmento de trabalhos sobre Interculturalidade se concentra nas produções de teses e dissertações do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Cultura da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde o professor Mohammed Elhajji desenvolve seus trabalhos. Sua pesquisa, estudos, produção intelectual e orientações acadêmicas (no âmbito nacional como internacional) são focados na questão migratória transnacional, diaspórica e intercultural: identidade, cultura, etnicidade e alteridade. Dentro do PPGCOM, o projeto de pesquisa "Modulações Identitárias e Comunicação Intercultural no Contexto Diaspórico / Migratório Transnacional", desenvolvido pelo professor Elhajji, se destaca ao propor uma abordagem teórico-metodológica para analisar as reconfigurações identitárias em contextos de migração transnacional. Distanciando-se das abordagens

funcionalistas e essencialistas, o projeto busca explorar como as identidades diaspóricas são ressignificadas e os pertencimentos comunitários reformulados à medida que os migrantes e suas descendências se integram à sociedade brasileira.

Além disso, o projeto utiliza a "comunicação intercultural" como método de análise das interações simbólicas entre migrantes, demonstrando a relevância das teorias da comunicação para estudar o fenômeno migratório e diaspórico. A pesquisa também busca validar a pertinência do estudo da migração como um objeto exemplar na área da comunicação, em uma época marcada pela crescente mobilidade humana e fluxos simbólicos globais.

Cabe salientar, ainda, outro segmento de pesquisas em *relações públicas* e *comunicação organizacional* que também apresenta interfaces com a cultura representado pelas produções dos estudantes da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Na PUCRS, tivemos os grupos de pesquisa de Comunicação Organizacional, coordenados pela professora Cleusa Maria Andrade Scroferneker e o Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Relações Públicas (GPEP) liderados pelos professores Cláudia Peixoto de Moura e Roberto Porto Simões, em sua primeira fase; em 2015, teve início a terceira fase até 2021, com a denominação alterada para Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Comunicação (GPEPCom), sob coordenação da professora Cláudia Peixoto de Moura. Já na UFRGS, o Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) é coordenado pelo professor Rudimar Baldissera.

Esse levantamento nos fornece um mapeamento sobre quais pesquisadores e PPGCOMs estão se dedicando ao estudo das Relações Públicas, Interculturalidade e Cultura, embora com vieses teóricos distintos, como iremos explorar ao longo desta tese.

## 2.5 IPRA - INTERNACIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION

A *International Public Relations Association* (IPRA), ou Associação Internacional de Relações Públicas, é uma organização global exclusiva para profissionais de relações públicas e comunicação. Fundada em 1955, a IPRA é uma rede influente que reúne profissionais de relações públicas de todo o mundo, com o

objetivo de promover práticas éticas na profissão e contribuir para o desenvolvimento e o avanço do setor.

A importância da IPRA no campo científico das Relações Públicas é considerável. Ela serve como uma plataforma para o intercâmbio de ideias, melhores práticas e conhecimentos teóricos atualizados entre os profissionais da área. Além disso, a IPRA estimula a pesquisa e a educação em relações públicas por meio de congressos, conferências e publicações, oferecendo uma rica fonte de conhecimento acadêmico e prático.

A associação também estabelece e promove padrões internacionais para a prática das relações públicas, o que inclui o Código de Conduta de Atenas e o Código de Conduta de Estocolmo, que orientam os profissionais quanto à ética e responsabilidade na comunicação. Esses códigos são fundamentais para manter a integridade e a confiança pública na prática das relações públicas em todo o mundo.

Considerando sua relevância no campo científico das Relações Públicas internacionais, buscamos trabalhos e pesquisas divulgados sobre interculturalidade. Essa busca revelou apenas quatro (4) menções ao termo, sendo dois que demonstraram maior relevância dentro da temática.

O texto "Intercultural communications: if you want to catch a fish, listen to the river" de Ralf Weber e David Eisenstadt, divulgado pela *International Public Relations Association* (IPRA) em 2022, aborda a importância do entendimento intercultural nas comunicações globais, destacando as complexidades enfrentadas pelas empresas ao operar em diferentes contextos culturais. Os autores identificam que problemas de comunicação intercultural podem ocorrer em três níveis principais: semântico, através de traduções incorretas; cultural e comportamental, quando se tenta executar conceitos próprios em culturas estrangeiras; e semiótico, como no uso de cores ou formatos que possuem significados diferentes em diversas culturas. Essas barreiras podem afetar desde a aplicação de medidas métricas ou imperiais até a percepção de mensagens publicitárias e corporativas.

Para Weber e Eisenstadt (2022), a comunicação intercultural é fundamentada no respeito mútuo e na compreensão profunda das particularidades culturais, que vão além dos estereótipos ou evidências anedóticas. Este respeito pode ser traduzido em lealdade dos clientes e sucesso no mercado global. Os autores ressaltam que a cultura de cada região do mundo é moldada pela necessidade de sobrevivência em

seu ambiente específico, o que influencia desde alimentação, tradições, sociedades, até linguagens e artes.

Outro artigo encontrado que se relaciona a temática da interculturalidade é "Diversity communications: a cultural obligation to educate society" de Gabrielle Gambrell, publicado pela IPRA em 2021, e destaca a importância fundamental da comunicação diversificada no campo das Relações Públicas, especialmente no papel de educar e eliminar estigmas e interpretações equivocadas sobre cultura, raça, gênero, religião, entre outros aspectos. Gambrell (2021) argumenta que as Relações Públicas têm a responsabilidade estratégica de gerenciar informações de forma inclusiva, respeitando a diversidade dos públicos, para evitar desconexões comunicacionais que podem levar ao fracasso de campanhas.

O artigo identifica, ainda, três lições principais para uma comunicação da diversidade: compreender o público-alvo, saber como alcançá-lo e entender como grupos sub-representados interpretam informações com base em contextos sociais, culturais e históricos. A autora (2021) destaca que a competência cultural é essencial para criar conexões autênticas e lealdade à marca, e que as Relações Públicas eficazes devem desenvolver uma sensibilidade intercultural para transmitir mensagens que reflitam a diversidade da sociedade.

Gambrell (2021) também propõe quatro passos para apoiar a comunicação da diversidade: compromisso com o aprendizado contínuo sobre diversidade, identificação de um público-alvo inclusivo, execução de campanhas que promovam histórias diversificadas, e, finalmente, a ênfase na representação, que é vital para influenciar positivamente a sociedade. Ela finaliza discutindo o papel das Relações Públicas na eliminação de estigmas e no apoio a iniciativas que promovam diversidade, equidade e inclusão (DEI), destacando a importância da representação e a necessidade de uma força de trabalho diversificada no setor de comunicação.

Desse modo, o capítulo que apresentamos teve como objetivo principal realizar um levantamento exaustivo do estado da arte sobre as pesquisas e artigos publicados acerca das relações públicas e interculturalidade tanto no Brasil, através dos artigos publicados na Revista ORGANICOM, as reflexões do VIII Congresso da Abrapcorp reunidas na obra "Comunicação, Interculturalidade e Organizações" organizado por Moura e Ferrari (2015), as pesquisas científicas de teses e dissertações cadastradas na Plataforma CAPES e Sucupira, bem como no cenário internacional por meio da perspectiva latino-americana com os trabalhos da ALAIC (Associação Latino-

Americana de Investigadores da Comunicação), e os artigos divulgados pela IPRA (*International Public Relations Association*). Este levantamento abrangente buscou identificar e analisar as contribuições acadêmicas que discutem a intersecção entre a prática das relações públicas e as dinâmicas interculturais, destacando a presença ou ausência de estudos nesse nicho específico.

Ao investigar a produção científica disponível, constatamos um número reduzido de pesquisas focadas explicitamente na interculturalidade dentro do campo das Relações Públicas. Esta constatação reforça a necessidade de maior atenção e desenvolvimento de estudos que abordem como as relações públicas gerenciam e são influenciadas pelas complexidades culturais nas organizações multiculturais, conforme já apontado por Moura e Ferrari (2015).

Dado o cenário exposto, no próximo capítulo iremos explorar o campo das Relações Públicas. Realizaremos uma revisão das principais teorias que têm moldado a prática e o estudo das relações públicas ao longo do tempo, com especial atenção para como estas podem ser reinterpretadas ou expandidas a partir de uma perspectiva intercultural. Além disso, o capítulo buscará delinear o conceito de relações públicas globais, integrando discussões sobre como a globalização e o aumento da interconexão global têm reconfigurado as práticas e estratégias no campo. Este esforço teórico visa não apenas aprofundar o entendimento das relações públicas dentro de uma Diagrama intercultural, mas também propor novas abordagens que possam enriquecer tanto a prática profissional quanto a academia.

### 3 RELAÇÕES PÚBLICAS: DEFININDO CONCEITOS

Para iniciar essa pesquisa, é preciso identificar e delimitar conceitos, termos e expressões. Afinal, de que Relações Públicas estamos falando? O termo causa grande confusão por se tratar, simultaneamente, de um campo de conhecimento, de uma prática profissional e de uma atividade. Embora a profissão seja regulamentada há mais de 50 anos, ela ainda carrega uma grande dificuldade de explicar o que é, o que faz e como faz. Como resultado dessa confusão, há falta de reconhecimento e valorização do campo tanto entre os próprios profissionais, como entre outras áreas que desconhecem sua importância e contribuição.

Portanto, para esclarecer essas questões, vamos começar buscando entender sua definição e conhecendo sua história. Com base nisso, contextualizaremos melhor quais são as relações e imbricamentos entre as Relações Públicas e a Cultura Organizacional, e seus desdobramentos nas Relações Públicas Internacionais.

#### 3.1 AFINAL, O QUE É RELAÇÕES PÚBLICAS?

Relações Públicas é um termo que pode ser definido de várias maneiras, dependendo do contexto em que é usado. Quem realizou um levantamento minucioso sobre a história e o significado do termo foi Andrade (2005). Em 1952, nos Estados Unidos, Gilpert Delcros já havia catalogado ao menos 987 definições, tanto no campo erudito como no campo popular. Para Andrade (2005) a dificuldade em fixar o termo é resultado do emprego indiscriminado como causa e efeito. Portanto, passa por uma questão semântica, já que o termo *relações públicas* se refere a uma filosofia, a um campo de estudos, a uma atividade profissional e a um método.

No campo acadêmico, por exemplo, Andrade (2005) mostra que a primeira definição consolidada é encontrada em 1945, no *Webster's New Internacional Dictionary*. Sua descrição se baseia nas definições formuladas e propostas pela Sociedade Americana de Relações Públicas. Mesmo assim, essa não é a única definição encontrada. Andrade (2005) relembra que, mesmo nos Estados Unidos, berço das Relações Públicas, em que desde os anos 1930 há cursos formais sobre a matéria, ainda não há um consenso sobre o termo. Em 1951, por exemplo, os pesquisadores Raymond W. Miller e William A. Nielander publicaram um livro em que a definição de Relações Públicas é “a arte aplicada. Inclui todas as atividades e

processos operacionais que permanentemente objetivam determinar, guiar, influir e interpretar as ações de uma organização, de maneira que a sua conduta se conforme, tanto quanto possível, ao interesse e bem-estar públicos” (NIELANDER; MILLER, 1951, p. 5). Essa definição é apresentada por Andrade (2005), por associar a prática das Relações Públicas à busca e interesse público, retomando suas origens próximos à opinião pública.

No entanto, a definição que encontrou maior reverberação no campo acadêmico e profissional foi a delineada por Edward L. Bernays (1952, p. 3), entendendo que “as Relações Públicas objetiva, por meio da informação, da persuasão e do ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição”. Segundo Andrade (2005), foi justamente por essa falta de clareza em tantas outras definições e a aceitação, sem críticas, da definição apresentada por Bernays (1952), que deve ser considerado o início de um problema que persiste até hoje, a associação da prática de Relações Públicas à persuasão, a uma prática enganosa e falsária, como veremos a seguir, na história da profissão.

Ao longo de sua pesquisa, Andrade (2005) apresenta uma extensa explanação sobre as definições do termo, encontradas na literatura norte-americana, na Europa, na América do Sul, América Central e até na África. Mas, para fim de entendimento nesta tese, cabe trazer a definição oficial do que é Relações Públicas no contexto brasileiro, a partir do Decreto n. 63.283, de 26 de setembro de 1968, que regulamentou a profissão de Relações Públicas no Brasil:

#### CAPÍTULO I

##### Do Profissional de Relações Públicas

Art. 1º A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Art. 2º A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

- a) dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;
- b) dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos currículos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;
- c) dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

#### CAPÍTULO II

##### Do campo e da atividade profissional

Art. 3º A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à Intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

Art. 4º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido (BRASIL, 1968).

Outra definição importante a se levar em conta, segundo Andrade (2005, p. 42), é aquela operacional de Relações Públicas, elaborada durante a I Assembleia Mundial de Associações de Relações Públicas, realizada na Cidade do México, em agosto de 1978, aprovada por 33 Associações nacionais da América, Europa e África. Conhecida como definição operacional do “Acordo do México”, identifica o termo como referente ao

exercício da profissão de Relações Públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem (ANDRADE, 2005, p. 42).

Uma definição para leigos é apresentada por Cleuza Cesca (2006, p. 19), segundo a qual “Relações Públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando o bom relacionamento entre as partes”. Já Roberto Porto Simões (1995, p. 82) explica as Relações Públicas como “a atividade que realiza a gestão da função política da organização. Donde relações públicas (*definiens*) é igual à gestão da função política da organização (*definiendum*) e esta gestão é somente a atividade de relações públicas e nenhuma mais”. Simões (2001) esclarece que o gerenciamento da função organizacional cabe às Relações Públicas. Portanto, define-se a atividade de RP como a gestão da função organizacional política; seu objetivo é a cooperação mútua

entre as partes do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional.

Para Ferrari (2009, p. 245), as relações públicas se caracterizam por sua “função mediadora na construção de significados, com o objetivo de educar pessoas por meio da disseminação de informações para conseguir relações mais éticas e democráticas na sociedade”. Nesse sentido, a autora reforça que as relações públicas, como uma subárea da comunicação, possuem a função de planejar e gerenciar assuntos públicos e políticas corporativas visando a manutenção dos relacionamentos entre organização e *stakeholders* (públicos estratégicos). Assim, as *relações públicas* contribuem para a efetividade de uma organização quando buscam conciliar os interesses organizacionais com os interesses dos públicos. Para Ferrari (2009, p. 246), “as relações públicas são, portanto, uma filosofia e um processo”, uma vez que reconhecem a necessidade de equilibrar os interesses públicos e privados, mas um processo na medida em que são responsáveis por mediar essas relações entre públicos e organização.

A partir dessas múltiplas perspectivas, podemos afirmar que a atividade de Relações Públicas é um conjunto de técnicas e estratégias deliberadas que visam gerenciar a comunicação, com o objetivo de estabelecer e manter relações positivas com seus públicos de interesse. Isso pode envolver a criação de campanhas de *marketing*, a gestão da imagem da empresa na mídia, a organização de eventos ou a comunicação interna com os funcionários, entre outras atividades.

Para nós, profissionais de Relações Públicas, é importante ter uma visão ampla e estratégica da comunicação, entendendo as diferentes dimensões da atividade e buscando sempre estar atualizados com as novas tendências, compreendendo quão complexo e multifacetado é esse termo.

Ao identificarmos que o campo das RP é polissêmico e multidisciplinar, o que significa que diferentes profissionais têm diferentes interpretações do que significa RP e como elas devem ser praticadas, devemos compreender como algumas definições enfatizam a natureza estratégica da disciplina, enquanto outras destacam seu papel em construir e manter relacionamentos. Algumas definições também se concentram na função das RP na comunicação com o público em geral, enquanto outras destacam seu papel na comunicação com partes interessadas específicas, como clientes, funcionários, acionistas e investidores. Ao buscar qual a premissa adotada pela empresa ou pelo seu interlocutor que é possível definir, afinal, de qual Relações

Públicas estamos falando, se é filosófica, o campo de estudos, a prática profissional ou o método.

Ao adotarmos a perspectiva do interesse mútuo, baseado no interesse público, percebemos como a repulsa de Andrade (2005) à definição de Bernays (1952) faz sentido. As Relações Públicas evoluíram e se expandiram, abrangendo uma ampla gama de atividades, incluindo gerenciamento de crises, relações com a mídia, comunicação interna, eventos e patrocínio, engajamento comunitário e muito mais. O foco do campo mudou para se concentrar mais no engajamento com os públicos e na construção de relacionamentos duradouros com eles, em vez de apenas influenciá-los através de propaganda e persuasão. Se, na década de 1920, por exemplo, a ênfase era na propaganda e no *marketing*, enquanto nas décadas seguintes surgiram novas técnicas de pesquisa de opinião, planejamento estratégico e comunicação integrada. A partir dos anos 2000, com a popularização da *internet* e das redes sociais, as Relações Públicas passaram também a ter que lidar com novos desafios, como a gestão de crises nas mídias sociais e a necessidade de transparência e autenticidade na comunicação das empresas, a utilização da comunicação como um instrumento importante na agenda de Responsabilidade Socioambiental e de Sustentabilidade das empresas, entre outros tantos desafios.

No entanto, apesar da evolução da disciplina, o termo *relações públicas* ainda é muitas vezes mal compreendido, sendo usado de forma intercambiável com outros termos, como *comunicação corporativa*, *comunicação organizacional*, *assessoria de imprensa* e *marketing*. Isso se deve, em parte, à polissemia da expressão, que pode ser entendido de diferentes maneiras por diferentes pessoas e em diferentes contextos. E há, ainda, aqueles céticos, que argumentam ser a prática de Relações Públicas uma atividade manipuladora e enganosa, em vez de uma ação baseada em valores éticos e na construção de relacionamentos genuínos com os públicos. É com base nesse contexto que percebemos a importância de manter atualizadas as definições e o trabalho dos profissionais em se posicionar como uma atividade ética, transparente e respeitosa.

Nesse sentido, defendemos que as Relações Públicas são um campo em constante evolução, que busca construir e manter relacionamentos eficazes entre organizações ou indivíduos e seus públicos de interesse. Embora o campo seja polissêmico, a função principal das RP é a comunicação estratégica para gerenciar a

comunicação e o relacionamento de organizações ou pessoas públicas com seus públicos de interesse, sempre baseado em informações éticas e de interesse público.

## 3.2 BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

O termo *relações públicas* surgiu no início do século XX, mas a prática de gerenciar a imagem pública remonta a épocas anteriores. De acordo com Andrade (2005), na Grécia antiga, os líderes políticos usavam discursos públicos para influenciar a opinião pública, e, durante a Idade Média, a Igreja Católica valia-se das missões para promover a sua imagem.

### 3.2.1 Relações Públicas: origem

A expressão *public relations* (relações públicas) surgiu nos Estados Unidos, no século XIX, mas se popularizou a partir dos anos 1930. De acordo com Gurgel (1985), ao desenvolver uma cronologia da evolução histórica das Relações Públicas, alguns dos princípios que fundamentam a Declaração de Independência dos Estados Unidos já continham convicções que viriam a se consolidar no conceito de Relações Públicas, em especial, sobre o papel da opinião pública como instrumento de propaganda política. Nesta mesma linha do tempo, Gurgel (1985) aponta o ano de 1867 como a primeira vez em que a expressão *public relations* apareceu em um documento oficial nos Estados Unidos, documento da Comissão de Serviço Civil (*Civil Service Commission*), do Departamento de Agricultura, em Washington. E no ano seguinte, em 1868, a expressão *agente de imprensa* ou *divulgador* passa a ser utilizado para descrever o profissional que desempenhava atividades relacionadas à divulgação de alguma atividade, em especial, nos escritórios de informações governamentais.

Assim como Gurgel (1985), Andrade (2005) também destaca que o termo *relações públicas* é mencionado em um manuscrito de Thomaz Jefferson para o Congresso americano, em outubro de 1807, quando emprega o termo para “salientar a necessidade da prestação de contas do Governo ao povo norte-americano” (ANDRADE, 2005, p. 56). A primeira aparição da expressão *relações públicas*, com a conotação mais próxima da forma como nós conhecemos hoje, foi no *Anuário de Literatura Ferroviária* (*Yearbook of Railway Literature*) dos Estados Unidos, em 1897

(ANDRADE, 2005). Mas a consolidação do termo ocorreria apenas décadas mais tarde.

A origem do termo *relações públicas* pode ser rastreada até o início do século XX, quando a prática de *relações públicas* começou a emergir como uma forma de gerenciamento de imagem corporativa. O termo *relações públicas* é cunhado por Edward Bernays, sobrinho de Sigmund Freud e considerado o "pai das relações públicas", no livro *Crystallizing public opinion*, publicado em 1923 (GURGEL, 1985). Bernays usou técnicas psicológicas para influenciar o comportamento humano em favor de seus clientes, por meio da persuasão<sup>6</sup>. Embora Bernays fosse um judeu austríaco de nascimento, o trabalho e os escritos vividos de Bernays serviram de inspiração para o Dr. Joseph Goebbels, o notório Ministro da Propaganda nazista, o que contribuíram para a má reputação das Relações Públicas após a guerra. Essa mesma *herança maldita* é encontrada no Brasil, quando o campo das Relações Públicas é consolidado e amplamente utilizado pela ditadura militar, na década de 1960, conforme veremos no próximo tópico.

Bernays acreditava que as relações públicas poderiam ser usadas para influenciar as opiniões e comportamentos das pessoas, usando técnicas como a propaganda e a persuasão. De acordo com Gurgel (1985, p. 17), "Edward L. Bernays é considerado o primeiro grande teórico das Relações Públicas, pois seu livro *Crystallizing public opinion* é considerado o primeiro livro dedicado ao estudo das Relações Públicas. Bernays atuou como *press agent* do tenor Caruso e, posteriormente, tornou-se um consultor independente de Relações Públicas. Bernays também foi o primeiro professor a ministrar um curso de Relações Públicas em uma universidade norte-americana (GURGEL, 1985). Bernays aplicou suas teorias em campanhas para empresas e governos, incluindo a campanha de vendas da Lucky Strike para mulheres, que envolvia promover o tabagismo como um símbolo de emancipação feminina, na campanha conhecida como *Torches of Freedom*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Ewen, Stuart (1996). «Chapter 1: Visiting Edward Bernays». [PR! A Social History Of Spin -Chapter 1](https://web.archive.org/web/20080905203439/http://www.bway.net/~drstu/chapter.html), Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20080905203439/http://www.bway.net/~drstu/chapter.html>. Acessado em 10 de março de 2023.

<sup>7</sup> Embora não haja um paralelo oficial, pode-se destacar que a percepção da prática de Relações Públicas associada ao *lobby*, como retratado no filme *Obrigado por fumar* (2005) tem uma origem nessa concepção de RP associada a persuasão.

Naquela época, o termo utilizado para descrever essa atividade era *propaganda* ou *publicity* (GURGEL, 1985), mas logo se percebeu que essa palavra tinha uma conotação negativa, associada a mentiras e manipulação. Foi então que o jornalista Ivy Lee cunhou a expressão *relações públicas*, em 1906, para descrever a atividade de gerenciamento da imagem das empresas. Nesse ponto, é importante retornar novamente nessa linha do tempo para compreender como as concepções propostas por Ivy Lee revolucionaram o campo das Relações Públicas.

Conforme apresenta Gurgel (1985), Ivy L. Lee foi um jornalista e publicitário que se tornou um grande nome das Relações Públicas, escrevendo artigos como *press agent* (agente de imprensa). Ele sugeriu um tipo de atividade de relacionamento das organizações com seus públicos. “Lee compreendia muito bem o papel desempenhado pelo *publicity* e pela *advertising* e admitiu que caberia uma nova atividade de divulgação institucional para obter a compreensão e a aceitação do público para com as organizações” (GURGEL, 1985, p. 10).

Entre os anos de 1903 e 1914, o cenário norte-americano desencadeou um movimento contra o mundo dos negócios, estimulado pela política de Theodore Roosevelt e Robert M. La Follette, apoiando um confronto à corrupção governamental e às ações e atividades escusas das grandes corporações, conhecido como período *fecha-boca* (ANDRADE, 2005). Fernandes (2011) relembra outro momento célebre desse contexto, quando William Vanderbilt, empresário e presidente da Companhia Central dos Caminhos de Ferro de Nova York, em entrevista a um grupo de jornalistas afirmava: “Estou a serviço dos acionistas, o público que vá para o diabo!”, frase que depois tentou desmentir em uma entrevista ao *The New York Times* (FERNANDES, 2011, p. 22). Frente a isso, o *big business* reagiu como pode, em especial, as empresas ferroviárias que montaram uma grande assessoria de imprensa e de Relações Públicas (GURGEL, 1985). Foi nesse contexto que Ivy Lee se destacou como uma das principais agências de Relações Públicas dos Estados Unidos. Em 1906, Ivy Lee trabalhou para George F. Baer & Associados e desenvolveu uma intensa campanha durante a greve na indústria do carvão. Ao invés de utilizar táticas persuasivas ou tentar silenciar os grevistas, Ivy Lee adotou a estratégia de *hand out* (comunicado) e facilitou amplamente o desempenho do trabalho jornalístico no conflito entre as indústrias e os jornais, adotando a tática de *the public will be informed* (o público deve ser informado), quando lançou sua famosa Declaração de Princípios, considerado o primeiro documento público das Relações Públicas. O modelo proposto

por Ivy Lee é muito semelhante ao que conhecemos hoje como assessoria de imprensa.

Assim, cabe destacar, portanto, que Edward Bernays se tornou célebre no campo das Relações Públicas por teorizar o conceito e ministrar aulas sobre a prática, enquanto Ivy Lee foi o primeiro a moldar o termo para sua aplicabilidade na maneira que conhecemos hoje, ao identificar que caberia uma nova forma de atuação das empresas junta à mídia, que não se caracterizasse nem como publicidade, nem como jornalismo. Como destaca Andrade (2005), o progresso das Relações Públicas pode ser visto como uma consequência, mesmo que indireta, dos estudos e da aplicação da organização racional do trabalho, como as doutrinas de Taylor, Ford e Elton Mayo. Vejamos como os desdobramentos desses movimentos repercutiram na Europa.

### 3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

No Brasil, a história das Relações Públicas remonta ao final do século XIX e início do século XX, quando surgiram as primeiras empresas jornalísticas e de propaganda, ganhando grande destaque em toda América Latina. De acordo com Fernandes (2011), um dos primeiros registros da utilização das RP no Brasil ocorre em 1913, quando a empresa inglesa Shell abriu uma filial no país e contratou o jornalista Vicente de Carvalho para gerenciar a comunicação com seus públicos. Carvalho utilizou técnicas de RP para promover a imagem da empresa e de seus produtos. Em 1914, foi criado, em São Paulo, o primeiro Departamento de Relações Públicas pela The São Paulo Tramway Light and Power Co, empresa canadense responsável pela iluminação pública e o transporte coletivo da capital paulista: “a responsabilidade pelo departamento foi entregue ao engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo que, durante dezenove anos, exerceu as funções de diretor de Relações Públicas da Light” (FERNANDES, 2011, p. 39).

Segundo Andrade (2005), Eduardo Pinheiro Lobo é considerado o “pai das Relações Públicas no Brasil”, pois, mesmo sem conhecer profundamente os processos de comunicação e de RP, conseguiu constituir e manter um fluxo de informações entre a empresa e a opinião pública, fortalecendo a prática das Relações Públicas no país. Sua importância é tão grande que a data de seu nascimento, 2 de dezembro, foi posteriormente utilizada para instituir o Dia Nacional de Relações Públicas. Em 1975, o Conselho Nacional da ABRP criou a “Medalha Eduardo Pinheiro

Lobo”, destinada a premiar pessoa física ou jurídica, nacional ou estrangeira, que tenha relevantes serviços prestados à classe dos profissionais de Relações Públicas (ANDRADE, 2005).

Outro momento de destaque foi a criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), durante o governo de Getúlio Vargas. O DIP foi o principal setor responsável pela censura no Brasil à época, sob a alegação de coordenar a comunicação oficial do governo com a população, o órgão promovia campanhas publicitárias, eventos culturais e ações de imprensa.

Em 1954, reuniu-se pela primeira vez o chamada Grupo de Relações Públicas integrado por profissionais paulistas, com o objetivo de discutir a criação de uma associação de Relações Públicas, marcando o surgimento da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). A década de 1950, marcou a consolidação das Relações Públicas como uma atividade profissional no Brasil. Além disso, a ABRP definiu as diretrizes da profissão e a criação dos primeiros cursos de graduação em RP, no país.

Entre as décadas de 1950 e 1960, o Brasil passou por um período de grande desenvolvimento econômico, ao longo do governo Juscelino Kubitschek, o que resultou em um grande incentivo à atividade de RP e uma enorme demanda por profissionais que pudessem atuar nas empresas multinacionais que se instalavam no país. De acordo com Moura (2008), as Relações Públicas foram implantadas no Brasil com o objetivo de atender às demandas dessas empresas multinacionais, desenvolvendo-se como uma atividade gestora de relacionamento entre as organizações e seus públicos. Mas, também, foram amplamente utilizadas pelo Governo, como no de Getúlio Vargas (FERNANDES, 2011). Exemplo disso, em 1951, surge o primeiro departamento de Relações Públicas verdadeiramente brasileiro, na Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, no Rio de Janeiro.

A entrada das empresas multinacionais da área automobilística impulsionou não apenas a prática das Relações Públicas, mas com a alta na demanda de profissionais, os cursos profissionalizantes aumentaram e, em 1960, foi instalado o primeiro curso regular de Relações Públicas. Em 1966, é criado o primeiro curso universitário de Relações Públicas no Brasil, na Escola de Comunicações Culturais, atual Escola de Comunicações e Artes, a ECA-USP (FERNANDES, 2011).

Durante as décadas de 1960 e 1970, a história do Brasil é marcada pela ditadura militar e as RP foram amplamente utilizadas pelos governos militares para

gerenciar a comunicação com a população e com a mídia. As técnicas de propaganda e controle da informação foram empregadas de maneira intensa durante este período. De acordo com Fernandes (2011), o início do governo militar foi caracterizado por uma expansão da atividade econômica e da atração de empresas multinacionais com investimentos nas áreas de telecomunicações, abertura de estradas, programa nuclear e de energia, por exemplo, conhecido como o período do chamado *milagre econômico*. Com essa aceleração, a economia brasileira vê um aumento nos investimentos em comunicação e publicidade. A propaganda das indústrias e dos ministérios tomava as páginas das revistas de circulação nacional. No entanto, conforme argumenta Kunsch (1997), essa expansão da área sofreu forte influência do regime militar, tanto na regulamentação da profissão, em 1967, durante o governo de Costa e Silva, como na participação polêmica dos militares na criação da AERP: “Chefiada pelo coronel Octávio Costa, no governo do General Emílio Garrastazu Médici. A AERP funcionava como uma verdadeira agência de propaganda política, para *vender* o regime autoritário de forma massiva, disfarçando a censura mais violenta que este país já teve” (KUNSCH, 1997, p. 26). Nos anos 1970, as RP já estavam presentes nos grandes departamentos de governos responsáveis por eventos, cerimonial, redação de discursos e outras tarefas. Assim como no setor público, as empresas do setor privado também contavam com departamentos de Relações Públicas que abrigavam centenas de profissionais e suas atividades eram similares às executadas no setor público (FERNANDES, 2011).

A partir da década de 1980, as RP passaram por um processo de renovação, com a introdução de novas técnicas e a busca por uma comunicação mais transparente e ética. Conforme aponta Kunsch (1997), o período foi marcado pelas transformações econômicas, a abertura política (com o fim do regime militar no Brasil), e, por último, o desenvolvimento da produção científica. Neste período, também houve um aumento na demanda por profissionais qualificados em RP, especialmente nas grandes empresas e organizações públicas. De acordo com Fernandes (2011), os profissionais de RP enfrentavam uma dificuldade na reabilitação da atividade e de sua credibilidade para gerenciar o relacionamento das empresas com seus públicos no novo cenário democrático, o que levou à criação do primeiro sindicato dos trabalhadores de Relações Públicas, no Rio Grande do Sul (SINPRORP).

Com o processo de globalização, entre as décadas de 1980 e 1990, a atividade de RP passou a ser vista como uma ferramenta fundamental para a conquista e a

fidelização de clientes, a gestão da imagem corporativa e a criação de relacionamentos duradouros com os diversos públicos de interesse.

Nos anos 1990, dois movimentos marcaram a trajetória das Relações Públicas no Brasil, a chamada pela *desregulamentação* da atividade e o Parlamento Nacional de Relações Públicas. De acordo com Kunsch (1997, p. 39), “as Relações Públicas passaram por um questionamento e por uma redefinição de seu papel, enquanto profissão e como atividade estratégica. A própria regulamentação achava-se em xeque, revendo-se os conceitos e as universidades interagindo com o mercado”. Complementando os marcos dessa década, Fernandes (2011) destaca como o Parlamento Nacional de Relações Públicas foi uma iniciativa de grande alcance, liderado pelo Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP), entre 1993 e 1997. O Parlamento representou um esforço nacional para um novo posicionamento das RP, com o intuito de modernizar a atividade e adequá-la às novas exigências do mercado.

Atualmente, as RP, no Brasil, têm um papel fundamental na gestão da comunicação e dos relacionamentos das empresas e organizações, tanto no setor público, quanto no privado. Com o avanço das tecnologias digitais, as RP também se expandiram para o ambiente virtual, tornando-se essenciais para a gestão da reputação *online*. Conforme destaca Fernandes (2011), o século XX terminou com uma forte influência do fenômeno da globalização e do avanço das novas tecnologias, acelerando o processo e transmissão de dados e informações. Nessas primeiras décadas do século XXI, vivenciamos os desafios desse novo contexto globalizado, com discussões no campo das Relações Públicas sobre o impacto da cultura em um ambiente tão diverso e multicultural, discussões sobre questões de raça e gênero no ambiente organizacional, e como elas passaram a ganhar cada vez mais relevância no ambiente digital, com a cultura do *cancelamento*<sup>8</sup>. O que percebemos, tanto no âmbito acadêmico, como no profissional, foi a dissolução das fronteiras entre as atividades de Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo; as práticas se tornaram mais fluidas e sem limites pré-definidos. Essa mescla crescente resultou

---

<sup>8</sup> O termo *cancelamento* (ou *cancel culture* em inglês, que pode ser traduzido como *cultura do cancelamento*) refere-se a uma prática popularizada, principalmente nas redes sociais, onde indivíduos (geralmente celebridades, influenciadores, marcas ou figuras públicas) são chamados a prestar contas por ações ou declarações consideradas ofensivas, problemáticas ou inaceitáveis por uma parte da sociedade ou comunidade *online*. Isso pode resultar em boicotes, perda de endossos, perda de empregos, entre outras consequências para a pessoa ou entidade *cancelada*.

negativamente em uma diminuição nos cursos de graduação e pós-graduação de Relações Públicas, comprovada pela quantidade de produções acadêmicas (teses e dissertações), identificada no capítulo 1 dessa tese, e, também, na quantidade de profissionais registrados e atuantes nos cargos de Relações Públicas.

### 3.4 TEORIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Após compreendermos os desafios e as múltiplas nuances do conceito de *relações públicas* e revisitarmos a história da prática e do campo científico, nos Estados Unidos, Europa e Brasil, vamos olhar com atenção para a perspectiva acadêmica. Ao afirmarmos que as Relações Públicas se configuram também como uma disciplina, um campo de conhecimento com método próprio, precisamos considerar que esse método está embasado em uma base teórica. E qual seria essa base? Para responder a essa questão, vamos lembrar o que Kunsch (1997) destacou, ao afirmar que as Relações Públicas, no século XXI, estavam em busca de novos paradigmas, visão esta endossada por Moura e Scroferneker (2008). Kunsch (1997, p. 105) argumenta que é preciso esclarecer um primeiro aspecto fundamental sobre o campo<sup>9</sup> das Relações Públicas: “primeiramente, tem de ficar claro que a comunicação e as relações públicas integram as ciências sociais aplicadas [...] Portanto, os fundamentos e os pressupostos teóricos para a prática têm de ser buscados nessas ciências”. A autora entende que as Ciências Sociais tratam de assuntos relacionados à vida social, à realidade social, às relações do homem com os grupos sociais, assim como sua relação com os ambientes físicos e biológicos, incluindo documentos e vestígios do passado, que possam subsidiar a investigação da ação humana enquanto parte de uma sociedade.

Outro autor que nos auxilia na compreensão do significado e do papel da teoria é Simões (2001), ao destacar que os cientistas analisam os fenômenos que ocorrem na natureza e na sociedade e essa análise é a base para a construção de explicações e hipóteses. Essas explicações se tornam possíveis apenas se houver teorias.

---

<sup>9</sup> O conceito de *campo*, indicado nesta tese, se baseia na perspectiva de Bourdieu (1983, p. 89), para entender como as relações sociais e culturais são estruturadas e mantidas, descrevendo o *campo* como um espaço social estruturado, caracterizado pela existência de regras e normas que governam a conduta de seus participantes.

Já a disciplina é definida por Simões (2001, p. 17) como “o conjunto sistêmico de conceitos, definições e princípios, designado por rede teórica, elaborado por comunidades específicas de cientistas, e caracteriza uma área de conhecimento científico”. Para o autor (2001), todo conhecimento humano implica em dois elementos fundamentais: processo e programa. O *processo* compreende os componentes e a dinâmica do fenômeno, enquanto o *programa* consiste na ação humana interveniente no processo, a fim de controlá-lo. Nesse sentido, Simões (2001) defende que a importância da teoria é ímpar para a construção e consolidação do conhecimento, pois “sem teoria a probabilidade de existência de informação é nula. Sem teoria, permanece-se nos dados sem significado” (SIMÕES, 2001, p. 18). Toda essa explicação inicial nos leva ao ponto de análise sobre: se as teorias são fundamentais para a construção e consolidação do conhecimento, quais são as teorias ou perspectivas teóricas que fundamentam a disciplina e o campo das Relações Públicas?

No que se refere às RP, Simões (2001) aponta que o processo contém o fenômeno da interação no sistema organização-públicos e, por sua vez, o programa corresponderia à tecnologia de diagnosticar e prognosticar esse processo, assessorando as lideranças e intervindo na prática comunicacional. Para esclarecer se as Relações Públicas são, de fato, uma ciência, Simões (2001) inicia sua argumentação apresentando as dificuldades e entraves que uma disciplina apresenta, ou seja, o primeiro passo é compreender sobre qual Relações Públicas estamos falando, retomando suas discussões sobre a polissemia do termo defendido. Para facilitar essa compreensão, ele precisa sempre estar acompanhado do seu complemento, para sabermos se a questão se refere à prática profissional, à atividade, ao profissional em si ou à ciência e/ou conhecimento da área de Relações Públicas. A partir disso, Simões (2001) reforça, assim como Kunsch (1997), o princípio de que o conhecimento das Relações Públicas precisa ser buscado, primeiramente, nas Ciências Sociais. Toda essa dificuldade em situar as Relações Públicas, de acordo com Simões (2001), deve-se ao fato dessa ciência surgir no seio da área de Administração, mas florescer na esfera da Comunicação Social.

Aprofundando esse questionamento, Kunsch (1997) nos apresenta uma síntese sobre onde teria surgido a primeira teoria de Relações Públicas. Para a autora (1997), Carl H. Botan e Vincent Hazleton organizaram uma obra que procurou identificar e explicar as raízes teóricas apropriadas para o estudo das RP como uma

Ciência Social, incluindo a série de contribuições pioneira de James Grunig. Nesse levantamento, de acordo com Kunsch (1997), os autores observaram que a maturação das RP, tanto como profissão, como disciplina acadêmica, encontra suas raízes nos departamentos e escolas de jornalismo e nas ciências empíricas e humanísticas ligadas ao estudo da Comunicação. Nesse estudo, Botan e Hazleton identificaram que os primeiros profissionais de relações públicas eram ex-jornalistas que trouxeram consigo muitas das experiências e perspectivas dessa formação.

Grunig (2009) reforça esse posicionamento ao destacar que as *relações públicas* têm sido mais definidas por suas técnicas e práticas, do que por uma teoria. E que, embora os estudiosos de RP já contem com um corpo teórico de conhecimentos que equiparam a atividade a outras áreas, há poucas teorias para questionar. Nesse sentido, para Grunig (2009), com a escassa quantidade de teorias, falta às relações públicas um domínio mais avançado para discussões aprofundadas. Kunsch (1997) reitera que, se a própria área da comunicação social não possui ainda um *corpus* teórico denso e próprio, capaz de explicar seus fenômenos, ou seja, um estudo a partir de uma perspectiva multidisciplinar, como uma subárea da Comunicação, que são as Relações Públicas, teria uma unidade teórica aprofundada?

Apesar desses questionamentos, Kunsch (1997) entende que a saída seria repensar os paradigmas existentes e novas formas de visualizar os pressupostos teóricos de Relações Públicas. Grunig (2009, p. 20) corrobora essa visão em uma perspectiva global, ao apontar que, “nos últimos cinquenta anos, um pequeno grupo de estudiosos de Relações Públicas, inicialmente nos Estados Unidos e agora em todo o mundo, tem realizado notáveis avanços no desenvolvimento de uma teoria abrangente de relações públicas”. Para começarmos a compreender melhor quais são essas teorias ou perspectivas teóricas, vejamos a primeira com reconhecimento notório no contexto global.

### **3.4.1 Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas**

A Teoria Geral de Excelência das Relações Públicas (TGERP) foi desenvolvida por James Grunig e sua equipe de pesquisa, na Universidade de Maryland, nos Estados Unidos, a partir de 1985 (GRUNIG, 2009). A teoria é considerada uma das mais influentes na área das Relações Públicas e tem sido amplamente utilizada para

orientar práticas de RP em organizações de todo o mundo, considerada a primeira teoria das relações públicas (KUNSCH, 1997).

A pesquisa iniciou em meados de 1985 (GRUNIG, 2009), com o patrocínio da Fundação de Pesquisa da Associação Internacional de Comunicados Empresariais, que buscou identificar as características da excelência nos departamentos de Relações Públicas e como tais departamentos tornavam suas organizações mais eficazes. O estudo durou mais de uma década e foi dividida em duas fases, a primeira quantitativa, em que contou com a participação de 327 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, para identificar como as organizações realizam a prática das RP de forma excelente e quais práticas tinham maior probabilidade de tornar as organizações mais eficazes. Nessa primeira etapa, os questionários foram preenchidos por CEOs, executivos de comunicação e funcionários. O universo da pesquisa, segundo Grunig (2009), era composto por corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e associações comerciais e profissionais.

A segunda etapa da pesquisa foi a realização de entrevistas com gestores de relações públicas das 25 organizações que tiveram maior e menor pontuação no índice de excelência. “O Estudo de Excelência produziu uma teoria ampla e geral de relações públicas que integrou a maioria das teorias notáveis de alcance médio sobre gestão da comunicação disponível na disciplina na época em que o estudo se iniciou” (GRUNIG, 2009). O autor (2009) reforça que o objetivo não era impor uma teoria única de relações públicas, mas tentar a união das teorias complementares e as concorrentes para que elas respondessem às questões e solucionassem os problemas mais relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos de Relações Públicas. Como resultado dessa extensa pesquisa, o Estudo de Excelência produziu três livros. O primeiro, *Excellence in public relations and communication management* (GRUNIG, 1992), relatou os resultados de uma extensa revisão de literatura sobre Relações Públicas. De acordo com Grunig (2009), a obra foi dedicada à criação de uma teoria compreensiva das RP, com base na literatura até então disponível sobre Relações Públicas, gestão da comunicação, sociologia e psicologia organizacional, psicologia social e cognitiva, estudos feministas, ciência política, pesquisa operacional e *cultura*<sup>10</sup>. A partir dessa revisão da literatura foi possível identificar características

---

<sup>10</sup> Grifo nosso, para destacar que a *cultura* foi uma dimensão considerada no estudo e que demonstrou grande impacto para a elaboração dos princípios das Relações Públicas Excelentes.

dos programas de relações públicas existentes e como as organizações fazem as Relações Públicas mais eficazes. Conforme recorda Grunig (2009, p. 37), “os conceitos estudados serviram para identificar as características da função de relações públicas que têm maior probabilidade de incrementar a eficácia organizacional”.

O segundo livro foi *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (DOZIER; GRUNIG & GRUNIG, 1995), que resumia a análise da literatura e apresentava uma visão mais concisa e de fácil leitura sobre a teoria e os resultados do estudo, em formato mais agradável para profissionais e não pesquisadores. O terceiro livro, *Excellence in public relations and communication management: a study of communication management in three countries* (GRUNIG & GRUNIG; DOZIER, 2002), revisou e atualizou as teorias daquele primeiro livro, além de apresentar os resultados completos da parte quantitativa e qualitativa do estudo.

Grunig (2009) reforça que o trabalho surgiu a partir de uma inquietação, ou seja, a pergunta que orientou a pesquisa foi tentar identificar por que as relações públicas têm valor para uma organização? A partir dessa premissa, o estudo conseguiu, não apenas reunir as características dessas relações públicas excelentes, como relacionar os atributos da função de relações públicas e sua valoração. “Essa teoria consiste em vários princípios genéricos que parecem se aplicar em todo mundo, embora acreditemos que esses conceitos devem ser aplicados distintamente em diferentes culturas e sistemas político-econômicos” (GRUNIG, 2009, p. 37). O estudo produziu, portanto, a Teoria Geral de Excelência das Relações Públicas (TGERP), que oferece uma estrutura conceitual para a prática das Relações Públicas, com aplicações e revisões adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, tornando-se um componente fundamental da gestão eficaz.

Para esclarecer a TGERP, Grunig (2009) destaca que, primeiro, os pesquisadores buscaram compreender o conceito de *eficiência*, para considerar os parâmetros de uma organização eficaz. O segundo conceito que permeia a teoria é a noção de *públicos de interesse* ou *estratégicos*, que são entendidos como “públicos que integram o ambiente de uma organização” (GRUNIG, 2009, p. 39). O terceiro conceito trabalhado é o de *relacionamento*, pois os “relacionamentos auxiliam a organização a gerenciar sua interdependência com o ambiente” (GRUNIG, 2009, p. 40). O valor das relações públicas está, justamente, em contribuir

para a eficácia organizacional quando auxiliam na reconciliação dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos estratégicos. [...] As relações públicas contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e longo prazo com os públicos estratégicos. As relações públicas muito possivelmente contribuem para a eficácia quando o executivo de relações públicas é membro da coalizão dominante, participa do estabelecimento dos objetivos da organização e auxilia na identificação dos públicos externos mais estratégicos (GRUNIG, 2009, p. 41).

A partir desses conceitos, identificou-se quatro modelos de Relações Públicas, conforme a figura 1:

	<b>Imprensa/ Propaganda</b>	<b>Informação Pública</b>	<b>Assimétrica de mão dupla</b>	<b>Simétrica de mão dupla</b>
<b>Objetivo</b>	Propaganda	Disseminação de informação	Persuasão científica	Compreensão mútua
<b>Natureza da Comunicação</b>	Unilateral	Unilateral	Bilateral sem equilíbrio	Bilateral e equilibrada
<b>Processo de comunicação</b>	Fonte > Receptor	Fonte > Receptor	Fonte ↔ Receptor	Grupo ↔ Grupo
<b>Natureza da pesquisa</b>	Pequena, de porta em porta	Pequena, alta legibilidade e público leitor.	Formativa e avaliadora de atitudes	Formativa e avaliadora de compreensão
<b>Figuras principais</b>	Phines Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Educadores e líderes profissionais
<b>Usos típicos</b>	Promoção de produtos	Governos e ONGs	Empresas competitivas e agências	Empresas e agências.

**FIGURA 1** - Características dos modelos de Relações Públicas.

Fonte: KUNSCH, Margarida K. Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional (1997, p. 110).

O primeiro modelo de Imprensa e Propaganda é considerado o mais antigo e tem o intuito de difundir notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia. Nesse modelo, o fluxo comunicacional é unilateral e não há troca de informações. Para isso, utiliza exclusivamente técnicas propagandísticas.

O segundo modelo de informação pública é caracterizado como Jornalismo, pois dissemina informações relevantes e objetivas por meio da mídia em geral ou de meios específicos, seu fluxo comunicacional ainda é unilateral e a abordagem de Relações Públicas segue a escola de jornalismo.

O terceiro modelo é o assimétrico de mão dupla, o qual inclui o uso de pesquisas e outros métodos de comunicação, mas também se vale de instrumentos

persuasivos. Caracteriza-se por uma visão *egoísta*, pois promove a troca com os públicos de interesse até o ponto em que lhe convém, visando apenas perspectivas da organização (GRUNIG, 2009).

Já o quarto modelo, simétrico de mão dupla, é considerado o modelo excelente, pois o fluxo comunicacional é bilateral e equilibrado. Consiste em uma visão mais moderna da prática de Relações Públicas, em que se busca a compreensão e o interesse mútuo entre os objetivos da organização e dos seus públicos. Para isso, baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com os públicos estratégicos.

De acordo com Grunig (2009), a Teoria da Excelência incluiu cinco proposições teóricas a partir das quais identificaram que organizações com relações públicas excelentes possuem:

- a) cultura organizacional participativa, ao invés de autoritária;
- b) sistema simétrico de comunicação interna;
- c) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas;
- d) programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres, e minorias
- e) alta satisfação no trabalho entre os funcionários (GRUNIG, 2009, p. 62).

Esses princípios levantados por Grunig (2009) indicam que as Relações Públicas excelentes proliferam em um ambiente organizacional em que os funcionários participam das tomadas de decisão e se tornaram parâmetro para a avaliação de excelência das organizações. Esse processo decisório não é autoritário, mas democrático. A participação auxilia para que o fluxo comunicacional seja mais aberto e simétrico, ou seja, as pessoas se sentem ouvidas e atendidas em seus objetivos e interesses. Essas estruturas orgânicas são a chave para a organização eficaz promover mudanças na cultura organizacional, nos modelos de comunicação e na satisfação dos públicos. Ou seja, ela não é uma estrutura centralizadora, hierárquica e autoritária. Como resultado desse ambiente mais orgânico, é a diversidade: “verificamos que uma organização eficaz oferece um ambiente propício para uma força de trabalho diversificada. Os dados da pesquisa sugerem que tratamentos imparciais às mulheres e fomento de carreiras constituem um componente integrante de organizações eficazes” (GRUNIG, 2009, p. 62). E não

apenas a diversidade de gênero, Grunig (2009) aponta a diversidade cultural e étnica como elementos desse contexto plural e igualitário.

Cabe salientar que a TGERP é reconhecida por suas contribuições para o campo das Relações Públicas. Entre suas principais vantagens, destacam-se: uma visão holística da comunicação organizacional, que reconhece a interdependência entre a organização e seus *stakeholders*<sup>11</sup> e enfatiza a importância da comunicação simétrica e mutuamente benéfica; a concepção das Relações Públicas como uma função estratégica e integrada à gestão da organização; a definição de princípios éticos para as Relações Públicas, que incluem a transparência, a responsabilidade, a justiça e a honestidade, bem como a importância dada à avaliação e medição dos resultados das atividades de relações públicas.

### **3.4.2 Relações Públicas e Micropolítica: uma teoria brasileira**

Roberto Porto Simões foi um psicólogo organizacional por formação e profissional de Relações Públicas, com doutorado em Educação, pela PUCRS. Simões construiu uma longa trajetória, como pesquisador e professor, com uma inestimável contribuição para o campo das Relações Públicas, legado esse deixado por suas elaborações teóricas distribuídas em livros e artigos publicados, em salas de aula, e na prática profissional, ao longo de sua carreira.

Em 1984, publicou seu trabalho mais célebre *Relações Públicas: função política*, que serviria de base para a construção de sua tese de doutorado em Educação, entre os anos de 1989 e 1993, resultando em uma teoria para o ensino e a prática da atividade de Relações Públicas. Com esse modelo ousado, o autor se tornou um dos pioneiros no campo das Relações Públicas a defender uma teoria crítica para a área, no contexto brasileiro. Simões tornou-se uma das maiores personalidades da profissão, no país e na América Latina.

Na década de 1970, Simões esteve à frente do Conselho Regional de Relações Públicas da 4ª Região, que compreende os estados do Rio Grande do Sul e Santa

---

<sup>11</sup> *Stakeholders* são todas as partes interessadas que de alguma forma são afetadas ou podem afetar as atividades de uma organização. Isso inclui, mas não se limita a, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade na qual a organização opera, reguladores e outros. O conceito é central na gestão moderna e na teoria organizacional, reconhecendo que o sucesso de uma organização não depende apenas da satisfação dos acionistas, mas também das relações e do equilíbrio entre todos os seus públicos de interesse.

Catarina. Foi, por mais de três décadas, professor de Relações Públicas, sendo o primeiro coordenador do curso de Relações Públicas da FAMECOS – Escola de Comunicação, Artes e Design da PUCRS, além de coordenador de curso na FEEVALE, instituição universitária de Novo Hamburgo/RS<sup>12</sup>. Além de lecionar, Simões prestava consultoria e assessoria a diversas empresas e veículos de comunicação, aplicando, na prática, o modelo teórico-metodológico desenvolvido em suas pesquisas. Sua biografia inclui, também, a participação na Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas e na Associação Brasileira de Relações Públicas, sempre se propondo a discutir a profissão. Exemplo dessa atuação foi sua contribuição no desenvolvimento da “Carta de Atibaia”, redigida em 1997, durante o Parlamento Nacional de Relações Públicas.

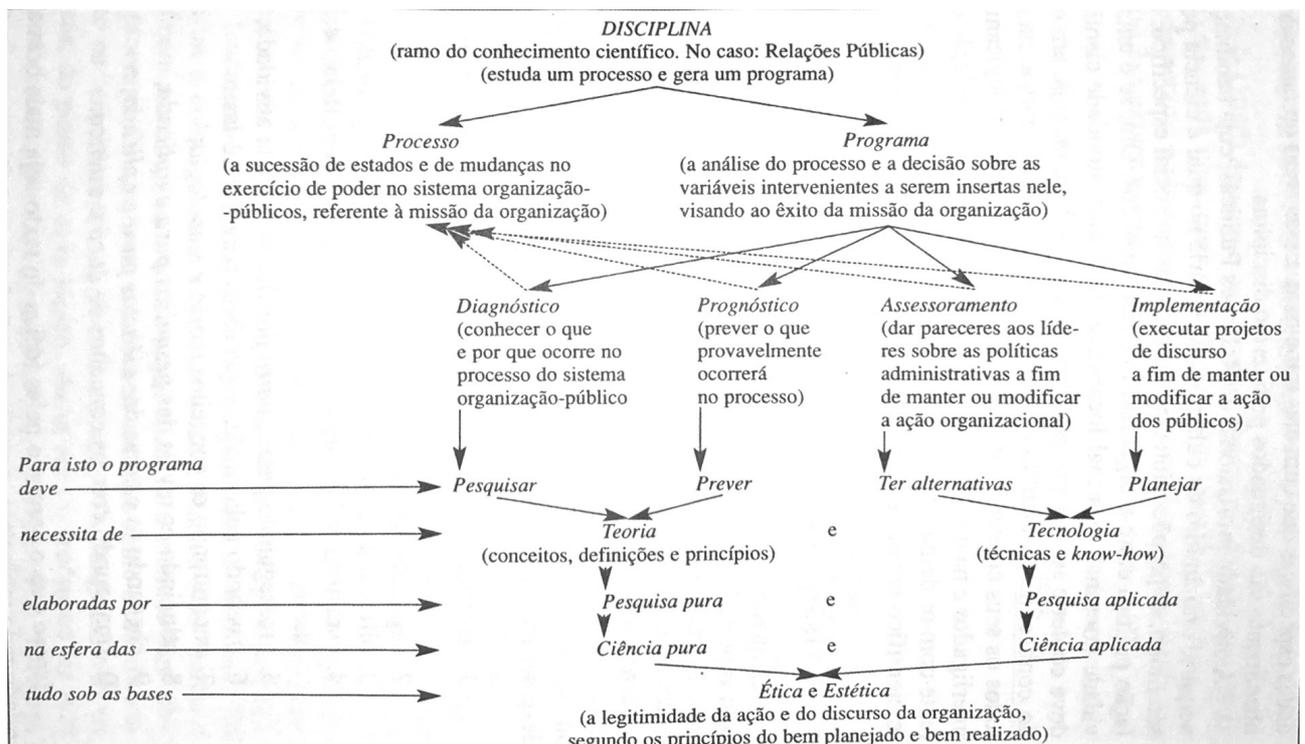
A teoria da função política, desempenhada pelas Relações Públicas, foi um dos pilares que marcaram seu legado. Simões (1995), já na introdução do livro, alerta ao leitor que a obra busca apresentar uma teoria para as Relações Públicas sustentada por um conjunto lógico de deduções, com bases científicas e metodológicas, que foram analisadas, revisadas e ampliadas. Essa preocupação com a cientificidade é uma constante ao longo de sua obra. Como destaca Biaggio (1986), a obra é marcada por uma precisão de conceitos e por um tratamento científico de uma área que, até aquele momento, não havia primado por essas características: “Partindo de um posicionamento lógico-positivista da ciência (citando Popper, Bridgman, Marx e Hillix), ele chega a uma concepção revolucionária, com Kuhn e Habermas” (BIAGGIO, 1987, p. 123). Além disso, a autora resume o modelo proposto por Simões como uma tentativa de colocar ordem no caos e criar um paradigma para as Relações Públicas. Exatamente é essa a pretensão que Simões (1993, p. 17) evidenciou, ao apontar que o motivo que originou a redação da obra foi a “detecção da necessidade de se produzir um referencial teórico confiável, para tornar mais fácil a compreensão e a previsão dos fatos das Relações Públicas e da tecnologia adequada para controlá-los”.

O paradigma proposto por Simões está centrado na premissa de que a essência de Relações Públicas é a relação de poder entre a organização e seus públicos, em um ambiente que ele classifica como *micropolítica*. Nesse campo micro, há um processo em que o conflito é sempre eminente, há um tensionamento entre essas relações de força, cabendo ao profissional de Relações Públicas intermediá-lo.

---

<sup>12</sup> Roberto Porto Simões: tudo sobre um dos maiores Relações Públicas do Brasil. Disponível em: <<http://blogrp.todomundorp.com.br/2018/01/roberto-porto-simoes/>>. Acessado em 6 de junho de 2020.

Por isso, sua função está no campo político. Para apresentar essa ideia, Simões esmiúça todo o processo indicando a causa, a função, a definição, a atividade, as estratégias, as técnicas e os instrumentos, o objetivo e a finalidade das Relações Públicas, conforme vemos na figura 3. A junção desse quebra-cabeça compreende como ocorrem essas disputas de poder; qual é o papel e a importância da informação, nesse cenário; e como as Relações Públicas devem se valer desses instrumentos para buscar a compreensão mútua.



**FIGURA 2:** O modelo de Relações Públicas segundo Simões  
 Fonte: SIMÕES, Roberto P. Relações Públicas e micropolítica, 2001, p. 31.

Para compreender com maior profundidade como as Relações Públicas atuam na função política, Simões discute a causa da existência da profissão. Segundo o autor, a sociedade vive um processo constante de conflito eminente, pois estão em jogo as disputas pelo poder, com ênfase para as relações de poder entre as organizações e seus públicos. Decorre daí “a exigência da construção de um acervo de referências teóricas que levem à compreensão do processo social” (SIMÕES, 1993, p. 51). É a partir da análise dessas estruturas de relações sociais entre organização e públicos, que é possível compreender os elementos que compõem o processo e a dinâmica social entre eles, permitindo a produção de pareceres e implementação de intervenções técnicas.

De início, Simões (1995) aponta que essas relações no sistema social ocorrem nos âmbitos micro e macro, em uma escala crescente, tanto em relação ao número de membros, como em relação à complexidade das relações, iniciando nas relações humanas, passando pelas relações grupais, atingindo as relações públicas e relações políticas, terminando nas relações internacionais. Em todos esses níveis, Simões (1995) aponta que as transações são afetadas por dimensões qualitativas, incluindo implicações culturais, econômicas, políticas, ideológicas, históricas, jurídicas e filosóficas. O processo de Relações Públicas, segundo o paradigma de Simões (1995), tem como seu núcleo as relações entre a organização e seus públicos, no contexto social. Essas relações são estabelecidas por meio de trocas, ou transações. Mas para que seja efetivada essa troca, é preciso que o núcleo inclua ainda outros elementos, como a informação, matéria-prima para o processo, e a comunicação. Assim, o processo de comunicação e o seu resultado, seja o compartilhamento de significados ou o amplo espaço de diálogo entre a organização e seus públicos em um modelo de mão dupla, é a *transação*: “a organização e seu público, neste processo interativo de trocas, formam um sistema social” (SIMÕES, 1993, p. 59). O autor enfatiza que a comunicação é uma condição *sine qua non* para que essas trocas entre organização/públicos aconteçam.

Mas o processo não se esgota nessa troca, como Simões (1995) aponta. Essa é apenas uma parte da estrutura global do processo de Relações Pública, pois ele é afetado também pela disposição e a ordem de todo o sistema social no qual está inserido. Simões (1995) segmenta tais fatores em dois conjuntos em que enquadra as dimensões das relações: um conjunto engloba componentes dos elementos materiais envolvidos; outro conjunto reúne os elementos abstratos das relações histórico-sociais a que estão submetidos a organização e seus públicos. Desse modo, o conjunto constitutivo inclui aqueles elementos quantificáveis, como os indivíduos, os grupos, as relações intergrupais, relações interpessoais e a relação íntima. O conjunto qualitativo inclui os elementos abstratos, mas que qualificam a relação social. É nesse conjunto que se enquadram as dimensões cultural, política, econômica, ideológica, histórica, jurídica e filosófica.

No âmbito da dimensão cultural, o autor afirma que o sistema social, formado pela organização e seus públicos, juntamente com seus processos de comunicação e de transação, caracterizam uma sociedade em determinado nível. Isso ocorre apenas se houver interesses em comum envolvidos entre as partes. A busca por geração de

riquezas, segundo Simões (1995), praticada pelo homem, ao promover esse processo de troca e busca por riquezas, gerou a Cultura: “O ser humano, em sua relação, faz cultura. A sociedade toda corresponde a uma cultura. Sociedade e cultura são faces da mesma moeda. Não existe sociedade sem cultura, tampouco cultura sem sociedade” (SIMÕES, 1993, p. 64). O autor aponta que as relações sociais também são culturais, portanto, os fatos sociais são, intrinsecamente, também fatos culturais.

Já com relação à dimensão política, Simões (1995) destaca que a análise do sistema relacional conduz a um novo aspecto da estrutura, pois, além da influência econômica, o poder de decisão ou as condições de influenciar outra parte, ou ainda a impor, possuem igual importância, ou seja, implicam no exercício do poder, portanto, o âmbito político. Por isso, para o autor, a relação social entre a organização e seus públicos possui também uma dimensão política, pois há processos decisórios e de escolha que afetam ambas as partes.

Após apresentar o processo de Relações Públicas, Simões (1995) propõe a definição de Relações Públicas como a atividade de gerenciar a função política da organização. Essa essência da atividade é justificada pelo autor como *política*, pois “todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e as consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais” (SIMÕES, 1995, p. 84). O autor esclarece que o exercício do poder é concretizado por meio do processo de comunicação e através dos instrumentos de comunicação. Cabe, pois, à atividade, administrar o conflito e a controvérsia resultante dessas relações de poder.

Biaggio (1987) destaca outra característica do paradigma proposto por Simões, como essencial à sua compreensão: o objetivo das Relações Públicas. Um dos pressupostos básicos apresentados por Simões, amplia a atividade, pois até aquele momento, o objetivo geral era formar a opinião pública, ao indicar que o processo de Relações Públicas é muito mais amplo, com sua essência na função política, Simões (1995) altera a proposta para um nível estratégico e propõe que o objetivo de Relações Públicas passe a ser legitimar o poder de decisão da organização junto aos seus públicos. Essa ideia de *legitimação* é fundamentada na teoria comunicativa de Jürgen Habermas (2022), em que os princípios de veracidade, retidão e verdade estão presentes em todo o processo comunicativo e, portanto, também participam do sistema social da organização e dos públicos.

### 3.4.3 Perspectiva Crítica em Relações Públicas

A perspectiva crítica em Relações Públicas surge como contraponto às abordagens tradicionais, que frequentemente posicionam a comunicação organizacional como uma função predominantemente estratégica e gerencial. Esta perspectiva tem suas raízes em teorias críticas mais amplas que emergiram nos estudos culturais, sociológicos e comunicacionais, principalmente a partir das décadas de 1980 e 1990. Autores como Derina Holtzhausen, Lee Edwards e Magda Pieczka são expoentes dessa corrente, propondo uma visão que desafia os pressupostos de equilíbrio e simetria na comunicação organizacional, argumentando que as práticas de Relações Públicas muitas vezes reproduzem e reforçam estruturas de poder hegemônicas (Holtzhausen, 2002; Edwards, 2018).

Holtzhausen (2002) propõe que as Relações Públicas devem ser compreendidas como práticas discursivas capazes de reforçar ou contestar as estruturas sociais existentes. Em sua abordagem, os profissionais da área têm o potencial de atuar como “ativistas organizacionais”, questionando as estratégias institucionais quando estas entram em conflito com princípios éticos e sociais mais amplos. Nesse sentido, a prática crítica em Relações Públicas enfatiza o compromisso com a justiça social, equidade e mudança organizacional em oposição ao papel tradicional de manutenção e estabilidade da organização.

Lee Edwards (2018) reforça essa perspectiva ao discutir que as Relações Públicas não podem ser vistas apenas como técnicas de persuasão e gestão de imagem. Em vez disso, deveriam reconhecer seu papel na construção e reprodução de realidades sociais, políticas e culturais. Ao abordar as relações públicas como prática discursiva, Edwards destaca a importância de analisar como os discursos organizacionais moldam percepções sociais e podem perpetuar ou desafiar desigualdades existentes.

A perspectiva crítica também incorpora uma reflexão profunda sobre ética e responsabilidade social das organizações. Magda Pieczka (2006), por exemplo, defende que é necessário um distanciamento das abordagens pragmáticas e utilitárias que tradicionalmente dominam a profissão, incentivando uma visão mais crítica e reflexiva sobre o impacto das ações organizacionais no contexto social mais amplo.

Outro aspecto fundamental da perspectiva crítica é sua ênfase na assimetria de poder, que muitas vezes caracteriza as relações entre organizações e seus

públicos. Para Holtzhausen e Voto (2002), a comunicação simétrica idealizada na perspectiva funcionalista é muitas vezes uma ilusão, pois as organizações geralmente dominam o discurso público e as estruturas de comunicação, limitando as possibilidades reais de diálogo igualitário.

Ao aplicar essa perspectiva crítica em contextos como o da Itaipu Binacional, identificam-se algumas dificuldades práticas, principalmente devido à natureza institucional, hierárquica e binacional da organização estudada. Essas características institucionais limitam significativamente o espaço para práticas críticas que desafiem diretamente estruturas organizacionais estabelecidas. Ainda assim, reconhecer e compreender esta perspectiva crítica pode ajudar a identificar espaços potenciais de transformação e a ampliar o entendimento sobre como as Relações Públicas poderiam atuar de maneira mais inclusiva e ética.

Em síntese, a perspectiva crítica das Relações Públicas é fundamental para desafiar os paradigmas dominantes e promover uma reflexão mais profunda sobre o papel social e político das práticas comunicacionais. No entanto, sua adoção exige um ambiente organizacional receptivo e consciente das implicações éticas, sociais e culturais das práticas de comunicação, algo ainda bastante desafiador para contextos organizacionais mais rígidos e tradicionais.

#### **3.4.4 Perspectiva Funcionalista em Relações Públicas**

A perspectiva funcionalista é predominante no campo das Relações Públicas, sendo amplamente difundida desde as décadas de 1960 e 1970. Fundamentada na teoria sistêmica e na comunicação organizacional estratégica, esta abordagem compreende as Relações Públicas como uma função gerencial que busca essencialmente estabelecer e manter relações harmoniosas entre organizações e seus públicos estratégicos (Grunig & Hunt, 1984; Cutlip, Center & Broom, 2012).

James Grunig é o principal representante dessa perspectiva, especialmente conhecido por desenvolver o modelo de excelência em Relações Públicas, apresentado anteriormente. Grunig (1992, 2006) defende que as práticas comunicativas eficazes são aquelas que promovem o diálogo bidirecional simétrico entre organizações e públicos. Para ele, essa simetria na comunicação é o ideal a ser perseguido, já que proporciona equilíbrio e consenso, gerando benefícios mútuos e estabilidade organizacional.

Outra característica da perspectiva funcionalista é a valorização da gestão estratégica. A comunicação é vista como ferramenta essencial para alcançar os objetivos organizacionais, particularmente relacionados à reputação e imagem institucional. Segundo Cutlip, Center e Broom (2012), as Relações Públicas devem ser conduzidas como uma função gerencial estratégica, integrada à administração geral da organização, contribuindo diretamente para a efetividade organizacional.

Dentro dessa visão, a eficácia das Relações Públicas é avaliada pela capacidade de prever, entender e responder às expectativas e necessidades dos públicos, buscando constantemente o consenso. O modelo funcionalista pressupõe uma visão sistêmica, segundo a qual as organizações estão continuamente buscando estabilidade e adaptação às condições ambientais externas (Kunsch, 2003).

A perspectiva funcionalista também privilegia técnicas e ferramentas específicas, como gerenciamento de crises, planejamento de eventos, gestão da mídia e produção de materiais informativos, que são instrumentos essenciais para gerenciar a comunicação organizacional de forma estratégica. Essa abordagem técnica é claramente observada na prática das Relações Públicas na Itaipu Binacional, especialmente nas atividades de cerimonial, protocolo e organização de eventos institucionais descritas na pesquisa. Como indicado pelos próprios entrevistados e pelos documentos institucionais analisados, a atuação dos profissionais é pautada predominantemente por ações pragmáticas e gerenciais.

### **3.4.5 Perspectiva Interpretativa em Relações Públicas**

A perspectiva interpretativa das Relações Públicas emerge como uma alternativa às abordagens tradicionais, ampliando o escopo analítico ao valorizar a comunicação organizacional como um processo simbólico e cultural, baseado na construção de significados compartilhados entre as organizações e seus públicos. Autores como Daymon e Holloway (2011), Pieczka (2006) e Heath (2009) são alguns dos principais defensores dessa visão, que rejeita a ideia de uma única realidade objetiva e estática, favorecendo uma abordagem mais subjetiva e contextual das relações comunicacionais.

Daymon e Holloway (2011) destacam que as práticas de Relações Públicas são permeadas por processos interpretativos em que significados são continuamente negociados e reconstruídos por meio das interações sociais e culturais. Nesta

perspectiva, a comunicação organizacional é vista como um espaço simbólico no qual identidades organizacionais, culturas internas e externas, e relacionamentos interpessoais são constantemente moldados por meio do discurso.

Magda Pieczka (2006) complementa essa visão ao argumentar que a comunicação não é apenas um instrumento gerencial ou estratégico, mas uma atividade social complexa, que envolve processos simbólicos e interpretativos fundamentais para compreender a dinâmica organizacional e suas relações com o ambiente externo. Assim, as Relações Públicas são vistas como práticas discursivas que criam e sustentam realidades sociais através da linguagem e interação humana.

Robert Heath (2009) também enfatiza que, sob a ótica interpretativa, a comunicação organizacional envolve a construção e gestão de narrativas e histórias organizacionais que dão sentido às ações, legitimam decisões e estabelecem vínculos emocionais e identitários entre a organização e seus públicos. Esta abordagem valoriza a narrativa como um meio poderoso para influenciar percepções e expectativas sociais, destacando o papel crucial do discurso na formação de identidades e reputações organizacionais.

Nesse contexto, os profissionais de Relações Públicas são vistos como mediadores simbólicos, cuja função é compreender, interpretar e atuar nos processos comunicacionais de maneira a construir significados compartilhados entre múltiplos públicos e a organização. A perspectiva interpretativa privilegia métodos qualitativos, como a etnografia, entrevistas em profundidade e análise do discurso, buscando compreender como os atores organizacionais atribuem sentidos às suas experiências e práticas cotidianas.

Na análise das práticas de Relações Públicas da Itaipu Binacional, por exemplo, a perspectiva interpretativa poderia ser uma ferramenta útil para explorar como as diferenças culturais e linguísticas entre os profissionais brasileiros e paraguaios afetam a construção de uma identidade organizacional integrada ou fragmentada. Este tipo de análise permite uma compreensão mais profunda e matizada das dinâmicas simbólicas e discursivas que sustentam as práticas cotidianas na organização, bem como das barreiras que dificultam uma verdadeira comunicação intercultural.

No quadro abaixo, reunimos as principais características dessas perspectivas teóricas.

<b>Perspectiva</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Características Principais</b>
<b>Crítica</b>	Derina Holtzhausen (2002); Lee Edwards (2018); Magda Pieczka (2006)	Questiona estruturas de poder; aborda comunicação como prática discursiva; enfatiza justiça social e assimetria comunicacional; reconhece RP como instrumento de mudança social e ética.
<b>Funcionalista</b>	James Grunig (1992, 2006); Cutlip, Center & Broom (2012); Margarida Kunsch (2003)	Comunicação gerencial e estratégica; promove equilíbrio e simetria bidirecional; objetiva estabilidade e adaptação organizacional; enfoca ferramentas técnicas e práticas pragmáticas de comunicação.
<b>Interpretativa</b>	Daymon e Holloway (2011); Magda Pieczka (2006); Robert Heath (2009)	Valoriza a comunicação como processo simbólico e discursivo; enfoca a construção e negociação contínua de significados e narrativas; privilegia métodos qualitativos; vê RP como mediadora simbólica.
<b>Política (Simões)</b>	Roberto Porto Simões (1995, 2001)	Enfatiza a dimensão política das relações organizacionais; reconhece a RP como função mediadora de conflitos e negociadora de interesses divergentes; atribui importância estratégica e social à prática profissional; reconhece poder e interesses como elementos centrais das relações públicas.

**Quadro 1.** Principais perspectivas teóricas de Relações Públicas.

*Fonte:* A autora (2025).

Outro ponto que precisamos esclarecer é a relação entre Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Anteriormente, indicamos as perspectivas teóricas utilizadas no campo das Relações Públicas, mas não podemos deixar de mencionar que há diversas outras pesquisas no âmbito da Comunicação Organizacional que relaciona as nuances de Relações Públicas, sem mencioná-la de forma direta. Essa sobreposição sugere uma proximidade entre as áreas, especialmente no contexto brasileiro, onde ambas têm se desenvolvido de forma interdependente, como destaca Kunsch (2009b). A autora argumenta que, no Brasil, o diálogo entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas tem sido construtivo e caminha para uma consolidação, apesar das diferenças metodológicas e epistemológicas entre os dois campos.

A perspectiva interpretativa, conforme Kunsch (2009a), considera as organizações como Cultura e as entende como um fenômeno mais subjetivo do que

objetivo, uma vez que sua realidade é socialmente construída por meio da Comunicação. Notamos que, a partir desse momento, os estudos em Comunicação Organizacional passam a questionar a comunicação sob uma ótica mais complexa e desafiadora, entendendo que ela não tem apenas o papel de informar e/ou persuadir, mas de construir novas realidades.

Outro aspecto importante, na mudança da percepção com relação à Comunicação nas organizações, foi apontado pelo pesquisador canadense James Taylor, da Universidade de Montréal. Ele desenvolveu estudos sobre Comunicação Organizacional que adotam a Comunicação como organização e a organização como comunicação. A proposta dessa corrente de estudos, que ficou conhecida como Escola de Montréal, propõe olhar a comunicação e a organização com equivalência, em que ambas se somam em um só fenômeno, indissociável, a Comunicação Organizacional.

A visão crítica proporcionou a esses estudos uma perspectiva mais complexa do processo comunicativo organizacional, ao levar em conta “aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”, destaca Kunsch (2009a, p. 70). Mumby (2009) também esclarece como a perspectiva crítica contribuiu para os estudos sobre Comunicação Organizacional, ao salientar que a abordagem crítica redefiniu seus objetos de estudo. Para o autor (2009, p. 200), “além de criticar, a abordagem crítica tenta abrir possibilidades para pensar e praticar formas diferentes de organização”, ou seja, a organização sob essa perspectiva não é compreendida como um ambiente em que as pessoas apenas trabalham, e sim, como um contexto de interação entre essas pessoas, em que o fator humano passa a ser o objeto de pesquisa, não mais a organização.

O que faz com que os trabalhadores renunciem ao tempo com suas famílias para se dedicarem à empresa? Qual é o papel da Comunicação na criação de organizações mais democráticas? A perspectiva crítica levanta essas questões, por exemplo, evidenciando a ruptura com o pensamento até então vigente nos estudos em comunicação organizacional.

O início do século XXI trouxe múltiplas perspectivas a tais estudos, beneficiando-se com a exploração, tanto das tensões, como das conexões entre as perspectivas teóricas e dialógicas. A disciplina desenvolveu uma identidade interdisciplinar, ao combinar diversas perspectivas teóricas e supostos

epistemológicos, sendo considerado uma área de múltiplas visões e abordagem universal, por abrigar vários métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos. Essa abrangência, segundo Kunsch (2009a), possibilitará um avanço no número de estudos na área, consolidando-se como uma disciplina acadêmica autônoma.

Para Kunsch (2009b), a Comunicação Organizacional deve ser compreendida de forma ampla e abrangente, como uma disciplina que se dedica a estudar o processo do fenômeno comunicacional, não só nas organizações, mas também em todo o seu contexto político, econômico e social. Para Taylor (2006, p. 11), a comunicação organizacional deve ser considerada uma ciência híbrida relativa “ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”.

Para Ferrari (2009, p. 156), quando é dada à Comunicação a sua dimensão de compartilhamento, e de troca de significados, no âmbito das organizações, é possível tratá-la sob três dimensões sem que ela perca a sua unidade, sendo elas: a estratégica, a corporativa e a organizacional: “até porque toda comunicação, enquanto instrumento das organizações, deve ser organizacional, corporativa e estratégica”.

Observa-se, portanto, nas distintas definições apresentadas anteriormente, que cada conceituação carrega consigo a sua perspectiva, seja ela interpretativa, crítica ou fenomenológica. E que todas apresentam, como similaridade, a ideia de *troca*, de *compartilhamento*, de *relacionamento*, de *interação da comunicação* no contexto das organizações.

Outra característica interessante, observada por Mumby (2009), é o fato de que as pesquisas brasileiras em Comunicação Organizacional se desenvolveram muito próximas aos estudos de Relações Públicas, embora as pesquisas em Relações Públicas sejam anteriores à comunicação organizacional. Estudos realizados por Kunsch (2009b) identificam que, no Brasil, estão presentes as interfaces entre os dois campos, tanto na prática, como na área acadêmica, característica singular do cenário brasileiro, diferente dos Estados Unidos, por exemplo. Para a autora (2009a, p. 55), “constituímos uma comunidade acadêmica representativa de comunicação organizacional e de relações públicas, sendo o diálogo entre esses dois campos uma realidade construtiva e a caminho da consolidação”. Embora ambos os campos tenham singularidades e caminhem lado a lado, cada qual conta com suas especificidades e técnicas diferenciadas, assim como esclareceu Kunsch (2009b).

Outro fator que os diferencia é o objeto de estudo. Casali (2009) destaca essa diferenciação de objetos ao afirmar que o objeto da comunicação organizacional é investigar a relação entre a Comunicação e a Organização, focando sua atenção na forma pela qual os indivíduos se organizam para a realização de um trabalho coletivo. Já o objeto de estudo das Relações Públicas é a relação entre a Organização e seus públicos. Suas preocupações seriam compreender como a opinião pública percebe determinada organização ou como os assuntos públicos afetam a sua atuação. No entanto, a Comunicação Organizacional, enquanto área de conhecimento, se utiliza das relações públicas – profissão e técnicas - para implementar seus programas, no contexto organizacional.

Até esse momento, destacamos as similaridades e diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas, enfatizando a importância de ambas as áreas para a compreensão das interações no ambiente organizacional. A seguir, a análise se aprofundará no campo das Relações Públicas, suas teorias e as particularidades das Relações Públicas Globais, construindo uma base sólida para compreender as complexas relações entre as organizações e seus públicos em um contexto multicultural e globalizado.

### 3.5 RELAÇÕES PÚBLICAS GLOBAIS

Para compreender plenamente o desenvolvimento das Relações Públicas Globais, é essencial primeiro entender o contexto mais amplo em que elas se inserem, marcado pelo fenômeno da globalização. A globalização, ao integrar economias, culturas e sociedades, alterou profundamente a forma como as organizações se comunicam com seus públicos ao redor do mundo. A partir da intensificação das interações globais, as Relações Públicas precisaram evoluir para acompanhar as novas demandas, não apenas de mercado, mas também de uma comunicação mais sensível às diversidades culturais. Esse movimento de integração mundial trouxe desafios e oportunidades para o campo, impulsionando o desenvolvimento de estratégias comunicacionais que levam em consideração as particularidades de cada região e cultura, enquanto promovem um entendimento global.

No entanto, para uma análise mais aprofundada de como essas transformações influenciam as práticas de Relações Públicas, é necessário um

entendimento detalhado do fenômeno da globalização em si. Para isso, separamos aqui a primeira parte que se segue para entender o conceito de Relações Públicas Globais e como se deu seu desenvolvimento. Já no próximo capítulo iremos explorar as dimensões teóricas e práticas do processo de globalização, suas implicações nas dinâmicas organizacionais e como ele molda o cenário comunicacional contemporâneo. Por ora, concentraremos nossa atenção no contexto de mudança global, que serve como pano de fundo para o surgimento e expansão das Relações Públicas Globais, permitindo um melhor entendimento de como essas práticas evoluíram para se adaptar a um mundo cada vez mais interconectado e culturalmente diverso.

Nosso primeiro passo é, então, compreender a perspectiva e o contexto das relações públicas globais. A globalização transformou significativamente o cenário das Relações Públicas (RP), exigindo que as organizações adaptem suas práticas para engajar públicos diversos em diferentes contextos culturais. Com o aumento das interconexões econômicas e sociais, o campo das RP globais se tornou uma área estratégica para empresas que buscam expandir sua presença internacionalmente. Como destacado por Sriramesh e Verčič (2009, p. 32), “a comunicação não é mais uma simples função de suporte, mas um elemento central na construção de relacionamentos com *stakeholders* em um mundo cada vez mais interdependente”. Assim, a relevância das RP globais está em desenvolver estratégias que permitam a adaptação cultural, respeitando as particularidades de cada mercado.

Quando observamos o contexto corporativo atual, onde as organizações estão cada vez mais expostas a públicos que operam sob diferentes sistemas de valores e expectativas, conforme Grunig, Grunig e Dozier (2002, p.541) observam “todas as relações públicas são, de certa forma, globais ou internacionais”, refletindo a necessidade de uma abordagem que considere tanto as semelhanças quanto as diferenças culturais. Dessa forma, as organizações precisam de estratégias que não apenas traduzam mensagens, mas também adaptem conteúdos para se alinhar às sensibilidades culturais dos seus públicos.

### **3.5.1 Conceito de Relações Públicas Globais**

As Relações Públicas Globais emergiram como um campo de estudo à medida que a globalização se intensificou e as empresas se viram forçadas a adaptar suas

práticas de comunicação para lidar com públicos culturalmente diversos. De acordo com Sriramesh e Verčič (2009), a globalização transformou o modo como as organizações se comunicam, exigindo uma abordagem mais holística e estratégica. O conceito de "relações públicas globais" envolve não apenas a disseminação de informações, mas a construção de relacionamentos sustentáveis e mutuamente benéficos com públicos em diferentes países.

Historicamente, as práticas de RP eram amplamente influenciadas pelos modelos desenvolvidos nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, que se baseavam em pressupostos culturais específicos (Sriramesh, 2003). No entanto, conforme estabelece Ferrari e França (2011), com o aumento da presença de organizações em mercados internacionais, tornou-se evidente que esses modelos não eram universalmente aplicáveis. Mas afinal, qual é então a definição das Relações Públicas Globais?

De acordo com Ferrari e França (2011), Anderson (1989) foi quem introduziu os termos internacional e global às relações públicas após identificar que a prática de Relações Públicas Globais não se limita a replicar campanhas em diferentes mercados, mas envolve um processo complexo de adaptação e personalização para cada contexto específico. Segundo Anderson (1989), essa diferenciação é essencial: enquanto as Relações Públicas Internacionais se concentram em adaptar programas de comunicação a mercados específicos, as Relações Públicas Globais buscam implementar estratégias unificadas em vários mercados, reconhecendo tanto as semelhanças quanto as diferenças entre os públicos-alvo. Esse equilíbrio entre padronização e adaptação é crucial para o sucesso das estratégias globais, uma vez que permite às organizações manter uma identidade coesa enquanto respeitam as particularidades culturais de cada região.

Ferrari e França (2011) esclarecem, ainda, que a primeira obra que abordou as relações públicas internacionais de maneira extensa foi *International public relations: a comparative analysis*, de H. Culbertson y N. Chen, em 1996; seguida de outros estudos promovidos por Vercic, L. Grunig, & J. Grunig, em 1996; e Wakefield nos anos de 1997, 2000, 2001, 2007.

Mas a obra de referência nesse conceito foi organizada por Sriramesh e Verčič, *The Global Public Relations Handbook* (2003, 2009), que consolidou essa perspectiva, ao enfatizar que as Relações Públicas devem ser vistas como uma "atividade

estratégica de comunicação que visa estabelecer relações de benefício mútuo com públicos diversos e culturalmente distintos" (Sriramesh & Verčič, 2009, p. xxxiv).

Nesse sentido, a definição de Relações Públicas Globais pode ser compreendida como a prática estratégica de comunicação utilizada por organizações para estabelecer e manter relações simbióticas com públicos diversos em contextos culturais e geográficos variados. De acordo com Sriramesh e Verčič (2009), as relações públicas em um contexto global exigem um entendimento profundo das necessidades, expectativas e valores de públicos que se tornam cada vez mais multiculturais e globalizados devido à rápida expansão da globalização. Isso implica que, mesmo os públicos "domésticos" estão se tornando multinacionais e multiculturais, o que desafia as organizações a adaptarem suas estratégias de comunicação para serem mais estratégicas e menos técnicas, visando atender a essa diversidade crescente de forma eficaz.

Wainberg (2011, p. 225) também nos auxilia nessa compreensão das relações públicas internacionais ao conceituá-la como "o esforço organizado de uma instituição, companhia e/ou governo de estabelecer relações benéficas com públicos estratégicos de outras nações". Para o autor, o propósito das relações públicas internacionais é auxiliar o administrador em inserir a organização em novos mercados internacionais. Nesse sentido, o RP internacional passa a atuar como um representante global da organização, facilitando a negociação entre a organização, o governo e os novos públicos estrangeiros. E, por fim, planeja e executa ações de relações públicas nos novos mercados. No entanto, Wainberg (2011) ressalta a dificuldade que os profissionais enfrentam como a falta de intimidade com a língua, os hábitos, os mitos e ritos locais, assim como as sensibilidades culturais regionais, com os desafios sociais e interesses políticos locais. E para o autor, uma das formas de amenizar esses dilemas de relacionamento intercultural seria a elaboração de um diagnóstico, um mapa que auxilie o profissional nessa contextualização de cenário, capaz de oferecer informações necessárias para o planejamento da atividade comunicacional.

Esse dilema vai ao encontro do que apresenta Ferrari e França (2011, p. 101) ao identificar que as relações públicas globais

Hoy, las organizaciones esperan que los profesionales de relaciones públicas aporten su contribución hacia una comunicación eficaz con sus

públicos relevantes utilizando estratégias construídas especificamente para ellos”<sup>13</sup>.

Portanto, um gestor de relações públicas globais deve ser bem-educado e sensível às particularidades de um ambiente global, utilizando essas competências para criar relacionamentos de benefício mútuo entre a organização e seus diversos públicos. A habilidade de compreender e responder a essas complexas dinâmicas interculturais é essencial para promover a eficácia das relações públicas em um cenário transnacional, contribuindo para a globalização das práticas de comunicação organizacional.

### **3.5.2 Trajetória histórica das Relações Públicas Globais**

As Relações Públicas Globais emergiram como um campo de estudo à medida que a globalização se intensificou e as empresas se viram forçadas a adaptar suas práticas de comunicação para lidar com públicos culturalmente diversos. De acordo com Sriramesh e Verčič (2009), a globalização transformou o modo como as organizações se comunicam, exigindo uma abordagem mais holística e estratégica. O conceito de "relações públicas globais" envolve não apenas a disseminação de informações, mas a construção de relacionamentos sustentáveis e mutuamente benéficos com públicos em diferentes países.

Historicamente, as práticas de RP eram amplamente influenciadas pelos modelos desenvolvidos nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, que se baseavam em pressupostos culturais específicos (Sriramesh, 2003). No entanto, com o aumento da presença de organizações em mercados internacionais, tornou-se evidente que esses modelos não eram universalmente aplicáveis. A década de 1990 foi um período de transição, quando estudiosos como Grunig e Verčič começaram a explorar princípios genéricos que pudessem ser adaptados a contextos culturais específicos (Grunig & Grunig, 1996).

Ferrari (2000, p. 78), em sua análise sobre o cenário latino-americano, observa que “os modelos de relações públicas importados dos Estados Unidos precisam ser adaptados às realidades socioeconômicas e culturais da América Latina”. Ela destaca

---

<sup>13</sup> Hoje, as organizações esperam que os profissionais de relações públicas contribuam para uma comunicação eficaz com seus públicos relevantes, utilizando estratégias especificamente construídas para eles. (FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 101, tradução livre).

que o sucesso das RP globais depende da capacidade das empresas de ajustar suas práticas de comunicação para lidar com as complexidades dos mercados locais. Ferrari e França (2011) argumentam que a compreensão dos valores e das dinâmicas culturais é essencial para que as organizações consigam se posicionar de forma eficaz em diferentes regiões.

As abordagens teóricas das RP globais têm evoluído para incluir uma maior ênfase na adaptação cultural e na sensibilidade intercultural. Sriramesh e Verčič (2009, p. 56) destacam que “as RP globais devem ser vistas como uma função estratégica que não apenas comunica, mas também facilita o entendimento mútuo entre a organização e seus públicos em diferentes contextos”. Esta perspectiva é fundamental para superar o modelo tradicional que via as relações públicas como uma mera ferramenta de publicidade e propaganda.

Ferrari e França (2011) aprofundam essa discussão ao introduzir o conceito de “relações públicas como construção de pontes”, onde o objetivo é conectar a organização com seus diversos públicos através de práticas culturalmente sensíveis. Segundo eles,

Para que una organización pueda prosperar en escenarios más dinámicos, hace falta integrar a los procesos de comunicación las estrategias tanto del negocio como del entorno y de los públicos, adoptando la sostenibilidad como filosofía de gestión para el desarrollo organizacional.

Así, la globalización ya no corresponde únicamente a la realidad de integración armónica de regiones, países, cultura y sociedades, sino que también señala el surgimiento de un nuevo orden que conlleva la reinvencción del trabajo, de los procesos organizacionales y de la productividad. La complejidad y la incertidumbre son consecuencias ineludibles de la globalización en la vida de la sociedad y de la organización que, para sobrevivir, deberá generar información y fomentar el diálogo con todos sus públicos estratégicos de forma a promover vínculos, comprometimiento y valores compartidos.(FERRARI y FRANÇA, 2011, p.101)<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Para que uma organização possa prosperar em cenários mais dinâmicos, é necessário integrar aos processos de comunicação as estratégias tanto do negócio quanto do ambiente e dos públicos, adotando a sustentabilidade como uma filosofia de gestão para o desenvolvimento organizacional.

Assim, a globalização já não corresponde unicamente à realidade de uma integração harmônica de regiões, países, culturas e sociedades, mas também aponta para o surgimento de uma nova ordem que envolve a reinvenção do trabalho, dos processos organizacionais e da produtividade. A complexidade e a incerteza são consequências inevitáveis da globalização na vida da sociedade e da organização, que, para sobreviver, deverá gerar informações e fomentar o diálogo com todos os seus públicos estratégicos, de modo a promover vínculos, comprometimento e valores compartilhados (FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 101, tradução livre).

No contexto global, as organizações enfrentam desafios significativos para implementar estratégias de RP que sejam eficazes em diferentes culturas. Estudos recentes de Ki, Pasadeos e Ertem-Eray (2021, p. 87) indicam que “o campo das RP globais experimentou um crescimento exponencial na última década, com um foco crescente em diplomacia pública e comunicação intercultural”. No entanto, a pesquisa também revela lacunas significativas no desenvolvimento teórico, especialmente no que diz respeito à adaptação cultural e à aplicação de teorias em contextos não ocidentais.

Ferrari (2009, p. 156) ressalta que, no contexto latino-americano, as RP enfrentam o desafio adicional de lidar com questões de desigualdade social e diferenças econômicas que afetam a forma como as mensagens são recebidas. Ela enfatiza que “a globalização não é um processo homogêneo, mas sim um fenômeno que afeta diferentes regiões de maneiras diversas”. Isso significa que as estratégias de comunicação precisam ser ajustadas para atender às especificidades de cada mercado.

A bibliometria aplicada por Ki *et al.* (2019) mostra que, embora haja um aumento na produção acadêmica sobre RP globais, ainda existem áreas pouco exploradas, como a influência de variáveis culturais e políticas nas práticas de comunicação. Isso sugere a necessidade de mais pesquisas empíricas que investiguem como os modelos teóricos podem ser adaptados para contextos específicos.

Essa evolução teórica refletiu uma mudança de paradigma: de uma prática focada apenas em resultados de curto prazo e publicidade, para uma abordagem que valoriza a construção de relacionamentos de longo prazo e a manutenção de uma reputação sólida em diferentes mercados. Wakefield (2001, p. 45) ressalta que as Relações Públicas Internacionais são um “processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em diferentes países, com o objetivo de reduzir possíveis ameaças às organizações”. Essa abordagem implica que, em vez de simplesmente transferir práticas de um mercado para outro, as organizações devem desenvolver uma compreensão profunda das dinâmicas locais para garantir a eficácia de suas ações.

Por fim, conforme destacam Ferrari e França (2011) o contexto contemporâneo das Relações Públicas Globais exige que os profissionais sejam não apenas comunicadores, mas também estrategistas capazes de lidar com a complexidade de

mercados globais e públicos culturalmente diversos. À medida que as organizações se expandem para novos territórios, é imperativo que suas estratégias de comunicação sejam tanto globais quanto localizadas, respeitando as particularidades de cada cultura. Como concluem Sriramesh e Verčič (2009), a habilidade de uma organização em adaptar suas mensagens e engajar seus públicos de forma significativa será um diferencial crítico no ambiente global cada vez mais competitivo.

### 3.5.3 Estratégias para a prática eficaz das Relações Públicas Globais

Wakefield (1999) identificou cinco estratégias fundamentais para garantir uma prática eficaz de Relações Públicas (RP) em organizações multinacionais e transnacionais, destacando a importância da cultura como uma das variáveis mais significativas nessa prática global. Essas estratégias foram compiladas por Ferrari e França (2011), ao indicar que

Wakefield produjo una lista de cinco estrategias que aseguran la práctica eficaz de las relaciones públicas en organizaciones multinacionales y transnacionales:

- Equilibrio entre lo global y lo local: lo global debe ser el nivel que aglutina de manera estratégica los programas ejecutados, asegurando una correlación entre la función global y las estrategias específicas que responden a las exigencias locales;
- Integración de las unidades de relaciones públicas internacionales a todos los sectores alrededor del mundo, disseminando las políticas de comunicación a todas las partes involucradas;
- Orientación de la estructura horizontal del sector de comunicación hacia el trabajo en equipo. La capacitación de los equipos transculturales es decisiva;
- Liderazgo del equipo en el rol de orientador cultural;
- Posibilidad de contratación de agencias de comunicación locales

(FERRARI y FRANÇA, 2011, p. 109).<sup>15</sup>

Vamos aprofundar cada uma dessas estratégias, a seguir.

---

<sup>15</sup> Wakefield elaborou uma lista com cinco estratégias que garantem a prática eficaz das relações públicas em organizações multinacionais e transnacionais:

- Equilíbrio entre o global e o local: o nível global deve agregar de forma estratégica os programas executados, garantindo uma correlação entre a função global e as estratégias específicas que atendem às demandas locais;
- Integração das unidades de relações públicas internacionais em todos os setores ao redor do mundo, disseminando as políticas de comunicação para todas as partes envolvidas;
- Orientação da estrutura horizontal do setor de comunicação para o trabalho em equipe. A capacitação de equipes transculturais é decisiva;
- Liderança da equipe no papel de orientador cultural;
- Possibilidade de contratação de agências de comunicação locais (FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 109, tradução livre).

1. **Equilíbrio entre o global e o local:** A primeira estratégia envolve encontrar um equilíbrio estratégico entre as diretrizes globais da organização e as necessidades locais específicas. Wakefield (2001) enfatiza que, embora a função global deva coordenar os programas de comunicação, é essencial que as estratégias sejam adaptadas para responder às demandas culturais e de mercado de cada país. Isso significa que, enquanto a mensagem central deve ser consistente, sua execução precisa ser ajustada para se alinhar com as particularidades culturais de cada região.
2. **Integração das unidades de RP em todos os setores:** A segunda estratégia é a integração das unidades internacionais de Relações Públicas em todas as áreas da organização ao redor do mundo. Para que uma política de comunicação seja eficaz, ela deve ser disseminada de maneira uniforme, garantindo que todas as partes envolvidas compreendam e apliquem as diretrizes globais da empresa. Isso não só fortalece a coerência na comunicação, mas também assegura que os valores e mensagens da organização sejam interpretados de forma adequada em diferentes contextos culturais.
3. **Estrutura horizontal e trabalho em equipe:** A terceira estratégia envolve a orientação da estrutura de comunicação para um formato mais horizontal, promovendo o trabalho em equipe entre as diversas unidades. Nesse contexto, a capacitação dos times multiculturais é vital. Equipes transculturais precisam estar treinadas para lidar com diferenças culturais e, ao mesmo tempo, colaborar de maneira integrada. A comunicação eficaz e o trabalho em equipe tornam-se essenciais para a adaptação e implementação das estratégias globais em contextos locais.
4. **Liderança como orientador cultural:** A quarta estratégia destaca o papel da liderança nas Relações Públicas como orientadores culturais. Os líderes de RP devem não apenas coordenar a comunicação, mas também atuar como pontes culturais, orientando suas equipes sobre como navegar por diferentes contextos culturais. Isso inclui compreender os valores, normas e sensibilidades de cada sociedade para garantir que as mensagens sejam transmitidas de maneira respeitosa e eficaz.
5. **Uso de agências de comunicação locais:** Por fim, Wakefield (1999) sugere que, em alguns casos, a contratação de agências de comunicação locais pode ser uma

estratégia eficaz. Isso é particularmente útil quando é necessário um entendimento mais profundo das nuances culturais e do mercado local. Ao trabalhar com parceiros locais, as organizações podem garantir que suas campanhas sejam culturalmente relevantes e mais bem aceitas pelos públicos-alvo.

A análise de Wakefield (1999) demonstrou que, embora o conceito de Relações Públicas seja amplamente semelhante em diversos países, sua aplicação prática é influenciada por contextos culturais, políticos, econômicos e sociais específicos. Ferrari e França (2011), reforçam isso ao indicar que a cultura, em particular, desempenha um papel crucial na seleção de estratégias e táticas, influenciando como uma organização se relaciona com seus públicos.

Os traços culturais de cada sociedade moldam valores, atitudes e comportamentos, tanto dos trabalhadores quanto dos públicos externos. Isso significa que o entendimento profundo das diferenças culturais é essencial para adaptar as práticas de comunicação. Por exemplo, o que funciona em um mercado pode não ser eficaz em outro devido a diferenças nos valores culturais e nas expectativas sociais. Portanto, para que as estratégias de RP sejam eficazes globalmente, é essencial reconhecer que cada sociedade possui suas próprias sensibilidades e modos de interação. Isso requer um nível elevado de sensibilidade cultural e a capacidade de ajustar a comunicação para ressoar com os públicos locais, ao mesmo tempo em que mantém a integridade da mensagem global da organização. Essa ponte entre o global e o local é o que conecta as Relações Públicas globais à interculturalidade, enfatizando que o sucesso depende da capacidade de navegar pelas diferenças culturais e transformá-las em oportunidades de engajamento estratégico.

## 4 INTERCULTURALIDADE

Neste capítulo, o objetivo é aprofundar o conceito de Interculturalidade, mas, para que possamos compreendê-lo em sua totalidade, é necessário primeiramente abordar três aspectos essenciais que o fundamentam: globalização, identidade e cultura. Esses conceitos formam a base para entender como os processos interculturais se manifestam e são influenciados pelas dinâmicas contemporâneas. Dado o contexto de uma sociedade cada vez mais conectada e plural, o estudo dessas inter-relações torna-se imprescindível para a análise das interações culturais e das trocas simbólicas em escala global.

Assim, ao traçarmos a relação entre globalização, identidade e cultura, conseguimos contextualizar o fenômeno da Interculturalidade. Neste cenário, vemos emergir uma realidade onde as fronteiras culturais tornam-se mais fluidas, permitindo a troca e o diálogo entre diferentes tradições e sistemas de valores. A partir desta abordagem teórica, é possível entender como as interações interculturais não apenas refletem os processos globais em curso, mas também contribuem para a formação de novas identidades e práticas culturais.

### 4.1 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização é um fenômeno que, embora atualmente pareça onipresente, possui raízes históricas profundas que remontam a períodos muito anteriores ao século XX. De acordo com Ferrari e França (2011), o processo que conhecemos hoje como globalização é, na realidade, o resultado de séculos de intercâmbio cultural, econômico e político entre diferentes partes do mundo. Historicamente, é possível traçar suas origens até as rotas de comércio na Antiguidade e os intercâmbios durante a Era das Navegações, quando o Ocidente começou a estabelecer relações econômicas e culturais com a Ásia, África e Américas. No entanto, foi após a Segunda Guerra Mundial que o termo ganhou um significado mais próximo do que conhecemos atualmente. Segundo Ianni (1999, p. 55), "desde que o capitalismo retomou sua expansão por todo o mundo, muitos começaram a reconhecer que o mundo estava se tornando o cenário de um vasto processo de internacionalização do capital". Esse período foi marcado pela intensificação do comércio internacional, pela expansão das

corporações transnacionais e pela criação de instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial.

Conforme indicam Ferrari e França (2011), na década de 1970, o conceito de globalização começou a ser utilizado por economistas para definir um cenário de relações comerciais mais intensas e facilitadas entre países. Entretanto, não demorou muito para que o termo fosse apropriado por outras disciplinas, como a sociologia, a comunicação e as ciências políticas, refletindo sua natureza multifacetada. Canclini (2019, p. 19) observa também esse surgimento ao indicar que "quando escutamos as diversas vozes que falam de globalização, surgem 'paradoxos", indicando que a globalização é um processo em constante mutação, moldado por novas descobertas científicas, avanços tecnológicos e transformações sociais. Já para Santos (2023), a globalização pode ser entendida em três níveis distintos: como fábula, como perversidade e como um ideal a ser alcançado — "a outra globalização".

A consolidação do conceito de globalização ocorreu no final do século XX, quando a interconectividade tecnológica, especialmente com o advento da internet, transformou as relações humanas e organizacionais. Giddens (2003, p. 22) descreve que "a comunicação eletrônica instantânea é mais que um meio para a rápida transmissão de informações; ela altera a própria estrutura de nossas vidas". Nesse período, o mundo viu o surgimento de uma economia global, na qual as fronteiras físicas e culturais se tornaram menos relevantes para o fluxo de bens, capitais e informações. Esse processo foi impulsionado pela "unicidade da técnica" e pela "convergência de momentos", conceitos centrais na análise de Milton Santos (2023), que destacam como a tecnologia da informação passou a desempenhar um papel unificador em escala planetária.

Definir a globalização, no entanto, é um desafio que envolve diferentes perspectivas teóricas. Para Santos (2023), a globalização é, em essência, "um processo produzido" que resulta na internacionalização do capitalismo e na criação de um mercado global que molda as dinâmicas políticas contemporâneas. Por outro lado, Canclini (2019, p. 11) oferece uma visão crítica, sugerindo que a globalização "reduz a capacidade de ação dos Estados nacionais", ao mesmo tempo em que intensifica as interligações entre sociedades. Essa contradição reflete a natureza ambígua do fenômeno: enquanto promove a integração econômica e cultural, também gera tensões políticas e sociais.

Santos (2023) propõe uma visão diferenciada, classificando a globalização em três categorias, como indicado anteriormente. A globalização como fábula refere-se à idealização do processo, como se o mundo estivesse se transformando em uma aldeia global onde todos têm acesso igual a oportunidades e benefícios. Contudo, essa visão é ilusória, pois esconde as profundas desigualdades que persistem. Por outro lado, a globalização como perversidade evidencia os efeitos negativos desse processo, como o aumento da pobreza, do desemprego e da exclusão social, revelando uma "fábrica de perversidades" que prejudica os mais vulneráveis. Por fim, ele propõe a ideia de "outra globalização", que visa uma versão mais humanizada desse processo, onde a técnica e o conhecimento são utilizados para promover o bem comum e a coesão social.

Os impactos da globalização na dinâmica social são amplamente discutidos por autores como Ferrari e França (2011), que destacam como as organizações, por exemplo, precisaram se transformar para se adaptarem a um ambiente global cada vez mais competitivo. Segundo Ferrari e França (2011), a globalização não se limita à integração econômica, mas também influencia a comunicação organizacional, exigindo das empresas a adoção de práticas sustentáveis e estratégias que integrem as demandas dos diferentes públicos. Nesse sentido, eles argumentam que "a transformação das organizações se faz necessária para permitir sua sobrevivência em contextos vulneráveis" (FERRARI e FRANÇA, 2011, p. 102, *tradução nossa*)<sup>16</sup>.

O impacto da globalização nas identidades culturais é outro aspecto crucial a ser considerado. Stuart Hall (2002) argumenta que a globalização promove um "hibridismo cultural", onde identidades tradicionais são constantemente reformuladas em resposta às influências externas. Segundo Hall (2002, p. 12), "a identidade torna-se uma celebração móvel, formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam". Isso significa que, em um mundo globalizado, as identidades são menos fixas e mais fluidas, refletindo a diversidade de experiências culturais, conforme iremos explorar com mais profundidade nos tópicos que se seguem.

Em contrapartida, Canclini (2019) adverte que, embora a globalização possa promover intercâmbios culturais, ela também pode levar à homogeneização e à perda

---

<sup>16</sup> De esa forma, la transformación de las organizaciones se hace necesaria para permitir su supervivencia en contextos vulnerables caracterizados por la competencia, que afecta no sólo a las empresas, sino también a los gobiernos y las organizaciones de la sociedade civil (FERRARI y FRANÇA, 2011, p. 102).

de especificidades culturais. Ele observa que "os relatos que idealizam o poder homogeneizador da globalização tendem a ignorar as diferenças e a desigualdade dos intercâmbios" (CANCLINI, 2019, p. 93). Essa tensão entre a homogeneidade e a diversidade cultural é uma das questões mais desafiadoras da globalização contemporânea.

Nesse sentido, Santos (2023) sugere que a solução para os problemas gerados pela globalização atual está em promover uma globalização mais inclusiva e humana, onde as tecnologias e o conhecimento sejam utilizados para o benefício de todos. Para ele (2023), a "unicidade da técnica" deve estar a serviço de objetivos sociais e políticos que promovam a justiça social e a equidade. Assim, a globalização poderia ser um processo de "sociodiversidade", onde as diferenças culturais são respeitadas e valorizadas.

Ao analisar o impacto da globalização nas estruturas sociais e econômicas, é evidente que esse processo está longe de ser uniforme ou previsível. Castells (2003) argumenta que a globalização cria uma rede complexa de interdependências que afeta todos os aspectos da vida moderna, desde o fluxo de capitais até a migração e o intercâmbio de ideias. Para Castells (2003), a globalização não é um termo preciso, mas refere-se a uma rede complexa e crescente de conexões que caracterizam a vida moderna.

Dessa forma, compreendemos a globalização como um fenômeno multifacetado que traz tanto oportunidades quanto desafios. Se, por um lado, promove a integração e o intercâmbio cultural, por outro, aprofunda desigualdades e tensões sociais. A compreensão desse processo requer um olhar crítico e uma abordagem interdisciplinar, que leve em conta tanto seus benefícios quanto seus efeitos adversos.

Como apontado por Canclini (2019), o processo de globalização não apenas aproxima culturas, mas também revela paradoxos, ao mesmo tempo em que busca homogeneizar certos aspectos culturais, intensifica a valorização das diferenças locais. Esse contexto dinâmico, descrito por autores como Hall (2002) e Milton Santos (2023), evidencia que, longe de simplesmente uniformizar o mundo, a globalização gera novas configurações identitárias e abre caminho para a emergência de práticas interculturais. Os Estudos Culturais oferecem, assim, uma lente crítica para entender como os processos de globalização moldam, de forma complexa e multifacetada, as identidades e as relações entre culturas. A interculturalidade, nesse sentido, emerge como uma resposta à necessidade de dialogar e negociar em um mundo onde as

diferenças culturais são cada vez mais visíveis, exigindo que indivíduos e organizações desenvolvam habilidades para lidar com a diversidade e para promover o entendimento mútuo em um cenário globalizado. Vejamos a seguir como se deu o desenvolvimento dos Estudos Culturais para compreender, depois, o conceito de identidade e cultura.

#### **4.1.1 O efeito da “desglobalização”**

O conceito de desglobalização emerge como um contraponto ao fenômeno de globalização, que prevaleceu no debate econômico e cultural nas últimas décadas. A globalização pode ser entendida como um processo amplo de integração econômica, cultural e social, impulsionado pelo avanço tecnológico e pela liberalização dos mercados. Entretanto, segundo Walden Bello (2004), a desglobalização representa uma reação contrária a esse fenômeno, caracterizada por uma diminuição ou desaceleração da interdependência econômica entre os países, muitas vezes associada à proteção dos mercados nacionais e ao aumento das barreiras comerciais.

A crise da ordem liberal, especialmente evidenciada após eventos como o Brexit em 2016, a ascensão de movimentos nacionalistas em diversas regiões do globo e as consequências econômicas provocadas pela pandemia da Covid-19, reforçou as discussões sobre o processo de desglobalização. Autores como Stiglitz (2018) e Rodrik (2017) apontam que a desglobalização é acompanhada por um questionamento sobre os benefícios reais da globalização, enfatizando que os efeitos negativos, como desigualdades sociais, precarização do trabalho e crises econômicas, motivam os países a buscarem estratégias mais protecionistas e voltadas para o fortalecimento de suas próprias economias.

De acordo com Bello (2004), a desglobalização não se resume apenas ao aspecto econômico, mas implica também transformações profundas nas relações culturais e sociais. Na medida em que ocorre um recuo da integração econômica global, surgem novas formas de nacionalismos culturais e identitários. Esse movimento evidencia tensões interculturais e aumenta a complexidade das relações internacionais, já que a globalização havia, de certa forma, promovido espaços de diálogo e troca cultural. Dessa maneira, a desglobalização pode influenciar diretamente na interculturalidade, pois tende a intensificar o fechamento identitário e o afastamento das sociedades em relação ao "outro" cultural.

Nesse contexto, a compreensão do fenômeno da desglobalização é fundamental para analisar os desafios atuais das Relações Públicas em organizações internacionais e multiculturais como a Itaipu Binacional. Em um cenário marcado pela retomada de fronteiras nacionais e por questionamentos sobre a integração global, torna-se ainda mais relevante discutir como as organizações podem ou não promover práticas interculturais efetivas. Assim, entender a desglobalização permite compreender melhor as tensões culturais contemporâneas e a importância estratégica de construir pontes comunicacionais e relacionais entre diferentes culturas em contextos organizacionais multinacionais (BELLO, 2004; RODRIK, 2017; STIGLITZ, 2018).

#### 4.1.2 Reflexos da Globalização: Estudos Culturais

A narrativa dominante sobre o início dos Estudos Culturais, conforme aponta Escosteguy (2012), está centrada na Inglaterra, com a institucionalização do *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS), ligado ao departamento de literatura inglesa da Universidade de Birmingham. No entanto, conforme já mencionaram Hall (2013a) e Mattelart e Mattelart (2011), essa origem não pode ser considerada como absoluta, pois ela se refere ao processo de institucionalização de um movimento intelectual que já vinha ganhando expressão no cenário acadêmico e político. Jiménez; Pérez e Subtil (2020) nos auxiliam a compreender aquele contexto histórico, ao identificar que os Estudos Culturais *nascem* a partir de um contexto pós-guerra, em meados da década de 1950 e 1960, período de expansão da ideia de globalização:

No campo das ciências sociais, se desencadeou uma revolta teórica contra as tendências do imperialismo norte-americano. O marxismo acadêmico, tal como desenvolvido por Theodor Adorno e Max Horkheimer, também foram objeto de revisão, questionando essas práticas tradicionais de investigação hegemônica no período entre guerras e no pós-guerra. Era necessário compreender as novas formas culturais e sociais que estavam emergindo nas sociedades modernas. Os novos meios de comunicação que haviam se proliferado vertiginosamente no campo da comunicação e o surgimento de novas formas de informação e manifestações culturais (JIMÉNEZ; PÉREZ e SUBTIL, 2020, p. 130, *tradução nossa*).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> En el ámbito de las ciencias sociales, se desencadenó una revuelta teórica contra las tendencias del empirismo norteamericano (Escuela de Columbia). El Marxismo académico, tal y como fue desarrollado por Theodor Adorno y Max Horkheimer, fue también objeto de revisión, pese a que estas tradiciones prácticamente habían hegemonizado la investigación en el periodo entre las dos Guerras Mundiales y la posguerra. Era necesario comprender las nuevas formas culturales y sociales que estaban emergiendo en las sociedades avanzadas. Los nuevos medios tecnológicos en el campo de la comunicación y de la cultura habían proliferado a un ritmo

Essas novas abordagens culturais passaram a ser o foco de investigações na Inglaterra, centradas no Centro de Estudos Culturais de Birmingham, como também no Centro de Estudos de Comunicação de Massa, na França, identificando-se, então, como *teoria culturológica* francesa, que aglutina pensadores como Morin, Barthes, Bourdieu e outros. Assim, os Estudos Culturais têm como foco a cultura popular, tanto na visão inglesa, como francesa. O que irá distinguir as correntes é a aproximação com a perspectiva marxista e seus desdobramentos teóricos.

Jiménez; Pérez e Subtil (2020) identificam como essa mudança no contexto histórico foi a força motriz para o desenvolvimento dos Estudos Culturais e a revisão dos paradigmas funcionalistas vigentes à época. Além disso, a ruptura com essas correntes de pensamento também é observada em seus objetos de estudo, que passam a discutir novas formas de manifestação cultural, como a televisão, a música popular, a publicidade e até eventos esportivos, como o futebol.

Outra diferença entre França e Inglaterra é o processo de organização. Embora ambos tenham surgido como processos de ruptura e com bases interdisciplinares, os Estudos Culturais ingleses organizam um modelo teórico e metodológico a partir da criação do CCCS (*Centre for Contemporary Cultural Studies*). Sua relevância é fruto de três autores que passaram a questionar a cultura e sua influência na sociedade, sob a perspectiva da cultura popular produzida e consumida pela classe trabalhadora inglesa, sendo considerados, assim, os *pais fundadores* dos Estudos Culturais na Inglaterra. São eles: Richard Hoggart, Raymond Williams e E.P. Thompson. Suas primeiras obras, datadas do final da década de 1950 e início da década de 1960, são identificadas como as fontes dos Estudos Culturais (ESCOSTEGUY, 2012).

Hall (2013a) relembra que naquele momento de ruptura emergiram os trabalhos de Richard Hoggart *As utilizações da cultura* (*The uses of literacy*, 1957) e *Cultura e sociedade* (*Culture and society*, 1958), de Raymond Williams que, de maneira distinta, apresentavam uma nova questão: o debate cultural na sociedade de massas. Escosteguy (2012) relata que a primeira obra é, em parte, uma narrativa autobiográfica e, em parte, uma reconstrução histórico-cultural da metade do século XX. Sua principal contribuição é o foco dado por Hoggart aos materiais culturais

---

vertiginoso, permitindo el surgimiento de nuevas formas de información y manifestaciones culturales (JIMÉNEZ; PÉREZ e SUBTIL, 2020, p. 130)

oriundos das classes operárias, categorizadas como *cultura popular*, e dos meios de comunicação de massa. Já para Hall (2013a), o livro de Hoggart marcou o novo terreno ao propor uma leitura da cultura da classe trabalhadora em busca de valores e significados que foram incorporados em suas práticas sociais. Quanto a *Cultura e sociedade*, segundo Hall (2013a, p. 144), “reconstruiu uma longa tradição definida por Williams como aquela que, em resumo, consiste no ‘registro de um número de importantes e contínuas reações a [...] mudanças em nossa vida social, econômica e política’”. Essa importância é esclarecida por Escosteguy (2012) ao afirmar que a contribuição teórica de Williams foi um marco essencial no desenvolvimento dos Estudos Culturais, pois a obra apresentou um olhar diferenciado sobre a história literária, mostrando que a Cultura é uma categoria-chave responsável por conectar a análise literária com a investigação social. Essa contribuição é ampliada pelo livro *A longa revolução* (1961), em que Williams avança em seus estudos para demonstrar o impacto cultural dos meios massivos na cultura popular (ESCOSTEGUY, 2012).

Com relação à contribuição de Thompson, Escosteguy (2012) destaca sua influência no desenvolvimento da história social britânica dentro de uma tradição marxista. Hall (2013a) vislumbrou esse momento de ruptura observado pela obra *A formação da classe operária inglesa*, de E. P. Thompson, de 1963, que levanta questionamentos sobre cultura, consciência e experiência, enfatizando o *agenciamento*<sup>18</sup>, por meio de uma crítica ao economicismo reducionista e o determinismo organizacional da teoria marxista clássica, apresentando uma crítica ao modelo tradicional proposto por Marx.

Embora esses três livros sejam considerados as obras que deram o *start* nas discussões e pesquisas que originaram os Estudos Culturais, cabe incluir outro momento nesse contexto histórico e social que nos auxilia na compreensão sobre como essas ideias se desenvolveram. De acordo com Mattelart e Mattelart (2011, p. 102), as origens dos Estudos Culturais estão atreladas aos estudos de crítica literária de Frank Raymond Leavis, publicados nos anos 1930, e que pretendiam “servir de guia para ajudar os alunos na defesa contra a cultura comercial”. Leavis, junto com um grupo ligado a revista *Scrutiny*, em 1932, defendia que a escola deveria ser

---

<sup>18</sup> No contexto da obra de Thompson, *agenciamento* refere-se à capacidade dos indivíduos, particularmente da classe trabalhadora, de atuar como agentes de sua própria história, ao invés de serem vistos meramente como receptores passivos das forças econômicas e estruturais que os moldam. Isso contrasta fortemente com interpretações mais deterministas do marxismo, que tendem a enfatizar o papel das estruturas econômicas e das relações de produção como os principais, se não únicos, condutores da história.

utilizada para difundir o conhecimento dos valores literários. Críticos do capitalismo industrial e da cultura de massa, o grupo utilizou a revista como um meio para disseminar suas ideias, esperando que seus partidários se dirigissem às escolas e às universidades para lutar e oferecer, por meio do ensino da literatura inglesa, as respostas elaboradas, complexas e moralmente aceitas que permitissem aos indivíduos resistir ao processo de alienação dos meios massivos.

Parte dessa preocupação educativa é relativizada nos anos 1950, em um movimento de expansão do sistema escolar, com destaque para o ensino de adultos, por meio de um movimento pedagógico no qual se engaja uma geração de professores secundaristas oriundos das classes operárias que valorizam, diferentemente da teoria elitista de Leavis, os gostos dos alunos das classes populares (MATTELART e MATTELART, 2011). É justamente nesse movimento que se enquadram os pais fundadores dos Estudos Culturais e o próprio Stuart Hall. Todos possuem uma origem humilde, conhecedores das mazelas e das desigualdades das classes populares, que vêm na junção de uma nova teoria marxista, parte das respostas para o impacto da Cultura na sociedade e nas práticas sociais. Por isso, os Estudos Culturais são reconhecidos como um movimento teórico-político que tem a Diagrama cultural como essencial para discutir problemas e práticas sociais. Seu legado ultrapassa a teoria e possui reflexos práticos na sociedade. Essa característica destacada por Jiménez; Pérez e Subtil (2020), caracteriza os Estudos Culturais britânicos como um movimento teórico e político, de análise crítica, com foco nas práticas culturais populares da classe operária.

Yudice (1993, p. 308) amplia esse contexto, ao destacar que os Estudos Culturais se constituíram como “uma tentativa de adequar gestão e representação, mas já não só num sentido propriamente político, senão cultural. Evidentemente, o programa que este centro desenvolveu, ao longo dos anos teve antecedentes, como por exemplo, em Gramsci e na Escola de Frankfurt”. Isso ocorre, porque os autores tinham a premissa de desenvolver uma proposta político-teórica com resultados e intervenções diretas na realidade social, conforme o próprio Hall (2013b) indica ao apontar como as ideias de Gramsci, em especial o conceito de *intelectual orgânico*<sup>19</sup>, afetaram os estudos desenvolvidos pelo Centro e como a crítica marxista estava

---

<sup>19</sup> O termo *intelectual orgânico* foi popularizado por Antonio Gramsci, teórico marxista italiano. Para Gramsci, os intelectuais orgânicos são indivíduos que surgem de dentro das classes sociais, particularmente da classe trabalhadora, e trabalham em prol dos interesses e da consciência dessa classe.

relacionada, não ao abandono dessa visão, mas ao desenvolvimento da teoria clássica sob uma perspectiva contemporânea. Esses ideais foram norteadores do movimento conhecido como New Left (nova esquerda) ao qual Hall e outros intelectuais estavam associados, movimento cujo precursores foram os filósofos da Escola de Frankfurt (MATTELART e MATTELART, 2011).

Toda essa trajetória resulta em um posicionamento teórico inovador. Conforme aponta Escosteguy (2012), os Estudos Culturais irão constituir um novo campo de pesquisa centrado nas investigações sobre as relações entre a cultura popular e a sociedade, refletindo sobre como as formas culturais, instituições e práticas sociais se relacionam com a sociedade e provocam as mudanças sociais. Mattelart e Mattelart (2011) destacam, ainda, que a contribuição dos Estudos Culturais promoveu um reposicionamento do conceito de *cultura*, compreendido de maneira mais ampla. Essa ampliação é foco do estudo promovido por Williams, que marca uma dupla ruptura:

Em primeiro lugar, com a tradição literária que situa a cultura fora da sociedade, pondo em seu lugar uma definição antropológica: a cultura é o processo global por meio do qual as significações são social e historicamente construídas. [...] Ruptura, em segundo lugar, com um marxismo redutor. Williams posiciona-se a favor de um marxismo complexo, que permite estudar a relação entre cultura e as outras práticas sociais, ele debate o primado da base sobre a superestrutura, que reduz a cultura submetendo-a à determinação social e econômica (MATTELART e MATTELART, 2011, p. 105).

Assim, o conceito sobre *cultura* é reelaborado e sua concepção reducionista, de prática dos grupos dominantes ou dos costumes de um povo, é ampliada. Como entende Hall (2013a), o conceito de *cultura* foi um dos principais pontos de convergência dos Estudos Culturais e, por meio de Raymond Williams, passou-se a entender *cultura* de forma mais complexa e abrangente, primeiro, como a soma das descrições disponíveis pelas quais as sociedades dão sentido e refletem suas experiências comuns, ou seja, “a concepção de cultura é, em si mesma, socializada e democratizada” (HALL, 2013a, p. 147). Em um segundo momento, compreende-se a *cultura* como um processo social geral, ordinário, ou seja, não há distinções entre *alta* ou *baixa cultura*, mas a diferenciação entre *cultura popular*, *cultura massiva* e *cultura clássica*. Hall (2013a) enfatiza que é a partir dessa segunda ênfase que se refere à *cultura* como um conjunto de práticas sociais, sendo a cultura um modo de vida global. Para Hall (2013a), é nesse contexto que surge a chamada *teoria da cultura* definida como o estudo das relações entre elementos em um modo de vida global. Assim, a cultura perpassa todas as práticas sociais e se constitui a partir da soma do inter-

relacionamento: “A cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas” (HALL, 2013a, p. 149). A análise da cultura é, portanto, uma tentativa de conhecer a natureza da organização formada por essas relações.

Outro aporte teórico trazido pelos Estudos Culturais, de grande ruptura, é a proposta de um modelo teórico-político. Essa perspectiva está relacionada ao movimento de criticar o reducionismo economicista da teoria marxista clássica e se apoiar no novo marxismo, centrado nas figuras de Gramsci e Althusser. Hall (2013a) revela que, em um segundo momento, Williams leva em consideração a crítica de Thompson de que nenhum modo de vida global existe sem a dimensão da luta, do confronto entre os modos de vida opostos e, assim, tenta repensar as questões de *determinação* e *dominação* a partir do conceito de *hegemonia*<sup>20</sup> desenvolvido por Gramsci. Yudice (1993) contribui com esse viés ao apontar que Williams passa a se valer do conceito gramsciano de hegemonia para explicar o processo político-cultural. A partir daí Williams, entendemos que “o valor das práticas culturais não é inerente nelas ou nos grupos que as praticam; o valor, mais propriamente, é uma função das relações de dominação e subordinação entre os diversos grupos que constituem a sociedade” (YUDICE, 1993, p. 310). Mattelart e Mattelart (2011) apontam que é sob a perspectiva de hegemonia gramsciana que os Estudos Culturais compreendem a análise do poder como uma necessidade de considerar negociações, compromissos e mediações.

Conforme apontam Jiménez; Pérez e Subtil (2020), os Estudos Culturais britânicos se consolidaram, não apenas como um movimento teórico, mas desenvolveram um modelo metodológico inovador - a Teoria da Recepção - compilada no texto de Hall (2013a) “Codificação/Decodificação” que coloca a ênfase da produção de sentido no receptor, ou seja, ressignifica o papel da recepção a partir do contexto cultural com as opções de *aceitação*, *interpretação* e *ressignificação* dos produtos midiáticos, pelo receptor. Assim, as atividades das classes populares passam a ser analisadas como formas de resistência e questionamento da dominação social. Para os Estudos Culturais britânicos, é a partir das manifestações culturais populares que o sistema hegemônico e ideológico passa a ser questionado e ressignificado. Um

---

<sup>20</sup> Para Antonio Gramsci, a *hegemonia* refere-se à dominação ou influência exercida por uma classe social sobre outras, não apenas através da força bruta ou controle econômico, mas, crucialmente, por meio da direção ideológica e cultural.

outro aspecto interessante, apresentado pelos autores (2020), é que a presença dos Estudos Culturais britânicos foi mais amplamente difundida, não apenas na Europa, como nas Américas, acreditando que isso se deve aos escritos serem em inglês, o que garantiu maior visibilidade às pesquisas.

#### 4.1.3 Estudos Culturais na América Latina

Embora os Estudos Culturais latino-americanos sejam considerados um desdobramento da corrente britânica, a partir da década de 1980, em um contexto de redemocratização dos países latinos, García (2020) aponta que, na própria versão de Martín-Barbero, há uma genealogia própria das teorias latino-americanas, que começaram muito antes de Birmingham, na década de 1930, com diversos autores, como Paulo Freire, no Brasil. Esse início é apontado também por Restrepo (2014) e fortemente defendido por Beltrán (MILLER, 2015) que, ainda na década de 1970, já defendia um movimento intelectual *decolonial*, denunciando a visão eurocêntrica e norte-americana nas pesquisas em comunicação.

Para iniciar essa discussão, é preciso diferenciar, conforme defende Restrepo (2014), entre Estudos Culturais e estudos sobre *cultura*. De acordo com o autor, os Estudos Culturais não se caracterizam apenas como uma corrente teórica que estuda a Cultura, ou seja, nem tudo que se qualifica como cultura ou estudo sobre a cultura pode ser categorizado como Estudos Culturais. Os Estudos Culturais se diferenciam dos estudos sobre a *cultura*, pois, se configurarem como um projeto intelectual e político bem particular. O próprio conceito de *cultura* está relacionado à questão do poder. Outro aspecto levantado por Restrepo (2014) é a natureza interdisciplinar dessas investigações e a questão do movimento teórico-político da corrente, que busca desenvolver reflexões culturalistas no âmbito acadêmico, com o objetivo de intervir sobre o mundo.

Restrepo (2014) defende que não há estudos culturais latino-americanos, mas estudos culturais. Assim, as pesquisas, nesse sentido, carregam alguns traços em comum, e não é a questão geográfica que define essa afinidade entre os pesquisadores. Para Restrepo (2014), os Estudos Culturais foram historicamente múltiplos e heterógenos, mas compartilham características que articulam um projeto intelectual e político, ou seja, são uma modalidade crítica da prática teórica.

Além desse traço fundamental, García (2020) indica ainda cinco características dos Estudos Culturais no contexto latino-americano:

1. avaliação da capacidade das classes populares e da cultura popular de restringir e interpretar ideologias hegemônicas;
2. interesse no potencial da cultura popular para alcançar a democratização da comunicação e da cultura;
3. resistência ao abandono ou desconhecimento da hegemonia ideológica em favor de uma faculdade de interpretação da mídia quase gratuita e imprevisível;
4. na análise dos gêneros populares da mídia, acentuam o fato de que na região da América Latina essas formas têm uma tradição própria, não relacionada às influências das grandes fábricas de produção norte-americanas;
5. fazem da própria cultura uma questão política, atribuindo papel de destaque aos novos movimentos na formação da cultura popular (GARCÍA, 2020, p. 170, *tradução nossa*)<sup>21</sup>.

Apesar da reflexão de Restrepo (2014), o consenso entre os pesquisadores descreve que os Estudos Culturais na América Latina surgiram a partir das discussões dos Estudos Culturais britânicos, iniciados na década de 1960. A corrente teórica dos Estudos Culturais, na América Latina, tem como objetivo entender como as culturas são criadas, distribuídas e consumidas no âmbito de um contexto social e político específico. É uma corrente que busca analisar como a *cultura* se relaciona com a Política e a Economia, e como essas relações podem afetar a forma como as pessoas se relacionam com a cultura.

Assumindo essa premissa, os Estudos Culturais, na América Latina, tiveram início na década de 1980, quando a corrente teórica dos Estudos Culturais britânicos começou a se espalhar pela região. Diversos pesquisadores e intelectuais latino-americanos passaram a se interessar por essa corrente e a adaptá-la para a realidade da região. Entre os principais pesquisadores dos Estudos Culturais, na América Latina, destacam-se Néstor García Canclini, Jesús Martín-Barbero, Ana Cristina Arancibia, Guillermo Orozco e Armand Mattelart, entre outros.

---

<sup>21</sup> 1. Valoración de la capacidad de las clases populares y la cultura popular para restringir e interpretar las ideologías hegemónicas.

2. Interés por el potencial de la cultura popular para lograr la democratización de la comunicación y la cultura.

3. Resistencia al abandono o ignorancia de la hegemonia ideológica a favor de una facultad de interpretación de los medios casi libre e impredecible.

4. En el análisis de los géneros populares de los medios ponen el acento en que en la región latinoamericana estas formas tienen una tradición propia ajena a las influencias de las grandes factorías norteamericanas de producción.

5. Convierten a la cultura en sí misma como un asunto político, al otorgar un papel destacado a los nuevos movimientos en la formación de la cultura popular (GARCÍA, 2020, p. 170).

Para o presente estudo, pontuamos a contribuição do pesquisador Néstor García Canclini para o desenvolvimento dos Estudos Culturais na América Latina. Ele é um teórico argentino que tem como principal obra *Culturas híbridas: Estratégias para entrar e sair da modernidade*. Nesta obra, Canclini (2019) se dedica a analisar as transformações culturais que ocorreram na América Latina a partir da globalização e da modernização. Canclini (2019) destaca a importância da hibridização cultural na construção de identidades latino-americanas, a partir de práticas culturais que combinam elementos locais e globais. Em seus estudos, Canclini (2019) defende que a cultura é uma prática social produzida e consumida em contexto específico. Canclini aborda a relação entre Comunicação, Cultura e Poder a partir das formas contemporâneas de consumo cultural. Ele analisa, ainda, como a cultura é influenciada pela globalização e como a cultura popular pode ser usada como uma ferramenta de resistência política.

Segundo Canclini (2019), os Estudos Culturais da América Latina se organizam em torno de uma tripla reconceituação: do poder, da ação dos subordinados e da **interculturalidade** (CANCLINI, 2019). Analisar os processos de consumo, para o autor, tem implicações nas formas de conceber o poder das classes hegemônicas e, sobretudo, nas formas de resistência e negociação das classes subalternas ou populares. Nesse contexto, emergem os estudos com maior enfoque na questão do multiculturalismo, da interculturalidade e do hibridismo cultural. Ou seja, esses conceitos passam a ter maior relevância no contexto latino-americano pela própria composição da região, mesclando a nova visão sobre as práticas culturais e seus desdobramentos no contexto globalizado, caracterizado por uma ampla convivência de culturas, tanto no espectro racial, como religioso, por exemplo. Canclini (2019) propõe, uma terceira via conhecida como *hibridismo cultural*. Nesse contexto, pontuamos aqui a importância de Canclini (2008, 2019) para pautar o conceito de interculturalidade e de cultura ao longo desta tese.

Portanto, a contribuição dos Estudos Culturais para o campo da comunicação e dos estudos de recepção se deu por meio da sua perspectiva crítica e interdisciplinar. Essa corrente teórica destacou a importância da análise das práticas culturais na compreensão das relações de poder na sociedade, bem como na formação da identidade dos indivíduos. Os Estudos Culturais se dedicaram a analisar as práticas culturais em sua diversidade e complexidade, buscando compreender como elas são produzidas, consumidas e transformadas na sociedade. Vejamos a

seguir como Hall (2013) pode ser considerado uma das principais pontes que relaciona os estudos britânicos para as pesquisas abaixo da linha do Equador.

#### 4.1.4 Stuart Hall: a ponte entre a Europa e a América Latina

Sovik (2013) apresenta um perfil de Stuart Hall com detalhes que marcam sua trajetória pessoal e acadêmica, com destaques que nos auxiliam a ler e compreender sua obra. Hall é colocado como um dos pais dos Estudos Culturais. No entanto, seu papel é descrito como o aglutinador das ideias, pois Stuart Hall foi diretor do *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS), da Universidade de Birmingham, durante seu período mais fértil, na década de 1970. Stuart Hall foi o responsável por assumir e institucionalizar os Estudos Culturais como um projeto institucional da Open University<sup>22</sup>, internacionalizando o movimento acadêmico-intelectual no cenário mundial.

Para entender a importância e o papel que se atribui a Hall, Sovik (2013) apresenta sua origem. Stuart Hall nasceu em 1932, na Jamaica. “Filho de uma família de classe média, adquiriu, ainda jovem, consciência da contradição da cultura colonial, de como a gente sobrevive à experiência da dependência colonial, de classe e cor, e de como isso pode destruir alguém” (SOVIK, 2013, p. 10). O movimento pela independência da Jamaica, fez parte do ambiente em que Hall cresceu, em seu período como estudante secundarista. Enquanto outros colegas pretendiam estudar economia, Stuart Hall, ainda jovem, se interessava por história, pois sonhava em ser escritor. Em 1951, foi estudar em Oxford e acabou não voltando mais à Jamaica (SOVIK, 2013).

Em seus primeiros anos de estudante, Hall se associou a jovens caribenhos que formaram a primeira geração de inteligência negra. De acordo com Sovik (2013), mais tarde, Hall fez parte do grupo da New Left (Nova Esquerda) inglesa, entre o final dos anos 1950 e início da década de 60, juntamente com nomes como E.P.

---

<sup>22</sup> Fundada em 1969, a *Open University* é uma instituição de ensino à distância e uma das maiores universidades do Reino Unido em termos de número de estudantes. Sua missão desde o início foi proporcionar educação superior de qualidade para todos, independentemente de suas qualificações anteriores ou de sua localização geográfica. A *Open University* tem desempenhado um papel na democratização do acesso à educação e tem utilizado meios de comunicação, como transmissões de televisão e rádio, e mais recentemente, a internet, como plataformas de ensino.

Thompson, Raymond Williams, Raphael Samuel, Charles Taylor, entre outros. O movimento da *nova esquerda* se consolida a partir de acontecimentos de 1956, com a invasão soviética da Hungria<sup>23</sup> e a crise do canal de Suez<sup>24</sup>. Hall e os outros integrantes do grupo não se identificavam nem com o stalinismo, nem com o nacionalismo britânico: a proposta da *new left* era ressignificar os valores do Partido Comunista em um contexto contemporâneo.

Para Sovik (2013), é com essa perspectiva crítica que Hall se torna editor da *New Left Review* entre os anos de 1958 e 1962. A continuação dessas discussões é incorporada pelo *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS), cuja criação Hall participa. No entanto, embora tenha participado ativamente de sua organização, até aquele momento, Hall não atuara na formação conceitual do grupo, ou seja, suas primeiras obras intelectuais e teóricas serão construídas após a formação do CCCS. Sovik (2013) destaca que o centro foi financiado, parcialmente, em sua origem com os lucros das vendas de *The uses of literacy*, de Hoggart. E foi Hoggart quem dirigiu o CCCS nos primeiros quatro anos. Durante este período, os Estudos Culturais se consolidaram. A partir desse momento, Sovik (2013) revela que o pensamento de Hall passa por convicções democráticas e por uma aguçada observação da cena cultural contemporânea. Assim, sua obra teórica nesse período se debruça sobre esse conjunto específico, incluindo momentos de discussão teórica sobre *cultura*, buscando identificar como as estratégias culturais fazem a diferença e deslocam as disposições de poder. Em um segundo momento, Hall tenciona a questão da *identidade negra* e como a identidade de raça é atravessada por outras identidades. Assim, Hall discute a política identitária essencialista e o contexto complexo, entre as políticas culturais e as lutas de classe.

É nesse momento que Hall emerge com o conceito de *diáspora*, de *não lugar*. Ou seja, a *identidade* de todos é construída a partir de suas práticas socioculturais:

---

<sup>23</sup> Em 1956, a Hungria, liderada por reformistas, iniciou um movimento para se distanciar do controle soviético e implementar reformas políticas e econômicas. Em resposta, em novembro daquele ano, a União Soviética invadiu a Hungria, contendo rapidamente a revolta e reinstalando um governo pró-soviético. O evento intensificou as tensões da Guerra Fria e demonstrou a determinação da URSS em manter seu domínio sobre os países do Bloco Oriental.

<sup>24</sup> Em 1956, o presidente egípcio Gamal Abdel Nasser nacionalizou o Canal de Suez, uma importante rota de navegação controlada principalmente por empresas britânicas e francesas. Em resposta, Reino Unido, França e Israel orquestraram uma invasão conjunta para retomar o controle do canal. A intervenção militar foi criticada globalmente, e tanto os Estados Unidos quanto a União Soviética, em um raro momento de concordância durante a Guerra Fria, pressionaram pela retirada das forças invasoras. A crise realçou a diminuição do poder colonial britânico e francês no cenário mundial pós-Segunda Guerra.

A construção por Hall do problema e argumento sobre políticas culturais negras coloca em pauta uma constelação de ideias em tensão umas com as outras, criando uma espécie de cama de gato ou ponte pênsil. O próprio Hall usa metáforas diferentes para descrever seu trabalho. Já fez jardinagem teórica com as ideias de Gramsci [...]. Teorizar significa responder a enigmas e lidar com o impacto de novos movimentos sociais” (SOVIK, 2013, p. 13).

Sovik (2013) afirma que a construção teórica dos Estudos Culturais é vista como uma bricolagem de conceitos e teorias já consolidadas, com base marxista e pós-estruturalista. Os CCCS vão basear seu modelo teórico-metodológico com base nos conceitos de Cultura, Ideologia, Hegemonia, Diferença, Pertencimento e Identidade.

De acordo com Sovik (2013), em 1986 Hall se transferiu para a Open University, instituição de ensino superior que combinava educação à distância e seminários intensivos. Hall, ao longo de toda a sua trajetória, não mediu esforços para institucionalizar os Estudos Culturais britânicos, fazendo deles um movimento que ultrapassasse a academia e se debruçasse sobre questões sociais mais amplas. Nos anos 1980 e 1990, conforme destaca Sovik (2013), chegou à aceitação dos Estudos Culturais no meio acadêmico britânico e sua incorporação pela indústria editorial como uma linha de produção acadêmica e interesse geral. Ao longo da década de 1990, Stuart Hall assistiu a um crescente interesse pelos Estudos Culturais fora da Inglaterra, alcançando destaque nos Estados Unidos e com desdobramentos na América Latina. Para Sovik (2013), o trabalho de Hall pode ser descrito como um esforço em focalizar a questão paradigmática da teoria cultural, ou seja, como pensar de forma não reducionista as relações entre o social e o simbólico, a partir da cultura. Para Hall, a teoria consiste em uma prática cultural crítica, que tem potencial de intervenção. Essa intervenção deve estar atrelada a questões sociais contemporâneas, como a questão de identidade de gênero ou étnica, assim como prevê a discussão sobre a ideologia como um problema para a política e a estratégia.

Ao apresentar esse *mix* conceitual, Hall consolida os argumentos teóricos preconizados pelos fundadores dos Estudos Culturais e aproxima seus conceitos de outras realidades que não estão, em um primeiro plano, vinculados à questão de classe social. Essa visão de estrangeiro, jamaicano negro vivendo na Inglaterra, abre sua visão para questões que vão além da classe social. Exatamente essa perspectiva que transcende o reducionismo marxista é que ganha destaque na América, ecoando

nas teorias sobre multiculturalismo e hibridismo cultural. Por essas razões, destacamos Hall como uma figura que conecta os Estudos Culturais com o cenário latino-americano, relação essa a ser explorada nos próximos itens, desse trabalho.

## 4.2 IDENTIDADE

A origem do conceito de *identidade* remonta à filosofia clássica, especialmente ao trabalho de Platão e Aristóteles, que exploraram a ideia de que nossa identidade é formada por traços universais compartilhados por todos os seres humanos. Conforme apontam Mendes, Silveira e Tavares (2014), a noção de *identidade* demanda considerar uma trajetória temporal que consolidou o conceito. Também apontam a necessidade de uma demarcação teórica. Isso, porque a identidade traz consigo outros conceitos como aspectos da alteridade, da diferença, do reconhecimento e, ainda, possui implicações em âmbitos subjetivos e intersubjetivos, públicos e privados.

Com a modernidade<sup>25</sup>, o homem passou a definir e localizar suas ações a partir de referências políticas, sociais e culturais. Foram essas mudanças estruturais resultado das ampliações das noções de *tempo* e *espaço*, que propiciaram novas configurações para a esfera da sociabilidade (MENDES, SILVEIRA e TAVARES, 2014). Para Stuart Hall (2020), a identidade é uma construção social, influenciada pelas diferenças culturais, históricas e políticas que moldam nossa vida. Para explicar essa concepção, Hall (2020, p 9) considera que “as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno”.

Para defender esse argumento, Hall (2020) faz uma distinção em três concepções de identidade, a partir de três diferentes sujeitos: a) o sujeito Iluminista; b) o sujeito sociológico e c) o sujeito pós-moderno. Conforme destaca Hall (2020), a identidade do sujeito Iluminista estava baseada em uma concepção da pessoa humana centrada em si, unificada, ou seja, o sujeito dotado de razão, consciência e ação, “cujo centro consistia num núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia [...] permanecendo contínuo ou idêntico a

---

<sup>25</sup> A *modernidade*, conforme entendida pela sociologia, refere-se a um período histórico e conjunto de ideias e práticas que emergiram na Europa, entre o fim do século XVIII e o início do século XX, caracterizando-se pela transição da sociedade feudal e agrária para a sociedade industrial e urbana. Este conceito está associado a uma série de mudanças fundamentais em diferentes esferas da vida social, incluindo economia, política, cultura e estrutura social.

ele” (HALL, 2020, p. 10). Desse modo, a identidade caracteriza uma pessoa, individualizada.

A identidade do sujeito sociológico já reflete a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que o núcleo interior não era autônomo ou autossuficiente, mas sim, constituído a partir das relações com os outros. Para explicar essa concepção, Hall (2020) relembra a perspectiva do *interacionismo simbólico*, de George Mead e Charles Cooley, que defendiam a concepção interativa da *identidade* e do *eu* a partir dos sentidos e dos símbolos da cultura e do mundo em que se habita. Ou seja,

a identidade é formada na interação entre o 'eu' e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o 'eu real', mas esse é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais 'exteriores' e as identidades que esses mundos oferecem (HALL, 2020, p. 11).

Para Hall (2020), a identidade do sujeito sociológico representa uma costura do sujeito à estrutura, e essa identidade se estabiliza na troca entre os mundos culturais que esse sujeito habita.

Já o conceito de identidade, no sujeito pós-moderno, representa uma mudança e uma perda de estabilidade. “O sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias e não resolvidas” (HALL, 2020, p. 11). Para o autor (2020), o próprio processo de identificação em que as identidades culturais são projetadas tornaram-se provisórias, variáveis e problemáticas. Esse processo que se produz o sujeito pós-moderno: “a identidade torna-se uma *celebração móvel*: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (HALL, 2020, p. 12). É a partir desse momento, dessa mudança que os sujeitos passam a assumir múltiplas identidades, em diferentes momentos, que não são unificadas em um *eu* coerente, mas num sujeito contraditório e em contínuo deslocamento.

Para Mendes, Silveira e Tavares (2014), o conceito de *identidade* evoluiu ao longo do tempo, desde as ideias de Platão e Aristóteles até a era moderna, quando a psicologia e a sociologia começaram a explorar a natureza da identidade humana. Foi na modernidade que a questão da *identidade* foi colocada em xeque. Alguns autores

(2014) relembram que Anthony Giddens e Michel Foucault destacam a busca pela identidade como um problema moderno, inventado e questionado pela modernidade. E aqui podemos centralizar essa questão também associada à globalização e seus efeitos.

A origem do conceito de *identidade*, na sociologia, é multifacetada. Algumas das primeiras teorias a lidar com a questão foram aquelas que se baseavam no funcionalismo, especialmente a teoria da estrutura social, de Talcott Parsons, (MENDES, SILVEIRA e TAVARES, 2014). De acordo com esta teoria, a identidade seria uma parte fundamental do funcionamento da sociedade. A *identidade* é vista como um conjunto de papéis sociais que cada indivíduo deve desempenhar para que a sociedade funcione de maneira harmoniosa. Por exemplo, um indivíduo deve desempenhar o papel de pai, mãe, filho, amigo, trabalhador, etc.

No entanto, o conceito de identidade evoluiu muito além do funcionalismo. A teoria marxista, por exemplo, ofereceu uma crítica à abordagem funcionalista, argumentando que a identidade não é simplesmente uma função da estrutura social. Em vez disso, a identidade é vista como sendo moldada pelas relações de poder dentro da sociedade. Segundo esta perspectiva, a identidade é construída e moldada pelas relações de classe, gênero e raça (MENDES, SILVEIRA e TAVARES, 2014).

A teoria crítica, extensão do marxismo, também contribuiu para o desenvolvimento do conceito de *identidade*. Para esta teoria, a identidade é vista como algo construída a partir de uma luta por reconhecimento. Segundo esta perspectiva, a identidade é construída através de nossas interações sociais com os outros. Para que a identidade de um indivíduo seja reconhecida, ele deve ser reconhecido pelos outros membros da sociedade.

Mendes, Silveira e Tavares (2014) entendem que o sujeito, na pós-modernidade, passa a assumir a responsabilidade pela produção de sua identidade. É a cultura que fornece a esse indivíduo os sistemas de classificação com os quais ele irá traduzir sua experiência empírica e desenvolver seu projeto reflexivo. Essa “mediação entre a e cultura e o sujeito é feita pela linguagem e por meio dela os indivíduos se constroem e constroem a cultura” (MENDES, SILVEIRA e TAVARES, 2014, p. 151).

Assim como defende Hall (2020), partimos da premissa de que a *identidade* não é algo dado ou natural, mas sim, construído social e culturalmente. Isso significa que nossa identidade é moldada pelas normas, valores e expectativas que existem

em nossa sociedade, variando de acordo com nosso gênero, etnia ou classe social, entre outras características.

Para entender como isso acontece, valemo-nos da proposição de Hall (2020), segundo a qual a noção de identidade é um processo em constante transformação. Em outras palavras, nossa identidade não é algo fixo e imutável, mas um produto das interações sociais que experimentamos ao longo de nossa vida.

Um dos conceitos-chave na teoria de Hall (2020) é o de *identidade cultural*, que se refere ao modo como nos identificamos com um determinado grupo ou cultura. Nesse sentido, a identidade cultural não é algo que possuímos individualmente, mas sim um conjunto de práticas e símbolos que nos conectam a uma determinada comunidade.

Hall (2020) argumenta que a *identidade cultural* é frequentemente marcada por tensões e contradições, especialmente em sociedades multiculturalistas, onde diferentes culturas coexistem. Isso ocorre porque a identidade cultural pode ser vista como uma forma de resistência contra a opressão e a dominação cultural, mas também pode levar a conflitos e exclusão de grupos minoritários.

Essa é a percepção ampla e diversificada, múltipla e contraditória que adotamos nessa pesquisa. Concordamos que a identidade seja uma construção social e que múltiplos fatores influenciem sua formação. Em termos gerais, a explicação do conceito de identidade do sujeito pós-moderno se refere a como os indivíduos se identificam com grupos sociais, com base em características compartilhadas, como classe social, gênero, orientação sexual, raça e etnia. A identidade, portanto, está relacionada à forma como os indivíduos se vêem e são vistos por seus pares.

#### **4.2.1 Delimitação do conceito de *diferença***

O conceito de *diferença*, defendido pelo pesquisador jamaicano Stuart Hall (2013), é um conceito chave para entender como as identidades e como as categorias sociais são construídas e negociadas em um mundo cada vez mais globalizado e diverso.

Hall (2013) começou a desenvolver suas ideias sobre a diferença, na década de 1970, como uma crítica às teorias da identidade fixa e essencialista, que entendia a identidade como algo fixo e imutável. Ele é conhecido por sua defesa do conceito de *diferença*, que tem raízes na teoria crítica e pós-estruturalista, mas também foi

influenciado pela sua própria experiência de vida como um imigrante negro no Reino Unido.

A origem do conceito de *diferença* pode ser rastreada até a crítica cultural francesa, especialmente nas obras de Michel Foucault e Jacques Derrida, que enfatizaram a natureza fluída e mutável das identidades culturais e sociais. Em contraste com a visão modernista da identidade como uma entidade fixa e unificada, a teoria da diferença destaca a diversidade, a multiplicidade e a hibridez das identidades, construídas em relação aos outros e em constante transformação.

Para Hall (2013, p. 66), com a globalização, há uma “proliferação subalterna da diferença”. Trata-se, portanto, de um paradoxo da globalização contemporânea e que podemos associar a concepção abordada por Santos (2023). A partir da concepção desenvolvida por Derrida (1981), Hall (2013, p. 67) descreve a *différance* como característica de “um sistema em que cada conceito ou significado está inscrito em uma cadeia ou sistema, dentro do qual se refere aos outros conceitos, através de um jogo de diferenças”. Ou seja, Hall (2013) esclarece que cada significado nunca é algo final, mas está sempre em processo e posicionado ao longo de um espectro.

São justamente essas estratégias de diferenciação, segundo Hall (2013), que operam na classificação das *minorias*. “A *différance* impede que qualquer sistema se estabilize em uma totalidade inteiramente suturada. Essas estratégias surgem nos vazios e aporias, que constituem sítios potenciais de resistência, intervenção e tradução” (HALL, 2013, p. 67). Nesse sentido, Hall (2013) pontua a *diferença* como esse interstício, essa possibilidade de distinção, de desviar e traduzir. Para desenvolver melhor a ideia, Hall (2013) destaca que a diferença pode ser considerada um exemplo de novo localismo, que surge dentro do global. Ou seja, é uma sombra que acompanha a globalização, evidenciando que, mesmo em um contexto aparentemente homogêneo, há espaços para aqueles que destoam ou resistem ao homogêneo.

Stuart Hall (2013) contribuiu significativamente para o desenvolvimento desse conceito, especialmente no contexto das questões raciais e culturais do Reino Unido. Ele argumentava que a *diferença* é uma condição inerente da vida social, e que a identidade não é algo que possa ser afirmado independentemente das relações de poder e dos contextos culturais e históricos em que é construída. Além disso, Hall (2013) enfatizou que a *diferença* não deve ser vista como uma fonte de conflito ou divisão, mas de criatividade, inovação e transformação. Para Hall (2013), conforme já

mencionamos, a identidade é uma construção social e histórica, em constante transformação e negociação. Ele argumenta que a identidade não é algo que possuímos intrinsecamente, mas sim algo que nos é atribuído e construído por meio de discursos e práticas sociais.

A partir dessa perspectiva, Hall (2013) começou a explorar as diversas maneiras pelas quais a *diferença* é construída e negociada em sociedades complexas e multiculturais. Ele enfatizou a importância da raça, da etnia, da classe social, do gênero, da sexualidade e de outras categorias sociais na construção da identidade, mostrando como elas são articuladas e negociadas de maneira específica, em diferentes contextos. Ou seja, o reconhecimento da diversidade e da multiplicidade de identidades culturais e sociais é cada vez mais importante em um mundo globalizado e multicultural. O conceito de *diferença*, segundo Hall (2013), é usado para enfatizar a importância do diálogo intercultural e da tolerância em um mundo que é cada vez mais interconectado.

O conceito de *diferença*, apresentado por Hall (2013) que foi construído a partir das concepções de Foucault, Derrida e Althusser, serviu de guia para analisar as questões de *identidade e cultura e poder* na Comunicação Intercultural e na prática das Relações Públicas. Vemos a *diferença* como uma força positiva, que deve ser celebrada e valorizada, em vez de temida ou reprimida. Argumentamos que, ao reconhecer a *diversidade cultural* e a complexidade das identidades, podemos construir sociedades mais justas e inclusivas, que respeitem e valorizem as diferenças individuais e coletivas. Desse modo, o conceito de *diferença*, defendido por Hall (2013), nos oferece uma abordagem crítica e reflexiva às questões sobre *identidade e diversidade* que podem ser observadas no contexto de análise do *corpus* desta pesquisa, as práticas de Relações Públicas da Itaipu Binacional.

#### **4.2.2 Compreensão do conceito de *pertencimento***

Outro conceito imprescindível para compreendermos as ideias de Hall (2013) e sua definição de *identidade* é a noção de *pertencimento*. Conforme defendido por Hall (2013), é um dos conceitos mais importantes na teoria cultural e de identidade. Suas reflexões sobre a noção de *pertencimento* surgiram em resposta às complexas questões relacionadas à identidade cultural e nacional, migrantes e diásporas culturais que surgiram na Inglaterra durante os anos 1950 e 1960.

Conforme esclarece Hall (2013, p. 93), “ao se fazer um movimento em direção à maior diversidade cultural no âmago da modernidade, deve-se ter cuidado para não se reverter simplesmente às novas formas de fechamento étnico”. Esse alerta do pesquisador (2013) serve para identificar que todos os sujeitos pertencem a algum lugar ou a alguma comunidade, mas o que o preocupa é que a globalização não faça com que esse *pertencimento* seja apenas geográfico, mas cultural.

O conceito de *pertencimento* tem suas origens nas preocupações de Hall (2013) sobre a relação entre identidade, cultura e poder. Ao argumentar que a identidade não é algo fixo e imutável, mas sim, que é construída socialmente e que muda ao longo do tempo, ele destaca como a identidade é negociada e construída através das relações sociais e culturais. Fazem parte dessa construção as noções de *diferença* e *pertencimento*, uma vez que a identidade, ainda que fragmentada, é construída na relação com o outro e com a *comunidade*. “Embora nem sempre nos reconheçamos, geralmente existem *vínculos* que temos com aqueles que compartilham o mundo conosco e que são distintos de nós. A pura asserção da diferença só se torna viável em uma sociedade rigidamente segregada” (HALL, 2013, p. 93). Nesse sentido, descreve Hall (2013), paradoxalmente, o pertencimento cultural é algo que em sua própria especificidade, todos compartilham. Seria, portanto, uma particularidade universal, uma característica que, ao mesmo tempo em que difere, conecta e une os *iguais*.

A ideia de *pertencimento*, de Hall (2013), tem suas raízes também na teoria estruturalista, que postula a cultura como um sistema de significados que molda nossa percepção do mundo. Hall (2013) argumenta que o *pertencimento* é fundamental para a construção da identidade. E assim como ele, acreditamos que o pertencimento é um processo através do qual as pessoas se identificam com grupos sociais, culturais e políticos. Esse processo é influenciado por uma série de fatores, incluindo raça, etnia, classe, gênero e orientação sexual.

Ao longo dos anos, o conceito de *pertencimento*, de Hall (2013), evoluiu para se tornar uma ferramenta crítica importante para a análise de temas como a diáspora cultural, a globalização e a migração. Através de seu trabalho, Hall (2013) tem desafiado as noções tradicionais de *identidade* e *pertencimento*, argumentando que a identidade cultural é uma construção fluida, moldada por uma série de fatores sociais e políticos. As sociedades modernas são caracterizadas por uma ampla gama de

identidades culturais e sociais, o que torna cada vez mais importante o processo de *pertencimento*.

### 4.3 CULTURA

Cultura é um conceito abrangente e de difícil concretização. Sua pluralidade de concepções é destacada por França *et al* (2015), que ilustram essa extensa variedade, com uma passagem de Terry Eagleton, ao destacar que “a palavra mapeia em seu desenvolvimento semântico a mudança histórica da própria humanidade, da existência rural para a urbana, da criação de porcos a Picasso, do lavrar o solo à divisão do átomo” (FRANÇA *et al*, 2015, p. 104). Esse trecho ilustra como a *cultura* está associada aos mais variados significados.

A etimologia da palavra remete ao *habitar*, *cultivar* e *proteger*. Essa complexa definição se apresenta também na conceituação do termo, segundo o Dicionário Aurélio (*online*), que define *cultura* como um conjunto de hábitos sociais e religiosos, de manifestações intelectuais e artísticas que caracterizam uma sociedade. O verbete traz, ainda, a valorização da cultura como um conjunto de normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro, resgatando sua concepção a partir da origem, como cultivar, criar e cuidar, ligada ao contexto da agricultura.

Para esclarecer essa diversidade, Hall (2013, p. 146) destaca como o conceito de *cultura* passou a ser uma dimensão transformadora da sociedade. “Concentradas na palavra *cultura*, existem questões diretamente propostas pelas grandes mudanças históricas” que modificaram a indústria, a democracia, as classes sociais e as artes. Hall (2013) indica a cultura como uma questão crucial para a vertente de estudos conhecida, posteriormente, como Estudos Culturais.

A partir das ideias de Raymond Williams, Hall (2013) identifica duas perspectivas diferentes para conceituar *cultura*. A primeira a descreve como “a soma das descrições disponíveis pelas quais as sociedades dão sentido e refletem as suas experiências comuns” (HALL, 2013, p. 147); a segunda possui um caráter mais antropológico e se associa às práticas sociais:

A cultura não é uma prática, nem apenas a soma descritiva dos costumes e culturas populares das sociedades, como ela tende a se tornar em certos tipos de antropologia. Está perpassada por todas as práticas sociais e constitui a soma do

interrelacionamento delas. Desse modo, a questão do quê e como ela é estudada se resolve por si mesma. A cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas – dentro de identidades e correspondências inesperadas, assim como em descontinuidades de tipos inesperados – dentro ou subjacente a todas as demais práticas sociais (HALL, 2013, p. 149).

É a partir dessa segunda ênfase que “a teoria da cultura é definida como o estudo das relações entre elementos em um modo de vida global” (HALL, 2013, p. 149). Para Hall (2013), essa segunda perspectiva, apresentada por Williams, é central, por apresentar a *cultura* como um modo de vida integrado, apoiando-se nas relações ativas e indissolúveis entre os sujeitos e as práticas sociais.

França *et al* (2015) esclarecem que o termo *cultura* nasce atrelado à cultura agrícola. A partir do século XVI, o processo material de cultura é transferido alegoricamente para as questões do espírito, ou seja, a cultura passa a designar o refinamento humano. No século XIX, esse conceito de cultura se expande ainda mais, pois, de acordo com França *et al* (2015), a cultura se torna um substantivo autônomo e passa então a ser uma dimensão edificante da sociedade humana. É a partir desse contexto que o termo *cultura* amplia seus significados e vai estar vinculado à concepção de *civilização*.

Outra autora que reconstrói a trajetória conceitual do termo *cultura* é Barbosa (2013), que explica historicamente as dificuldades e tensões do conceito. A autora revela que o termo passou a se popularizar a partir da segunda metade do século XX e ultrapassou o campo da Antropologia e da Sociologia. De acordo com Barbosa (2013, p. 63), “o termo cultura foi definido pela primeira vez por Edward B. Tylor, em 1871, e daí em diante tornou-se um conceito central da Antropologia”. Apesar disso, a autora esclarece que não é consensual, ou seja, mesmo sendo basilar para os estudos e pesquisas antropológicas, encontramos diversas concepções para o conceito. Parte dos antropólogos compreendem a cultura como uma das três dimensões do espaço social, mas Barbosa (2013, p. 63) adverte que essa concepção é restritiva, uma vez que a “noção de cultura não demarca mais uma dimensão específica da vida social, a simbólica, em sua relação constante com a prática”.

Do mesmo modo, apontam Carrieri e Silva (2013), foi a partir dos anos 1920 que se intensificou a atenção sobre o conceito *cultura*. Os autores identificam Tylor (1958, p. 1) como o pai fundador do conceito, corroborando a visão de Barbosa, que, por sua vez, a compreende como “um conjunto complexo que inclui conhecimentos,

crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (BARBOSA, 2013, p. 63).

Barbosa (2013) aponta, ainda, que desde o início, o refinamento conceitual de cultura sempre foi acompanhado de uma oscilação entre momentos consensuais e outros de contestação. Ao longo do século XIX e início do século XX, a intervenção colonizadora das grandes nações europeias e as primeiras reações do pensamento anticolonialista suscitaram novos debates em torno do reconhecimento do outro. Surge, então, uma nova ciência, a Antropologia, com um conceito alargado de cultura, ou seja, é nesse momento que cultura se torna culturas. Exemplo disso é resgatado por Barbosa (2013) ao lembrar a publicação do artigo de Leslie White (BARBOSA, 2013), especificando o objetivo da Antropologia como sendo a cultura. Nesse texto, White se propõe a responder aos autores das décadas de 1930 e 1940, que definiam a cultura como uma abstração “construída com base na análise do comportamento humano, além de reivindicar para a Antropologia a condição de ciência”. Barbosa (2013) explica que, para White, toda a ciência precisava de um objeto real de análise, e se a Antropologia se valia da cultura, portanto, a cultura consistia em uma faculdade peculiar da espécie humana, materializada em ideais, crenças, atitudes, sentimentos, padrões de comportamento, costumes, códigos, instituições, trabalhos e formas de arte, linguagem, ferramentas e demais modos de implementação dessas capacidades simbólicas.

A partir desse momento, passou-se a compreender a cultura como um sistema no qual os significados eram dados pelas relações entre os sujeitos e os usos. “Os pertencentes a universos extra-somáticos e inter-relacionados, da mesma forma que um sistema no qual os significados são dados pelas relações que as diferentes partes do sistema mantêm entre si, eram denominados simboletos” (BARBOSA, 2013, p. 65) e atinge seu ápice com a publicação do livro de Clifford Geertz (2012) *A interpretação das culturas*, em que define cultura como um sistema de símbolos e significados e o homem, um ser amarrado às suas teias.

Nas palavras de Geertz (2012, p. 4), o conceito de cultura tenta demonstrar como seu entendimento é essencialmente semiótico. “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significado”.

Partindo das concepções de Geertz, Thompson (1995) é outro autor que analisa a trajetória do conceito de cultura, resgatando parte dos estudos apresentados por Hall (2013). O autor sinaliza que o conceito de cultura possui uma longa história própria e os sentidos adotados pelo termo, em certa medida, são fruto dessa história.

Thompson (1995) propõe a conceituação de *cultura* a partir de quatro concepções: clássica, descritiva, simbólica e estrutural. O autor esclarece que a concepção clássica se refere às primeiras discussões sobre cultura, em especial, aquelas que tiveram origem entre os filósofos e historiadores alemães dos séculos XVIII e XIX. Nessa concepção clássica, a cultura é compreendida como “um processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos ligado ao caráter progressista da era moderna” (THOMPSON, 1995, p. 170). Já a abordagem descritiva é classificada por Thompson (1995) como a vertente desenvolvida pela Antropologia, que passou a compreender cultura como um conjunto de valores, crenças, costumes, convenções, hábitos e práticas que caracterizam determinadas sociedades. Nesse sentido, “a cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias, valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade” (THOMPSON, 1995, p. 173).

A terceira vertente apresentada por Thompson (1995) é a concepção simbólica, tendo como ponto de partida os estudos desenvolvidos por Geertz (2012). A partir dessa perspectiva, Thompson (1995) classifica cultura como “o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” (THOMPSON, 1995, p. 176). Apesar de evidenciar uma grande evolução conceitual, Thompson (1995) critica a concepção, por compreendê-la insuficiente para explicar as relações sociais estruturadas, nas quais os símbolos e as ações simbólicas estão inseridos. Ou seja, conforme apontam Carrieri e Silva (2013), Thompson critica a ausência da contextualização dos conflitos e das relações de poder inerentes às distinções e desigualdades dos sujeitos na estrutura social. A partir desse *déficit*, Thompson (1995) propõe, então, uma quarta abordagem: a concepção estrutural. De acordo com essa concepção, “os fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados, e a análise cultural pode ser pensada como o estudo da

constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 166).

Thompson (1995) enfatiza que essa concepção estrutural de cultura, por ele apresentada, baseia-se, tanto no caráter simbólico dos fenômenos culturais, como no fato de tais fenômenos estarem inseridos em um contexto social estruturado:

Podemos oferecer uma característica preliminar dessa concepção definindo a análise cultural como o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas (THOMPSON, 1995, p. 181).

Nesse sentido, a compreensão trazida por Thompson (1995) propõe um repensar a cultura em uma forma mais abrangente, complexa e multifacetada, como descrevem Carrieri e Silva (2013), ao afirmar que uma cultura é configurada no tempo e no espaço pelas práticas dos atores no interior de contextos de interações sociais e históricas, resultando em significações dessas ações pelos próprios sujeitos. Tanto Thompson (1995) quanto Carrieri e Silva (2013) reconhecem que a cultura irá se configurar como uma forma simbólica quando os objetos que compõem essas formas simbólicas são interpretados a partir dos significados construídos pelos sujeitos, em um determinado contexto.

Barbosa (2013, p. 65) destaca também que, a partir dessa mudança, houve um novo interesse pela questão cultural, que “tomou de assalto um conjunto de disciplinas e especialidades como os estudos literários, a nova história cultural, os estudos culturais, entre outros”. A partir dessa expansão para além das fronteiras antropológicas, o conceito de cultura passou a designar uma infinidade de atributos, e características. A autora (2013, p. 63) enfatiza que “o conceito foi usado para designar qualquer coisa, exatamente como a palavra *coisa*, um significante em estado puro, que pode ser ajustado a qualquer conteúdo/significado ainda não classificado”.

Hall (2013) indica que, embora o conceito de cultura tenha sido discutido por diversos autores, sua concepção continua complexa e sua riqueza consiste em ser “uma área de continua tensão e dificuldades no campo” (HALL, 2013, p. 147). Com esse esvaziamento do conceito, até mesmo alguns antropólogos passaram a defender seu abandono (Barbosa, 2013).

Carrieri e Silva (2013) corroboram o resgate histórico apresentado por Barbosa (2013). Os autores esclarecem que, a partir dessa ampla utilização do conceito, viu-

se uma necessidade acentuada de obter um rigor epistemológico, devido à complexidade de suas articulações. E vão além, ao apontar que essa ausência de rigor tem sido comum na apropriação do conceito de *cultura* envolvendo os estudos organizacionais.

Portanto, valendo-se desse *rigor epistemológico*, pautamo-nos pela compreensão apresentada por Hall (2013) e França *et al* (2015), que esclarecem como os fenômenos, em sua dimensão cultural, requerem uma visão relacional e interacional, ou seja, para a compreensão da cultura, em seu sentido mais ampliado, é preciso desenvolver instrumentos de tradução e de mediação para ajudar a tornar visíveis as diferenças de interesse, o acesso ao poder e ainda as perspectivas filosóficas presentes nas práticas cotidianas dos sujeitos em interação, ou seja, nas práticas sociais. É preciso “entender a cultura como um sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais, por meio das interações comunicativas entre os indivíduos” (FRANÇA *et al*, 2015, p. 108). Ou seja, a visão contemporânea vale-se da conceituação delineada por R. Williams ao compreender a cultura como um sistema de significações, com apropriações e ressignificações, relacionado ao conjunto de práticas sociais de uma sociedade em todas as suas esferas, do cotidiano à esfera pública.

Portanto, a dimensão cultural não se restringe às obras de arte ou aos ritos e práticas culturais, assim como não se limita a costumes ou tradições. A *cultura* é construída e tecida a partir dos significados socialmente construídos e das relações sociais entre os sujeitos em um contexto de interação.

#### 4.4 CONCEITO DE INTERCULTURALIDADE

A interculturalidade emerge como um conceito essencial para compreender as interações culturais em um mundo globalizado, onde as fronteiras culturais se tornam cada vez mais permeáveis. Segundo Ferrari (2015), a *interculturalidade* implica a relação ativa entre pessoas de diferentes culturas, diferentemente do multiculturalismo, que enfatiza a coexistência sem necessariamente promover a interação. A partir dessa perspectiva, a interculturalidade vai além de uma simples justaposição de culturas; trata-se de estabelecer um diálogo contínuo que visa o reconhecimento mútuo e o respeito pelas diferenças, essencial para a construção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

A origem da interculturalidade está profundamente vinculada aos processos históricos de colonização e migração que moldaram as sociedades modernas, especialmente na América Latina. Como observa ElHajji (2012), a *interculturalidade* não é um modismo, mas uma necessidade política e social decorrente da diversidade étnico-cultural resultante da formação histórica das nações latino-americanas. Nesse contexto, a *interculturalidade* se torna uma ferramenta crucial para abordar as desigualdades históricas e promover um diálogo inclusivo que reconheça as contribuições de diversos grupos culturais à identidade nacional.

No entanto, para compreender plenamente a *interculturalidade*, foi necessário entendermos os conceitos de globalização, cultura e identidade e relacioná-las. A *globalização*, como destacam Santos (2023) e Canclini (2019), intensificou os fluxos culturais e a interação entre diferentes povos, criando um ambiente onde as identidades se tornam mais fluidas e híbridas. Nesse sentido, a *interculturalidade* não é apenas o reconhecimento das diferenças, mas a busca ativa por um entendimento que transcenda essas diferenças, promovendo a integração sem anular a singularidade de cada cultura.

Já a relação entre interculturalidade e *identidade* é especialmente relevante, pois, como aponta Hall (2002), a identidade contemporânea é cada vez mais marcada pela hibridização e pela fusão de elementos culturais diversos. A *interculturalidade*, portanto, não busca criar uma identidade única e homogênea, mas sim reconhecer e valorizar as múltiplas identidades que coexistem em uma sociedade globalizada. De acordo com Canclini (2019), isso se reflete na ideia de hibridação cultural, onde elementos de diferentes culturas se mesclam, criando novas formas de expressão cultural e social.

Para Alsina (2008), a *interculturalidade* deve ser vista como uma dinâmica relacional que promove não apenas a coexistência, mas a convivência e o diálogo ativo entre culturas. Isso implica um processo de comunicação que vai além da simples troca de informações, buscando estabelecer uma base comum que permita a compreensão mútua. No campo das relações organizacionais, essa abordagem é crucial, especialmente para empresas transnacionais que operam em múltiplos contextos culturais, como é o caso da Itaipu Binacional. Aqui, a interculturalidade se torna um ativo estratégico para alinhar os objetivos globais com as necessidades locais, garantindo uma comunicação mais eficaz e respeitosa.

A perspectiva intercultural também assume um papel fundamental na educação e nas políticas públicas, como apontado por Fleuri (2003). Ao promover a convivência democrática entre culturas, a *interculturalidade* oferece uma base para políticas que não apenas reconhecem, mas integram as diferenças culturais de maneira a fomentar o potencial criativo das interações interculturais. Isso é particularmente relevante em contextos onde a diversidade é uma realidade cotidiana, como nas grandes metrópoles e nas sociedades pós-coloniais.

No campo social, a *interculturalidade* é vista como uma forma de mitigar conflitos culturais, promovendo o respeito e a compreensão entre grupos com diferentes heranças culturais. ElHajji (2012) enfatiza que a interculturalidade não se limita à coexistência pacífica, mas promove uma sociabilidade baseada no diálogo, na tradução cultural e na reformulação de identidades. Esse processo é vital para lidar com os desafios da globalização, que frequentemente resultam em tensões culturais e sociais.

Assim, a *interculturalidade* não é apenas um conceito teórico, mas uma prática necessária para enfrentar os desafios contemporâneos de um mundo cada vez mais interconectado. Como destaca Canclini (2019), a hibridação resultante das interações interculturais cria novas formas de identidade que desafiam as categorias tradicionais de pertencimento cultural. Nesse sentido, a *interculturalidade* pode ser vista como uma resposta à necessidade de construir um mundo onde as diferenças sejam não apenas toleradas, mas celebradas e integradas.

Portanto, conforme defende Ferrari (2015), a interculturalidade, ao promover um diálogo genuíno entre culturas, oferece uma maneira de entrelaçar os complexos desafios impostos pela globalização. Em vez de buscar uma homogeneização cultural, a interculturalidade celebra a diversidade como um recurso valioso para a inovação social e cultural. Isso não só fortalece a coesão social, mas também promove um ambiente mais inclusivo, onde todos os indivíduos, independentemente de sua origem cultural, podem contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da sociedade.

Para finalizar essa compreensão se faz necessário entender, também, a diferenciação entre multiculturalismo, interculturalidade e hibridismo cultural. Vejamos a seguir.

#### **4.4.1 Diferenças entre Multiculturalismo, Interculturalidade e Hibridismo Cultural**

Para compreender essa diferenciação, nos valem de Barbosa e Veloso (2009) que apontam como o termo “multiculturalismo” surgiu em meados dos anos 1970, no Canadá e na Austrália, e que passou a ser utilizado como instrumento discursivo para forçar os governos a desenvolverem políticas assimilacionistas, em prol da manutenção de identidades culturais. As autoras indicam, ainda, que o multiculturalismo tem suas raízes na esfera política e social. Ou seja, é desenvolvido como um conceito baseado em uma doutrina política, que defende políticas de reconhecimento dos direitos e das identidades culturais das minorias, reforçando o que argumenta ElHajji (2012). E a partir desses estudos se organiza, então, a Teoria do Multiculturalismo.

O pesquisador italiano Semprini (1999) também explora os principais aspectos do *multiculturalismo*, no contexto dos Estados Unidos, mas que podem ser observados em diferentes contextos. Para o autor, o *multiculturalismo* pode ser identificado como um indicador de uma grande mudança social e as controvérsias multiculturais têm seu contexto histórico situado como uma interpretação política do multiculturalismo, nas reivindicações das minorias com o objetivo de conquistar direitos sociais e políticos. Além disso, a interpretação culturalista do multiculturalismo, de acordo com Semprini (1999), possui uma base de análises nos Estudos Culturais e surge a partir do reconhecimento da diferença e a questão do pertencimento do sujeito.

A questão da diferença também é identificada por Weissman (2018) que conceitua o multiculturalismo como um conjunto de culturas em contato, mas sem se misturar, todas no mesmo patamar. Assim, de acordo com a autora, no multiculturalismo as diferenças ficam separadas em cada cultura. E na teoria do multiculturalismo, conforme defendem Barbosa e Veloso (2009), há duas perspectivas, uma vertente do multiculturalismo que reconhece a diferença como Taylor e Kymlicka, e outra vertente que indica como o reconhecimento da diferença não é suficiente, pois apenas o seu reconhecimento gera uma estima social, vertente representada por autores como Fraser e Honneth.

Já a interculturalidade, como vimos é reiterado por Barbosa e Veloso (2009), ao indicar que está ligada à tradução de uma cultura para outra, tornando-se um conceito popular no âmbito organizacional e dos negócios internacionais a partir da Segunda Guerra Mundial, em especial, nos Estados Unidos. E a partir dos anos 1980, a ideia de diversidade e da diferença passou a ser percebida e transformada como

uma tecnologia gerencial. E é nesse contexto que surge a necessidade de um entendimento mais complexo de *cultura*, que passa a compreender não apenas uma perspectiva de tradução cultural, mas de *comunicação*. Ou seja, a interculturalidade passa a ser compreendida como a busca por competências culturais, que identificam as diferenças e dialogam entre as múltiplas culturas. Há esse espaço de diálogo, de troca, por isso é defendido pelas autoras como um conceito de *comunicação intercultural*. Assim, na interculturalidade há raízes sociais. De acordo com Weissman (2018), essa pluralidade de pontos de vista, sem que nenhum prevaleça sobre o outro é apontado também por Canclini (2019) em que a interculturalidade irá remeter a confrontação e entrelaçamentos, ou seja, é a passagem do multiculturalismo para o paradigma intercultural.

E por fim, Canclini (2019) desenvolve um outro conceito, identificado pelo autor como *hibridismo cultural*. E diferentemente do multiculturalismo que adota a segregação das culturas e do interculturalismo que convive com as diferenças, o hibridismo cultural incorpora e ressignifica a cultura a partir de novas práticas. Para o autor, a hibridização é sinônimo de fusão e contradições. “Entendo por hibridização processos socioculturais nos quais estruturas ou práticas discretas, que existiam de forma separada, se combinem para gerar novas estruturas, objetos e práticas” (CANCLINI, 2019, p. 5). Os processos incessantes de hibridização levam a relativizar a noção de identidade, em especial, de uma identidade nacional. Ou seja, o hibridismo cultural se trata de uma mistura de duas ou mais culturas, gerando uma nova com elementos das antigas. Com isso, hábitos, atitudes e costumes antigos acabam sendo transformados e originando novas formas de viver.

Para finalizar esse mapa conceitual sobre a interculturalidade, vejamos a seguir o que é a comunicação intercultural e como ela se relaciona às práticas de Relações Públicas.

#### **4.4.2 Comunicação Intercultural**

A comunicação intercultural é um conceito fundamental para entender as interações entre culturas distintas em um mundo cada vez mais globalizado. Para Mato (2012), a comunicação intercultural envolve um intercâmbio dinâmico entre atores sociais heterogêneos que, ao interagirem, negociam e competem por significados. Esse processo de troca não se restringe às palavras ou expressões

verbais; ao contrário, ele inclui um exame das práticas e dos valores dos atores envolvidos. Para Ferrari (2015, p. 55),

O que ocorre atualmente, fruto das novas demandas das sociedades e do fenômeno da globalização, é que a comunicação intercultural passou a ser um fenômeno importante a ser estudado para entender as relações inter e multiculturais, pois os relacionamentos e a criação de sentido dos processos sociais têm sido cada vez mais necessários na vida contemporânea.

Boing (2020) complementa essa visão ao afirmar que a comunicação intercultural é uma prática antiga, presente desde as primeiras interações entre tribos e na expansão dos impérios, mas que se intensificou com o avanço do capitalismo, das migrações e das tecnologias de comunicação.

Em sua essência, a *comunicação intercultural* está intrinsecamente ligada à interculturalidade, que busca o diálogo e a compreensão entre culturas diferentes. Ferrari (2015) destaca que a comunicação intercultural se manifesta em situações conflituosas, onde diferenças culturais podem gerar mal-entendidos. Nesse contexto, a comunicação intercultural não é apenas uma troca de mensagens, mas sim um processo de interação que exige sensibilidade e habilidade para superar barreiras culturais. Como observa ElHajji (2005), o caráter político e estratégico da comunicação intercultural no mundo contemporâneo ressalta a importância de entender as dimensões regionais, nacionais e globais das diferenças culturais.

A relação entre comunicação intercultural e interculturalidade é reforçada pela ideia de que a comunicação vai além da simples transmissão de informações. Ferrari (2015) enfatiza que a comunicação intercultural é uma interação conflitiva e relacional, pois envolve a negociação de significados entre culturas, uma prática que ganha complexidade em um cenário global onde as culturas são cada vez mais híbridas. Mato (2012) também sugere que, para compreender a comunicação intercultural, é necessário abordar o conceito de interculturalidade de forma ampla, considerando diferentes dimensões culturais, como nacionalidade, etnia, gênero, classe e ideologia, o que permite uma análise mais rica das interações entre culturas.

Outro aspecto interessante reforçado por Ferrari (2015, p. 57) é identificar que ao apresentar essa breve linha do tempo sobre os estudos dedicados à comunicação intercultural, “não podemos deixar de mencionar a criação do *Centre for Contemporary Cultural Studies*, em 1964, na Universidade de Birmingham, na Inglaterra”. A autora

(2015) destaca, ainda, o papel da América Latina nesse contexto em especial, na década de 1960, quando se organizaram os estudos latino-americanos sobre a teoria da dependência e o imperialismo, como aqueles desenvolvidos por “pesquisadores como Nestor García-Canclini e Jesús Martín-Barbero, que deram início aos estudos sobre comunicação e cultura e ainda os estudos sobre cultura e poder na região” (FERRARI, 2015, p. 57).

A trajetória histórica apresentada serve para reforçar que na América Latina os estudos e as pesquisas desenvolvidos estavam relacionados com a indústria cultural e a crítica do sistema hegemônico, enquanto que os estudos sobre a comunicação intercultural não acompanharam o mesmo crescimento. Esse recente interesse em estudar a comunicação intercultural pode ser entendido pela nova dinâmica da sociedade, na qual as culturas são híbridas e os contatos entre as pessoas diferentes são cada vez mais frequentes, o que leva à aceitação de que a comunicação e os processos culturais são cada vez mais incoerentes dentro do mundo global e da onipresença digital (FERRARI, 2015, p. 57).

Conforme indica Ferrari (2015), observamos que a comunicação intercultural desempenha, então, um papel crucial na prática de Relações Públicas, especialmente em contextos de diversidade cultural. O profissional de Relações Públicas atua como mediador intercultural, facilitando a comunicação entre uma organização e seus diversos públicos. Ferrari (2009) afirma que a comunicação é essencial para moldar a organização e seus relacionamentos, uma vez que o profissional de Relações Públicas gerencia a comunicação tanto com públicos internos quanto externos, atuando como um analista de cenários. Esse papel é especialmente importante em organizações transnacionais, onde a competência intercultural pode determinar o sucesso ou o fracasso das interações, como é o caso da Itaipu Binacional.

Mato (2012) ressalta também que a comunicação intercultural não se limita a superar barreiras linguísticas ou culturais, mas envolve a construção de uma base de entendimento comum e é exatamente esse aspecto que nos interessa compreender na análise das práticas de Relações Públicas da Itaipu Binacional. Esse aspecto é essencial para as Relações Públicas, uma vez que o profissional dessa área deve promover um diálogo que vá além das diferenças, buscando criar um ambiente de cooperação e respeito mútuo. A habilidade de negociar significados e adaptar estratégias de comunicação para públicos culturalmente diversos é uma das principais competências de um Relações Públicas intercultural.

Além disso, Ferrari (2015) destaca que a comunicação intercultural nas Relações Públicas deve ser vista como um processo relacional, onde o profissional trabalha para criar um espaço de entendimento que permita superar conflitos culturais. Essa visão é complementada por Mato (2012), que argumenta que as diferenças culturais não são um obstáculo, mas sim uma oportunidade para enriquecer as interações e fortalecer as relações organizacionais. A mediação de conflitos culturais, portanto, é uma das funções-chave do profissional de Relações Públicas, que deve atuar de forma estratégica para promover a convivência harmoniosa entre culturas distintas.

A interculturalidade nas Relações Públicas também implica a necessidade de uma abordagem integrativa, onde a diversidade cultural é incorporada na estratégia de comunicação da organização. Kunsch (2009) observa que o papel do Relações Públicas vai além da comunicação tática; ele precisa desenvolver uma análise ambiental contínua para entender as necessidades dos diferentes públicos. Essa prática exige sensibilidade cultural e a capacidade de adaptar a comunicação de acordo com as especificidades culturais, visando construir relacionamentos duradouros e significativos.

Para Ferrari (2015), a comunicação intercultural eficaz no contexto das Relações Públicas depende de uma abordagem participativa e proativa, onde o profissional atua como facilitador do diálogo intercultural. Essa abordagem é essencial para resolver conflitos e promover a integração entre culturas, pois permite que as partes envolvidas se sintam valorizadas e compreendidas. A prática de Relações Públicas, nesse sentido, contribui para a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo e receptivo à diversidade cultural.

Por fim, a comunicação intercultural é uma prática indispensável no mundo globalizado e multicultural em que vivemos. Ela não apenas facilita o entendimento entre diferentes culturas, mas também enriquece as interações e promove um ambiente de respeito e cooperação. E no próximo capítulo iremos explorar mais como no campo das Relações Públicas, o domínio da comunicação intercultural permite ao profissional desempenhar seu papel de mediador com eficácia, contribuindo para uma convivência intercultural que valoriza a diversidade e fortalece os laços entre a organização e seus públicos.

## **5 INTERCULTURALIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO LATINO-AMERICANO**

Para compreender a relação entre interculturalidade e relações públicas em uma organização latino-americana como a Itaipu Binacional, foco desse estudo, é necessário voltar um passo e examinar o contexto latino-americano, com suas especificidades culturais, históricas e sociais. A América Latina é marcada por uma rica diversidade cultural, resultante da fusão de heranças indígenas, africanas e europeias, o que cria um cenário complexo e único para a comunicação intercultural. Ianni (1999) e Martin-Barbero (2006) já indicavam como essa diversidade cultural é acompanhada por dinâmicas históricas e políticas que influenciam diretamente as práticas comunicativas e de relações públicas na região, tornando essencial o entendimento profundo do ambiente sociocultural para efetivar a comunicação em contextos multinacionais.

Neste sentido, conforme destaca Ferrari (2009) o papel da comunicação ganha uma importância estratégica na construção de pontes entre diferentes culturas dentro das organizações, especialmente em projetos binacionais como o da Itaipu, que envolve Brasil e Paraguai. A comunicação intercultural, aqui, não se limita à simples troca de informações, mas à capacidade de construir relações de confiança, adaptação e respeito entre culturas distintas. Portanto, compreender a comunicação intercultural no contexto latino-americano envolve reconhecer as influências de aspectos como a confiança baseada em relações pessoais, a negociação flexível e a valorização de acordos verbais, características que diferenciam as práticas comunicativas na região de outras partes do mundo. E é isso que iremos apresentar ao longo desse capítulo, uma contextualização sobre o cenário latino-americano, o papel da comunicação no contexto das organizações latinas para que, posteriormente, possamos construir a interpretação e reinterpretação que compõem o objetivo dessa tese: entender as práticas de Relações Públicas sob o prisma da interculturalidade na Itaipu Binacional.

### **5.1 O CENÁRIO LATINO-AMERICANO**

Para compreender a complexidade do cenário latino-americano, é necessário retornar às suas origens históricas e culturais, que têm raízes profundas na

colonização tanto hispânica quanto portuguesa. Segundo Ianni (1988), a construção da Nação na América Latina foi um processo marcado por revoluções e transformações sociais que moldaram suas características fundamentais. As independências não foram apenas um rompimento político com as metrópoles, mas também um esforço para redefinir identidades nacionais que incorporassem a diversidade étnica e cultural da região. Esse contexto histórico consolidou uma identidade latino-americana que, embora diversa, compartilha traços culturais comuns (IANNI, 1988).

A formação dessas nações ocorreu em um cenário de intensa mistura cultural, onde influências europeias se fundiram com as tradições indígenas e africanas, criando uma sociedade mestiça (IANNI, 1988). Martín-Barbero (2006) também ressalta que essa fusão de culturas resultou em um continente onde o moderno e o tradicional coexistem em um labirinto de experimentações socioculturais. Para Martín-Barbero (2006, p. 22), “a América Latina contém a resistência de suas tradições e a contemporaneidade de seus atrasos, as contradições de sua modernização e as ambiguidades de seu desenvolvimento, seu modernismo temporal e a sua modernidade tardia e heterogênea”, ou seja, a América Latina é um espaço onde se misturam tempos históricos diferentes, resultando em uma modernidade heterogênea e tardia. Essa complexidade reflete-se na vida cotidiana, nas práticas culturais e na forma como os países da região lidam com os desafios contemporâneos.

Néstor García Canclini (2019) é outro pesquisador latino-americano que também destaca essa miscigenação ao elaborar o conceito de *hibridismo cultural* como uma característica central da América Latina. Em seus estudos, com destaque para a obra *Culturas Híbridas*, Canclini (2019) argumenta que o continente é um território onde o tradicional e o moderno se encontram, criando formas de expressão cultural. Esse hibridismo é tanto uma resposta à globalização quanto uma resistência a ela, permitindo que as culturas locais adaptem e ressignifiquem influências externas sem perder suas raízes. A América Latina, segundo Canclini (2019), é um espaço de constante reinvenção, onde a identidade é continuamente negociada e reconstruída. Essa perspectiva conversa diretamente com as percepções apresentadas por Hall (2003) sobre a identidade do sujeito pós-moderno.

Nesse sentido, cabe salientar ainda que a colonização deixou marcas profundas que ainda hoje influenciam o comportamento social e as estruturas políticas da região. Conforme aponta Ianni (1988), a herança do autoritarismo colonial se

manifesta nas frequentes crises políticas e no predomínio de elites que controlam o poder. Esse legado histórico contribuiu para a construção de Estados Nacionais que frequentemente priorizam o controle e a centralização, em detrimento de uma verdadeira integração social (IANNI, 1988). As elites latino-americanas, herdeiras desse sistema, perpetuam desigualdades que dificultam a consolidação de uma sociedade mais justa e inclusiva, semelhante ao que defende Santos (2023) em uma globalização perversa.

Além das questões políticas, a colonização influenciou profundamente os valores sociais na América Latina. Inglehart e Carballo (2008) argumentam que há uma forte orientação religiosa e um sentimento de orgulho nacional que permeiam a região. Para eles,

también se podría argüir que no es tanto su patrimonio lingüístico, sino más bien la religión católica romana la que ha configurado a las sociedades latinoamericanas de manera decisiva. Eso implica que la frontera cultural se ubica crucialmente entre las sociedades históricamente católicas y el resto del mundo. Sin embargo, también se podrían proponer otros límites. La cuestión es: ¿constituye Latinoamérica una región cultural? A su vez, este interrogante implica otro más básico: ¿la cultura es una variable estable que tiene un impacto importante sobre la vida política, económica y social? ¿Es importante la cultura? (INGLEHART y CARBALLO, 2008, p. 14).<sup>26</sup>

Esses valores são resquícios da influência católica trazida pelos colonizadores, que ajudou a moldar uma sociedade onde a religião e a família ocupam posições centrais. Inglehart e Carballo (2008) afirmam, ainda, que a ênfase na coletividade e nas relações interpessoais é um traço marcante que distingue a América Latina de outras regiões mais individualistas.

No entanto, essa orientação coletiva também traz desafios, especialmente em um contexto de globalização e modernização. Martín-Barbero (2006) sugere que a modernidade na América Latina é marcada por contradições, onde a busca por desenvolvimento convive com a resistência a perder suas tradições culturais. A região enfrenta o dilema de como se modernizar sem se desconectar de suas raízes. Esse

---

<sup>26</sup> Também se poderia argumentar que não é tanto seu patrimônio linguístico, mas sim a religião católica romana que configurou de forma decisiva as sociedades latino-americanas. Isso implica que a fronteira cultural se localiza crucialmente entre as sociedades historicamente católicas e o resto do mundo. No entanto, também poderiam ser propostos outros limites. A questão é: a América Latina constitui uma região cultural? Por sua vez, essa pergunta implica outra mais básica: a cultura é uma variável estável que tem um impacto importante sobre a vida política, econômica e social? A cultura é importante? (INGLEHART e CARBALLO, 2008, p. 14, *tradução livre*)

paradoxo é um dos principais desafios para os países latino-americanos, que tentam equilibrar o progresso econômico com a preservação de suas identidades culturais.

Outro aspecto relevante do cenário latino-americano é sua diversidade interna. Embora os países compartilhem uma herança cultural comum, há diferenças significativas entre eles, tanto em termos de desenvolvimento econômico quanto de práticas culturais. Ianni (1988) observa que essas diferenças refletem as diversas trajetórias históricas e as distintas influências coloniais que cada país enfrentou. Por exemplo, o Brasil, colonizado por portugueses, desenvolveu uma dinâmica cultural diferente da dos países de colonização espanhola, como México e Argentina. E a peculiaridade é que, embora haja diferenças, ainda compartilham semelhanças em relação a importância da religiosidade ou o paternalismo presente em suas construções políticas.

O legado das ditaduras militares também desempenha um papel crucial na configuração da América Latina contemporânea. Ianni (1988) argumenta que esses regimes não apenas interromperam processos democráticos, mas também deixaram cicatrizes profundas na sociedade, afetando a confiança nas instituições e perpetuando a desigualdade social. A memória dessas ditaduras ainda está presente nas políticas públicas e nas práticas culturais, refletindo um desejo de justiça e de reinterpretção do passado. E no contexto da comunicação e das Relações Públicas não foi diferente. Conforme indicamos no capítulo 4, a prática das Relações Públicas no Brasil foi profundamente moldada por esse cenário político, e que veio a se desvincular e se reestruturar a partir da redemocratização nos anos 1990.

Apesar dessas dificuldades, há um forte senso de resiliência na cultura latino-americana. Canclini (2019) sugere que essa resiliência se manifesta na capacidade de adaptação e na criatividade das populações locais. Ele argumenta que, em vez de sucumbir às pressões da globalização, os latino-americanos encontram maneiras de integrar novas influências culturais de uma forma que fortalece, ao invés de enfraquecer, suas identidades. Conforme destaca,

Se tamanha heterogeneidade da composição histórica sempre dificultou a definição do que é a América Latina e de quem somos os latino-americanos, nos últimos anos a coisa se complicou ainda mais, com a instalação de empresas coreanas e japonesas, de máfias russas e asiáticas, enquanto nossos camponeses e operários, nossos engenheiros e médicos formam comunidades “latino-americanas” em todos os continentes, até na Austrália. Como delimitar o que entendemos por “nossa cultura” boa parte da música argentina, brasileira, colombiana, cubana e mexicana é editada em Los

Angeles, Miami e Madri e são bancadas em cada uma dessas cidades quase tanto quanto nos países de origem? (CANCLINI, 2008, p. 102)

A questão da identidade latino-americana é, portanto, uma construção complexa que envolve tanto elementos históricos quanto contemporâneos. Martín-Barbero (2006) observa que a América Latina é um "laboratório" de experiências sociais, onde diferentes tempos e culturas se encontram. Esse espaço de experimentação é também um espaço de resistência, onde as culturas locais lutam para manter sua relevância diante das forças globalizadoras que tentam homogeneizar práticas e valores.

Canclini (2019) reforça que a América Latina é um território de "culturas em trânsito", onde a mobilidade e a interação entre diferentes grupos culturais são constantes. Essa dinâmica cria um ambiente de constante negociação e reinvenção, onde a identidade não é fixa, mas fluida e adaptável. Isso permite que a região mantenha sua diversidade cultural enquanto se adapta às mudanças globais.

Por fim, é importante reconhecer que o cenário latino-americano é tanto um desafio quanto uma oportunidade. As complexas interações entre tradição e modernidade, local e global, criam um terreno fértil para a inovação cultural e social. Como Ianni (1988) conclui, a América Latina está sempre em movimento, transformando suas crises em novas formas de expressão e resiliência cultural. Assim, entender a América Latina é o primeiro passo para entender um processo contínuo de construção e reconstrução de identidade, onde o passado, o presente e o futuro se entrelaçam em um tecido cultural único. Mas qual é o papel da comunicação nessa história?

### **5.1.1 O papel da comunicação na América Latina**

Essa diversidade também se reflete nas práticas de comunicação e nas formas de expressão cultural. Martín-Barbero (2006) destaca que a comunicação na América Latina não é apenas um meio de difusão de informações, mas uma prática que reflete as complexas relações sociais e culturais da região. Para ele, entender a comunicação na América Latina é compreender suas múltiplas vozes e narrativas, que são profundamente influenciadas pela mistura de culturas e pela luta por espaço e reconhecimento.

Segundo Restrepo (1990), a comunicação na América Latina ganhou relevância ainda nas décadas de 1960 e 1970, marcando um período em que o continente começou a questionar modelos comunicacionais importados, buscando construir uma perspectiva própria que refletisse suas realidades sociais e culturais. A autora resgata os principais pesquisadores na área como Véron, Beltrán, Mattelart, Canclini e Pasquali. Berger (2001) resgata todo esse histórico ao longo de seu capítulo sobre a Comunicação na América Latina, no entanto, aqui iremos nos ater ao papel da comunicação no cenário latino-americano e não resgatar as pesquisas de comunicação desenvolvidas ao longo das últimas décadas. Adotando, portanto, esse contexto, a comunicação tornou-se uma ferramenta essencial não apenas para a transmissão de informações, mas também para a construção de identidades e a promoção de transformações sociais. Para a autora,

En resumen, creo que existen posibilidades teóricas para caracterizar nuestro discurso sobre la comunicación tanto cuanto posibilidades para reconocernos en nuestra identidad, siempre y cuando no nos cerremos al discurso de los otros continentes, dejemos el resentimiento, o como dice Roig “ ‘nuestra conciencia de ruptura’ que nos hace sentirnos frustrados e inferiores” y no tengamos tanto ‘miedo’ de asumirnos desde lo que somos pero dando fundamento a nuestra mirada y atreviéndonos a unir la reflexión conceptual con toda la sensibilidad, la intuición, la pasión que nos caracteriza (RESTREPO, 1990, p.9).<sup>27</sup>

Da mesma forma que Restrepo (1990), Martín-Barbero (2006) identifica que a comunicação na América Latina deve ser compreendida como um processo que vai além da mera transmissão de mensagens. Ele argumenta que a comunicação é um espaço de *negociação cultural*, onde se entrelaçam diversas temporalidades e modos de vida. Quem reforça essa perspectiva é Ferrari (2009) ao analisar o cenário latino-americano sob a ótica das Relações Públicas, ao indicar que a América Latina é um *laboratório cultural* onde as práticas comunicativas refletem tanto a modernização como a preservação de tradições. Isso cria um cenário único, no qual a comunicação serve como ponte entre o passado colonial e as demandas contemporâneas por reconhecimento e participação social.

---

<sup>27</sup> Em resumo, acredito que existem possibilidades teóricas para caracterizar nosso discurso sobre a comunicação, assim como possibilidades para nos reconhecermos em nossa identidade, desde que não nos fechemos ao discurso de outros continentes, deixemos o ressentimento, ou, como diz Roig, “nossa ‘consciência de ruptura’, que nos faz sentirnos frustrados e inferiores”, e não tenhamos tanto ‘medo’ de nos assumirmos a partir do que somos, mas dando fundamento ao nosso olhar e ousando unir a reflexão conceitual com toda a sensibilidade, a intuição e a paixão que nos caracterizam (RESTREPO, 1990, p. 9, *tradução livre*).

Néstor García Canclini também contribui para essa discussão ao explorar o conceito de hibridismo cultural, como já trazido anteriormente nessa tese. Em seus estudos, Canclini (2019) argumenta que a comunicação desempenha um papel crucial na formação das identidades latino-americanas, pois é por meio dela que diferentes tradições e influências se encontram e se transformam. Para Canclini (2019, p. 248), a “comunicação não é apenas um meio de transmitir conteúdos, mas um espaço de construção simbólica onde as culturas locais e globais se misturam”, gerando novas formas de expressão que são ao mesmo tempo locais e universais.

Nesse sentido, a comunicação na América Latina tem uma função dupla: por um lado, ela é um instrumento de resistência cultural, que permite às comunidades locais reafirmarem suas identidades em face da homogeneização cultural promovida pela globalização; por outro, é um meio de modernização, que possibilita a integração dessas comunidades ao cenário global. Martín-Barbero (2006) destaca que a comunicação no continente tem sido historicamente uma forma de luta pela inclusão social, especialmente nas regiões mais marginalizadas, onde os meios comunitários e alternativos desempenham um papel essencial.

Restrepo (1990) também reforça a ideia de que, na América Latina, a comunicação sempre esteve associada a um projeto democrático e de transformação social. Ela observa que, durante as ditaduras militares que marcaram o século XX, os meios de comunicação alternativos, como as rádios comunitárias, desempenharam um papel fundamental na disseminação de ideias de resistência e na organização de movimentos sociais. Esses meios ajudaram a manter vivas as vozes dissidentes, tornando-se, em muitos casos, os únicos espaços de liberdade de expressão.

A relação entre comunicação e cultura, portanto, é central para entender a identidade latino-americana. Canclini (2019) observa que, em um continente marcado por desigualdades sociais e econômicas, a comunicação tem o potencial de democratizar o acesso à cultura, promovendo a inclusão e o reconhecimento das diversas vozes que compõem a sociedade. No entanto, ele também alerta para o risco de que a comunicação seja instrumentalizada pelas elites para manter o *status quo*, reproduzindo desigualdades ao invés de desafiá-las. Para Canclini (2019, p. 68), “só através da reconquista criativa dos espaços públicos, do interesse pelo público, o consumo poderá ser um lugar de valor cognitivo, útil para pensar e agir significativa e renovadoramente na vida social”.

Já na concepção de Martín-Barbero (2006), a comunicação é um espaço onde se confrontam e se articulam diferentes racionalidades. Em seus estudos, em especial na obra *Dos Meios à Mediação*, ele argumentava que a América Latina é caracterizada por uma modernidade tardia, onde o velho e o novo convivem de forma tensa, mas produtiva. Nesse contexto, os meios de comunicação desempenham um papel crucial ao mediar as tensões entre a tradição e a modernidade, permitindo que novas formas de identidade e cidadania sejam construídas a partir das experiências locais (MARTÍN-BARBERO, 2006).

Por outro lado, Restrepo (1990) aponta que, para que a comunicação desempenhe esse papel transformador, é necessário que ela seja pensada de forma crítica e contextualizada, conforme destaca

Los conceptos que respaldan al pensamiento latinoamericano provienen de 'otras' reflexiones y aún falta apropiarlos con mayor rigor. En este sentido, hay que reconocerle a J. Martín, el haber traído a la reflexión en comunicación en América Latina, el debate —principalmente europeo— en torno a la 'cultura', pero por ello no podemos pensarlo como 'propio'; las reflexiones 'apropiadas' y con fundamento son insuficientes, o casi inexistentes. En esta perspectiva no parece haber un paradigma teórico en América Latina. Más bien, lo que sí nos es bien particular es el tipo de problemas que se miró. Estos revelan y reflejan nuevas perspectivas de estudio y de análisis que ojalá se retomaran más concienzudamente, no sólo para quedarse en el estudio de caso —valioso por sí mismo— sino que remitiera a la construcción teórica propia en donde aún estamos muy débiles. Los problemas nos son propios, porque nuestra 'realidad' no es propia. La pregunta, tal vez es, cómo hemos construido nuestra realidad. (RESTREPO, 1990, p. 7)<sup>28</sup>

A autora (1990) enfatiza a importância de repensar o papel da comunicação nas universidades e nos programas de formação, de modo a preparar os comunicadores para lidar com os desafios específicos da realidade latino-americana. Isso significa, segundo a autora, desafiar as abordagens tecnocráticas que dominam

---

<sup>28</sup> Os conceitos que sustentam o pensamento latino-americano provêm de 'outras' reflexões e ainda precisam ser apropriados com maior rigor. Nesse sentido, é necessário reconhecer J. Martín por ter trazido à reflexão, no campo da comunicação na América Latina, o debate —principalmente europeu— em torno da 'cultura'. No entanto, não podemos considerar isso como algo 'próprio'; as reflexões 'apropriadas' e fundamentadas são insuficientes ou quase inexistentes. Nessa perspectiva, não parece haver um paradigma teórico consolidado na América Latina. O que nos é verdadeiramente particular, porém, é o tipo de problemas que foram observados. Esses problemas revelam e refletem novas perspectivas de estudo e análise que, idealmente, deveriam ser retomadas com mais consciência, não apenas para permanecerem no estudo de caso —que por si só já é valioso—, mas para remeterem à construção de uma base teórica própria, na qual ainda somos muito frágeis. Os problemas são nossos, porque a nossa 'realidade' não nos pertence completamente. A questão, talvez, seja: como construímos nossa realidade? (RESTREPO, 1990, p. 7, *tradução livre*).

o campo e promover uma comunicação que esteja realmente comprometida com a justiça social e a transformação.

A comunicação na América Latina também enfrenta desafios significativos no contexto da globalização. Canclini (2019) ressalta que, embora a globalização traga novas oportunidades de acesso a informações e conteúdos culturais, ela também pode levar à homogeneização das culturas locais, ameaçando a diversidade cultural do continente. Nesse sentido, ele argumenta que é necessário desenvolver políticas de comunicação que protejam as culturas locais, promovendo uma interação mais equilibrada entre o global e o local.

A importância da comunicação para a construção da identidade latino-americana está diretamente ligada à sua capacidade de dar voz a setores historicamente marginalizados. Martín-Barbero (2006) e Restrepo (1990) destacam que a comunicação popular e comunitária tem o potencial de transformar as relações de poder, permitindo que grupos sociais excluídos participem do debate público e influenciem as políticas que afetam suas vidas. Isso é particularmente relevante em um continente onde a desigualdade social e econômica é uma questão persistente.

Nesse cenário, o papel das novas tecnologias de comunicação é ambivalente. Se por um lado, elas oferecem novas plataformas para a expressão cultural e a mobilização social; por outro, também podem ser utilizadas para consolidar o poder das elites e reforçar desigualdades existentes. Canclini (2019, p. 284) afirma que “perceber as transformações culturais geradas pelas últimas tecnologias e por mudanças na produção e circulação simbólica não eram responsabilidade exclusiva dos meios comunicacionais e nos induziu a procurar noções mais abrangentes. Como os novos processos associados ao crescimento urbano”. Nesse sentido, Canclini (2019) sugere que, para que a comunicação continue a ser uma ferramenta de transformação, é necessário que as políticas públicas promovam o acesso universal às tecnologias e incentivem o uso criativo e crítico desses meios.

## 5.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL LATINA

A partir desse entendimento do cenário latino-americano, nos voltamos a compreensão desse cenário para analisar a prática de Relações Públicas na Itaipu binacional. No entanto, antes de entrar, de fato, no estudo precisamos explorar ainda alguns conceitos primordiais como a cultura organizacional. Embora, ela não seja um

conceito central na pesquisa, é preciso compreender o que é a cultura organizacional para compreender o papel da comunicação e das relações públicas no contexto cultural de uma organização.

Partindo dessa premissa, percebemos que a cultura organizacional é um fenômeno complexo que exerce grande influência no comportamento das empresas e seus trabalhadores. De acordo com Edgar Schein (2004, p. 274), “cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros”. Ou seja, para Schein (2004), a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve ao longo do tempo para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos são transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e agir dentro da organização.

Já para Marchiori (2008, p. 136), a “cultura organizacional é entendida não como uma unidade total ou um conjunto de subculturas, mas uma mescla de diferentes manifestações culturais em diferentes níveis e tipos”. Desse modo, ela reforça que a cultura organizacional é uma construção simbólica e social que abrange significados compartilhados, valores e crenças que orientam o comportamento organizacional e impactam diretamente a forma como decisões são tomadas. Do mesmo modo, Ferrari (2009b, p. 248) argumenta que “a cultura organizacional é uma construção social coletiva dinâmica que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos”.

No contexto latino-americano, esses elementos culturais assumem características bastante particulares e nos auxiliam na compreensão da cultura organizacional. Em grande parte das organizações na América Latina, como é o caso da Itaipu Binacional, a cultura organizacional é fortemente influenciada por um modelo de liderança centralizado e hierárquico, o que se alinha com os altos índices de distância de poder identificados por Hofstede (2001). Nessas empresas, a figura do líder é frequentemente associada a um papel paternalista, sendo ele o responsável por direcionar e tomar decisões importantes, veremos a seguir em mais detalhes esses apontamentos ao entender o que foi o Estudo GLOBE promovido por Hofstede e outros pesquisadores como Enrique Ogliastri (1999). Esse tipo de liderança,

conforme apontado por Ogliastri *et al* (1999), é caracterizado por um forte controle e centralização das decisões, o que reflete a necessidade de segurança e previsibilidade em ambientes instáveis, característica das economias latino-americanas.

Além disso, a ênfase nas relações interpessoais é um traço marcante da cultura organizacional na América Latina (OGLIASTRI *et al*, 1999). As organizações da região tendem a valorizar laços pessoais, confiança e lealdade, o que é um reflexo do forte coletivismo presente nas sociedades latino-americanas, como destaca Tanure (2005). Nesse contexto, é comum que decisões sejam influenciadas não apenas por critérios técnicos ou racionais, mas também por considerações pessoais e relacionamentos de longa data. Essa ênfase nas relações humanas pode ser vista como uma forma de lidar com a alta incerteza que caracteriza muitos ambientes de negócios na América Latina, onde a confiança mútua e a proximidade interpessoal funcionam como mecanismos de redução de riscos (TANURE, 2005).

Por outro lado, essa cultura também apresenta desafios, especialmente quando as organizações precisam se adaptar a contextos mais competitivos e globalizados, conforme destaca Ferrari (2009a). Para Tanure (2005), a flexibilidade nas regras, a informalidade e a tendência a resolver questões de maneira improvisada podem dificultar a implementação de estratégias de longo prazo e a profissionalização das estruturas organizacionais. No entanto, a própria adaptabilidade que caracteriza a cultura organizacional latino-americana é uma vantagem em ambientes que exigem respostas rápidas e inovadoras (OGLIASTRI *et al*, 1999).

### **5.2.1 Estudo GLOBE para entendimento das organizações latinas**

Grande parte da compreensão sobre a cultura organizacional latina está baseada em pesquisadores como Hofstede (2001), Ogliastri (1999) e Tanure (2005). Para compreender o motivo dessa escolha, nos valem de Ferrari (2009a) e Wainberg (2009) que esclarecem o que foi o Estudo GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Ele foi uma das maiores pesquisas internacionais sobre liderança, cultura organizacional e suas influências nos comportamentos de gestores em diferentes partes do mundo. Iniciado por Robert House em 1993, o estudo visava entender como as diferenças culturais impactavam o estilo de liderança e a eficácia organizacional em diversas culturas. Utilizando uma

abordagem quantitativa e qualitativa, o estudo envolveu a participação de 170 pesquisadores em 64 países, analisando cerca de 16.000 gerentes de organizações nos setores de telecomunicações, finanças e alimentos. Inspirado pelos estudos de Geert Hofstede sobre dimensões culturais, o Estudo GLOBE expandiu essas análises ao introduzir novas variáveis culturais, como orientação para o desempenho, assertividade, e a diferença entre coletivismo institucional e familiar, buscando capturar de forma mais ampla e detalhada as nuances culturais ao redor do mundo. De acordo com Wainberg (2009, p. 57), “a principal hipótese do estudo – que acabaria confirmada - era que as Organizações e a Cultura de certa sociedade estão associadas a um conjunto específico de crenças sobre liderança”.

Dentro do contexto latino-americano, conforme destaca Ogliastri *et al* (1999), o Estudo GLOBE revelou uma homogeneidade relativa entre os países da região, especialmente no que diz respeito a altos índices de coletivismo familiar, forte orientação para relações interpessoais, além de uma preferência por estilos de liderança que promovem a colaboração e o apoio mútuo.

Se midió tanto la descripción de su cultura como la preferéncia por ciertos valores. Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales: a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre com muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre; b) son sociedades com valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera; c) los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo estan entre los más altos del mundo, y también la preferéncia por que se mantenga así; d) son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales; e) de sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos; f) de sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros; g) de sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro; h) querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal. (OGLIASTRI *et al*, 1999, p. 29-30).<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Foram medidos tanto a descrição da cultura quanto a preferência por certos valores. Os gestores latino-americanos expressaram os seguintes valores culturais: a) a América Latina vive uma situação de alta incerteza com muito pouco controle sobre eventos inesperados, mas é uma das regiões do mundo que mais preferiria evitar a incerteza; b) são sociedades com valores elitistas, mas gostariam muito que isso diminuísse; c) os valores de coletivismo familiar e lealdade ao grupo estão entre os mais altos do mundo, e também preferem que continuem assim; d) são sociedades individualistas, mas há um grande desejo de que o bem comum prevaleça sobre os interesses individuais; e) de sociedades apenas medianamente orientadas ao desempenho, gostariam de sociedades predominantemente voltadas para a conquista de altos objetivos; f) de sociedades que discriminam a mulher, prefeririam fortemente a igualdade de gênero; g) de sociedades orientadas ao presente, desejariam culturas mais centradas no futuro; h) gostariam de ter uma sociedade um pouco mais humana do que a atual, localizada geralmente abaixo da média internacional; i) os latino-americanos querem manter uma cultura de tratamento interpessoal suave. (OGLIASTRI *et al.*, 1999, p. 29-30, *tradução livre*).

Os resultados mostraram que, apesar de haver um desejo por maior igualdade de gênero e uma orientação mais forte para o desempenho, as culturas latino-americanas ainda são marcadas por altos níveis de distância de poder e centralização das decisões. Esses achados conformem indicam Ogliastri *et al* (1999) indicam que os líderes na América Latina tendem a ser mais paternalistas, enfatizando a proximidade e a confiança nas relações, ao mesmo tempo em que mantêm um controle rígido sobre as decisões estratégicas.

Aqui cabe salientar que, o papel de Enrique Ogliastri no Estudo GLOBE foi fundamental para a compreensão da cultura organizacional latino-americana. Ogliastri liderou a pesquisa em diversos países da região, trazendo insights valiosos sobre como os líderes latino-americanos enfrentam os desafios culturais específicos de suas sociedades. Suas contribuições ajudaram a contextualizar os resultados globais do estudo, destacando a importância das relações interpessoais e da confiança na condução dos negócios na América Latina. Ogliastri *et al* (1999) ressaltaram que, embora os países da região compartilhem traços culturais semelhantes, há nuances importantes que refletem as particularidades históricas e sociais de cada nação. O GLOBE revelou a necessidade de uma abordagem contextualizada na aplicação de teorias de gestão e liderança, adaptando-as às realidades culturais locais para maior eficácia organizacional (OGLIASTRI *et al*, 1999).

A cultura organizacional no cenário latino-americano é marcada por uma série de características que a tornam única, fruto da complexa combinação de influências históricas, sociais e culturais presentes na região. Segundo Ogliastri (1998), os gerentes latino-americanos demonstram uma forte preferência por práticas de gestão que enfatizam o coletivismo familiar, a lealdade ao grupo e um relacionamento interpessoal próximo. Essas características são destacadas por Wainberg (2009) quando observado os dados em relação ao Brasil. A pesquisa realizada por Ogliastri (1998) e sua equipe, no contexto do estudo GLOBE, destaca que, apesar de uma cultura organizacional que valoriza o individualismo, os latino-americanos expressam um desejo marcante de que o bem comum prevaleça sobre os interesses individuais. Essa tendência se reflete em ambientes organizacionais onde a confiança interpessoal e as relações informais são fundamentais para o funcionamento das empresas.

Além disso, conforme esclarece Ferrari (2009a), entre 2001 e 2003, com o intuito de verificar a possível evolução das cinco dimensões levantadas por Hofstede

(2001) nas décadas de 1960 e 1970, Tanure (2005) realizou um trabalho comparativo em relação a gestão organizacional brasileira. O trabalho de Betânia Tanure, de acordo com Ferrari (2009a), aponta para uma realidade em que a liderança nas organizações latino-americanas é, em grande parte, centralizada, com decisões frequentemente concentradas no líder máximo, muitas vezes visto como uma figura de autoridade paternalista. Esse estilo de liderança centralizado se alinha com os altos índices de hierarquia que caracterizam a região, de acordo com os estudos de Hofstede (2001). Para Hofstede, conforme indica Tanure (2005), o Brasil é marcado por um elevado índice de distância de poder, o que implica uma aceitação mais natural das desigualdades hierárquicas dentro das empresas. Assim, é comum que os subordinados aceitem decisões verticais sem contestação, o que pode inibir a inovação e a participação proativa nas decisões estratégicas.

No entanto, os resultados do estudo GLOBE também indicam que, apesar dessa estrutura hierárquica, há um forte desejo de mudança nas organizações latino-americanas (OGLIASTRI *et al*, 1999). Muitos líderes expressam a necessidade de evoluir para um modelo de liderança que seja mais colaborativo e orientado para resultados de longo prazo, conforme destaca Ogliastri (1998). Isso reflete uma crescente conscientização sobre a importância da adaptabilidade organizacional em um mercado globalizado, onde a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida são essenciais. Ainda assim, há um conflito entre o desejo de modernização e os valores tradicionais que permeiam a cultura organizacional, como o apego às relações pessoais e à lealdade ao grupo.

A cultura policrônica observada na América Latina, conforme descrita por Ogliastri (1998), é outro aspecto relevante que influencia a dinâmica organizacional. Em vez de um foco rígido em cronogramas e prazos, as empresas latino-americanas tendem a lidar com múltiplas tarefas simultaneamente, integrando vida pessoal e profissional de forma fluida. Essa flexibilidade, de acordo com Ogliastri (1998), embora traga vantagens como a capacidade de adaptação a mudanças rápidas, pode também resultar em desafios de cumprimento de prazos e metas, especialmente em negociações internacionais, onde parceiros de culturas monocromáticas, como a norte-americana, esperam maior pontualidade e precisão.

Podemos destacar, assim, que a cultura organizacional na América Latina é um reflexo de suas raízes históricas e culturais, combinando valores coletivistas, hierarquia e um enfoque relacional nas interações empresariais. No entanto, as

mudanças no cenário econômico global têm pressionado as empresas latino-americanas a reconsiderarem seus modelos de gestão (OGLIASTRI, 1998; TANURE, 2005; FERRARI, 2009a). Há um movimento em direção à adoção de práticas mais orientadas para a eficiência e a inovação, embora sem perder o foco nas relações humanas, que permanecem no centro da identidade da região.

### 5.3 ASSOCIAÇÕES ENTRE INTERCULTURALIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS

Dado toda a contextualização sobre a formação da América Latina, o papel da cultura e da comunicação nesse cenário, bem como um delineamento sobre cultura organizacional e as características das organizações latino-americanas a partir de pesquisas como o GLOBE e Tanure (2005), apresentamos agora um tópico aglutinador, que objetiva compreender os imbricamentos possíveis entre a Interculturalidade e as Relações Públicas.

De início, pontuamos que a associação entre interculturalidade e relações públicas no contexto latino-americano é uma questão que está profundamente enraizada nas características culturais e históricas da região. A interculturalidade, como aponta Ferrari (2015), refere-se à capacidade de integrar e compreender as dinâmicas de diferentes culturas, especialmente em um mundo globalizado, onde as fronteiras entre culturas tornam-se cada vez mais permeáveis. No contexto das relações públicas, essa capacidade torna-se fundamental, pois, como Ferrari (2009, 2012) explica, o papel do RP é mediar, traduzir e adaptar mensagens para públicos com diferentes *backgrounds* culturais, promovendo o entendimento e a colaboração mútua.

A América Latina, com sua rica diversidade cultural resultante da colonização espanhola e portuguesa, além da influência das culturas indígenas e africanas, apresenta um cenário único para o estudo das relações interculturais. Martín-Barbero (2006) enfatiza que a identidade latino-americana é marcada por uma "modernidade tardia" e um processo contínuo de negociação entre tradições e modernização. Nesse sentido, as relações públicas na região devem ser capazes de navegar por essa complexa teia de influências culturais, ajustando suas estratégias para engajar efetivamente com os diversos públicos. Para isso, é essencial uma abordagem intercultural que não apenas reconheça as diferenças, mas que também valorize a diversidade como um recurso estratégico. No entanto, o questionamento que

prevalece nessa tese é identificar se, de fato, uma organização tão peculiar como a Itaipu Binacional consegue oferecer um espaço para que os profissionais de RP exerçam esse papel de mediador intercultural.

Ferrari (2009a) argumenta que, no cenário latino-americano, a prática das relações públicas tem se desenvolvido em meio a um contexto de instabilidade política e mudanças sociais, o que exige uma abordagem que vá além das táticas tradicionais de comunicação. As relações públicas interculturais, portanto, assumem um papel de construção de pontes entre diferentes culturas organizacionais e sociais, promovendo o diálogo e a inclusão (FERRARI, 2015). Este conceito é reforçado por Ianni (1988) e Canclini (2019), que observam que a questão nacional na América Latina é profundamente influenciada por suas múltiplas identidades culturais e pela luta constante por reconhecimento e autonomia. Nesse sentido, o profissional de relações públicas precisaria estar preparado para atuar como um *facilitador de diálogos interculturais*, que considera as especificidades e sensibilidades dos diferentes grupos (FERRARI e FRANÇA, 2011).

A globalização também trouxe novos desafios para a prática das relações públicas, especialmente em empresas multinacionais que operam em diversos países da América Latina, como é o caso da Itaipu Binacional. De acordo com Néstor García Canclini (2019), a globalização não elimina as culturas locais, mas as transforma, criando formas de hibridização cultural. Para os profissionais de relações públicas, isso significa que as estratégias de comunicação não podem ser simplesmente replicadas de um mercado para outro. Em vez disso, é necessário um entendimento profundo das dinâmicas culturais locais para adaptar as mensagens e construir relacionamentos duradouros com os *stakeholders*. Ferrari e França (2011) reforça essa ideia ao sugerir que a *interculturalidade* deve ser vista como uma competência essencial para os profissionais que atuam em mercados multiculturais.

Além disso, o papel da comunicação intercultural nas relações públicas é essencial para a construção da reputação e da confiança organizacional. Restrepo (1990) enfatiza que a comunicação deve ser uma ferramenta para promover o pluralismo e a diversidade cultural, especialmente em contextos em que as desigualdades sociais e econômicas são profundas. No contexto latino-americano, onde a confiança nas instituições pode ser baixa, as relações públicas interculturais desempenham um papel crucial na construção de relacionamentos baseados na transparência, no respeito e no reconhecimento das diferenças culturais. Segundo

Ferrari e França (2011), uma abordagem intercultural eficaz nas relações públicas não apenas melhora a comunicação, mas também contribui para a coesão social e o desenvolvimento sustentável.

Ogliastri *et al* (1999), em seus estudos sobre cultura organizacional na América Latina, observam que as organizações da região tendem a valorizar relações pessoais e a confiança, elementos que estão intrinsecamente ligados à interculturalidade. Assim, as relações públicas, nesse contexto, precisam se concentrar na construção de relações autênticas e no entendimento das nuances culturais que influenciam o comportamento dos *stakeholders*. Isso vai ao encontro das conclusões de Ferrari (2009a; 2012; 2015), que destaca que o sucesso das relações públicas interculturais depende da habilidade de compreender e respeitar as diferenças culturais, utilizando-as como uma vantagem competitiva.

Em síntese, a intersecção entre interculturalidade e relações públicas na América Latina revela a importância de uma comunicação que não seja apenas técnica e operacional, mas que considere os contextos culturais e históricos de cada público, que analise e avalie as singularidades de cada contexto. Como Ferrari (2009a) destaca, a prática das relações públicas na região deve ser vista como um exercício contínuo de mediação e adaptação, onde o entendimento intercultural se torna um fator-chave para a construção de relacionamentos sólidos e para o sucesso organizacional. Dessa forma, acreditamos que as relações públicas, quando orientadas por uma perspectiva intercultural, contribuem significativamente para a construção de uma sociedade mais inclusiva e dialogal.

## 6 METODOLOGIA DE PESQUISA

A escolha dos procedimentos metodológicos para esta pesquisa foi orientada pela necessidade de compreender, em profundidade, as práticas de comunicação e relações públicas da Itaipu Binacional sob a perspectiva da interculturalidade. Diante do problema proposto, que investiga o grau de preocupação da organização com as diferenças culturais em suas ações de comunicação e relações públicas, optamos pela *Hermenêutica de Profundidade* (HP) como método principal. Ela é especialmente indicada para investigações que buscam explorar fenômenos complexos dentro de seus contextos específicos, possibilitando a análise detalhada de práticas, processos e contextos sociais que, neste caso, envolvem aspectos culturais e comunicacionais.

Para garantir uma análise robusta e alinhada aos objetivos da pesquisa, empregamos técnicas complementares de coleta de dados, como entrevistas em profundidade, análise documental e observação direta. As entrevistas, conforme propõem Martino (2018) e Gaskell (2013), permitem acessar o universo simbólico dos sujeitos, explorando percepções, crenças e práticas que configuram a atuação dos profissionais de relações públicas na Itaipu Binacional. Ao adotar essa técnica, buscamos compreender não apenas os procedimentos formais, como cerimonial e protocolo, mas também as dinâmicas de interação com as comunidades e visitantes, aspectos que estão intrinsecamente ligados à interculturalidade. Além disso, a análise documental foi utilizada como suporte para identificar padrões históricos, normativos e culturais que sustentam as práticas institucionais da organização.

O método da *hermenêutica de profundidade*, aliado às técnicas mencionadas, também dialoga com as discussões teóricas que sustentam esta pesquisa, sobretudo no que tange à interculturalidade e às relações públicas no contexto latino-americano. Como apontam autores como Ferrari (2009a, 2012, 2015), Canclini (2019) e Martín-Barbero (2006), a comunicação em países latino-americanos é profundamente influenciada pelas especificidades culturais, que incluem idioma, crenças e modos de ser, do mesmo modo no contexto organizacional (FERRARI, 2009, 2015). Tais especificidades demandam metodologias que permitam observar tanto as práticas cotidianas quanto os contextos mais amplos que moldam as interações sociais e institucionais. Nesse sentido, a hermenêutica de profundidade não apenas fornece um retrato detalhado, mas também possibilita relacionar as práticas observadas a teorias mais amplas, por meio da interpretação e reinterpretação é possível analisar como se

dá a relação entre interculturalidade e práticas de Relações Públicas. Dessa forma, optamos pela escolha metodológica da Hermenêutica de Profundidade (HP), adotando as seguintes etapas de procedimentos: análise sócio-histórica; análise formal ou discursiva; e interpretação e reinterpretação. Para execução essas etapas propostas por Thompson (1995), adotamos técnicas de coleta de dados por meio de múltiplas fontes de evidência, incluindo o desenvolvimento do aporte teórico, construção dos tópicos-guia para realização da entrevista em profundidade, pontos chave para coletar a documentação para análise, Diagrama de análise e por fim, a interpretação da *doxa* do *corpus* coletado.

Nos tópicos a seguir, apresentaremos em detalhes os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, discutindo como as entrevistas em profundidade e a análise documental foram planejadas e aplicadas. Nossa abordagem será complementada por reflexões sobre as estratégias de análise e interpretação dos dados, com vistas a garantir que as questões do problema de pesquisa sejam respondidas de maneira clara e fundamentada. Por fim, destacamos como o estudo permitiu construir uma compreensão integrada das práticas de relações públicas da Itaipu Binacional, lançando luz sobre o papel da interculturalidade em suas ações e estratégias de relações públicas a partir do método da Hermenêutica de Profundidade.

## 6.1 REFERENCIAL METODOLÓGICO: A PERSPECTIVA DA HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE

A tradição da hermenêutica, enquanto método científico, é antiga. Segundo Thompson (1995), tem sua origem ligada aos debates literários da Grécia Clássica e, ao longo desses dois milênios, sofreu intensas transformações. No entanto, foi com os estudos dos filósofos hermeneutas dos séculos XIX e XX, em especial Dilthey, Heidegger, Gadamer e Ricoeur, que a hermenêutica ganhou um renovado impulso.

Gomes (2015) destaca que o termo *hermenêutica* assumiu diferentes sentidos ao longo de sua história, que pode ser dividida em três diferentes fases. A primeira considerada a tradição clássica do século XVII, em que a hermenêutica estava relacionada à arte de interpretar textos. Nesse contexto, a compreensão do sentido estava associada às disciplinas como Teologia e Direito, assumindo um caráter essencialmente normativo.

A segunda corrente, segundo Gomes (2015), surge no século XIX, com Schleiermacher, e amplia o objeto da hermenêutica, introduzindo a concepção de que a fala também poderia ser interpretada, não apenas os textos escritos. No mesmo período, o filósofo alemão Dilthey ganha destaque ao dar um sentido metodológico à hermenêutica. Partindo dos pressupostos kantianos, Dilthey apresenta uma metodologia fundamentada nas ciências humanas sob os pilares da Lógica, da Epistemologia e de Metodologia.

No século XX, conforme aponta Gomes (2015), identificamos uma terceira fase, com o filósofo Martin Heidegger, que transformou a concepção da hermenêutica ao conceber um processo de interpretação da própria existência humana, não mais como uma metodologia aplicada aos textos e às ciências, mas também apontando um caráter fenomenológico da filosofia, remetendo-a à compreensão do próprio sujeito. É com base nessa trilha aberta por Heidegger que outros pesquisadores ampliam a perspectiva da hermenêutica. Thompson (1995, p. 357) enfatiza que esses pensadores partem da premissa de que “o estudo das formas simbólicas<sup>30</sup> é fundamental e inevitavelmente um problema de compreensão e interpretação”.

O pesquisador propõe analisar as formas simbólicas por meio de um referencial metodológico que denomina Hermenêutica de Profundidade (HP). Esse referencial enfatiza que o objeto de análise é uma construção simbólica significativa e que, por isso, exige uma interpretação. No entanto, essas formas simbólicas também estão inseridas em contextos sociais e históricos distintos, e como construções simbólicas, contam com estruturas internas peculiares. Para analisar a contextualização social das formas simbólicas e suas características estruturais internas, o autor defende que se devem empregar outros métodos de análise. A HP serviria como a metodologia geral, mas outras técnicas auxiliariam na coleta e na construção da interpretação para essa análise.

Esse processo de compreensão e interpretação ganhou importância na atualidade, pois, assim como destaca Thompson (1995), as ciências sociais, até o século XIX, tiveram uma influência intensa do Positivismo e, só a partir do século XX, esse pensamento começou a se alterar. Como um referencial metodológico geral para a análise de formas simbólicas, o método se torna aplicável à análise desta pesquisa

---

<sup>30</sup> Formas simbólicas são construções significativas que exigem interpretação; elas são ações, falas, textos que, por serem construções significativas, podem ser compreendidas (THOMPSON, 1995, p. 357).

e serve de instrumento para a resolução das questões norteadoras expostas anteriormente. Para Thompson (1995, p. 356), a hermenêutica de profundidade possibilita mostrar como os diferentes enfoques de análise “podem ser inter-relacionados de uma maneira sistemática, combinados dentro de um movimento de pensamento coerente, que iluminará diferentes aspectos desses fenômenos multifacetados”.

Thompson (1995) recorda, ainda, que a hermenêutica tradicional considera a investigação social como o próprio objeto de investigação, e é ele mesmo (o objeto) um território pré-interpretado. Para o autor,

o mundo sócio-histórico não é apenas um *campo-sujeito* que é construído, em parte, por sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas quotidianas, estão constantemente preocupados em compreender a si mesmos e aos outros, e em interpretar as ações, falas e acontecimentos que se dão ao seu redor (THOMPSON, 1995, p. 358).

Os estudos de Heidegger, ressalta Thompson (1995, p. 359), mostraram a importância do processo de compreensão, o qual é dado como algo natural ao ser humano, inevitável, uma atividade cotidiana. Assim, “os analistas sociais procuram interpretar uma forma simbólica, por exemplo, eles estão procurando interpretar um objeto que pode ser, ele mesmo, uma interpretação” (THOMPSON, 1995, p. 359). Ou seja, a análise de uma forma simbólica pode ser a interpretação de uma interpretação, ou a reinterpretação de algo já pré-interpretado, formando, assim, um ciclo contínuo de interpretações e reinterpretações.

Outro ponto desenvolvido por Thompson (1995, p. 359) é a questão do *sujeito* no *campo-sujeito*. Para a hermenêutica, “os sujeitos que constituem o campo-sujeito-objeto são, como os próprios analistas sociais, sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir fundamentados nessa compreensão e reflexão”. Essa possibilidade de interferência na realidade, pelo próprio sujeito-objeto do fenômeno social, é muito importante. Essa interferência do sujeito-objeto vai ao encontro do que Hall (2013, 2020), por exemplo, apresenta sobre a construção da identidade e como vemos a importância desse sujeito na prática das Relações Públicas. Entende-se, dessa forma, que o sujeito pertencente ao objeto de pesquisa (os profissionais de Relações Públicas que atuam na Itaipu Binacional, margem direita e esquerda) pode compreender e refletir sobre o presente estudo e agir fundamentado nessa interpretação, assim como exposto por Thompson (1995). O autor (1995, p. 360)

defende que essa relação única de apropriação da pesquisa pelo objeto não deve ser vista como um problema, mas, sim, “como uma condição de possibilidade do tipo de conhecimento que pode ser conseguido na esfera sócio-histórica”.

Thompson (1995, p. 363) apresenta um delineamento da hermenêutica de profundidade, para o autor, ela se constitui como “o estudo das formas simbólicas em relação aos contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas”; resumidamente, “é o estudo da construção significativa e da contextualização social das formas simbólicas”.

Thompson (1995, p. 363) reforça um ponto fundamental: “a hermenêutica da vida cotidiana é um ponto de partida primordial e inevitável do enfoque da HP”, ou seja, a interpretação natural, cotidiana do homem deve ser considerada, mas não se deve limitar somente a ela. Esse momento etnográfico permite reconstruir o contexto social em que as formas simbólicas são interpretadas e compreendidas. Essa abordagem do cotidiano é entendida por Thompson (1995, p. 364) como “uma interpretação da doxa”<sup>31</sup>.

O segundo passo apresentado por Thompson (1995, p. 365), para a compreensão das formas simbólicas, seria a divisão do referencial metodológico da HP em três procedimentos principais: “essas fases devem ser vistas não tanto como estágios separados de um método sequencial, mas antes como dimensões analiticamente distintas de um processo interpretativo complexo”. Seriam elas: análise sócio-histórica; análise formal ou discursiva; e interpretação e reinterpretação. Em cada uma dessas fases, há uma variedade de métodos de pesquisa que podem ser mais ou menos adequados, dependendo do objeto específico de estudo e das circunstâncias da investigação.

A primeira fase da HP é descrita por Thompson como a *análise sócio-histórica*. Para o autor, as formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas em condições sociais e históricas específicas. Uma vez que a hermenêutica considera que “os sujeitos que constituem parte do mundo social estão sempre inseridos em tradições históricas, os seres humanos são parte da história [...]” (THOMPSON, 1995, p. 360). Dessa forma, torna-se óbvio que os fenômenos sociais sejam ações contextualizadas social e historicamente. O objetivo da análise sócio-histórica,

---

<sup>31</sup> Uma interpretação das opiniões, crenças e compreensões que são sustentadas e partilhadas pelas pessoas que constituem o mundo social (THOMPSON, 1995, p. 364).

segundo Thompson (1995), é reconstituir as condições sociais e históricas de produção, circulação e de recepção das formas simbólicas. Essa primeira fase será retratada ao situarmos a Itaipu Binacional e recordar as suas origens e desenvolvimento histórico. Cabe salientar que essa etapa do processo metodológico se alinha a percepção de França e Ferrari (2014) ao indicar o papel de Relações Públicas como um analista de cenários. Portanto, essa contextualização do objeto de estudo também se configura como parte do diagnóstico de atuação do próprio profissional.

Para compreender a análise sócio-histórica, Thompson (1995, p. 366-367) propõe quatro aspectos básicos dos contextos sociais, sendo que cada um desses aspectos compõe um nível de análise distinto. São eles: as *situações espaço-temporais* – as formas simbólicas são produzidas e recebidas por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo em tempos particulares e em locais especiais; *campos de interação* – um conjunto de trajetórias que, conjuntamente, determinam algumas das relações entre os sujeitos e algumas das oportunidades acessíveis a eles; *instituições sociais* – um conjunto relativamente estável de regras e recursos, junto às relações sociais estabelecidas pelos indivíduos do campo de interação; e, por fim, *estrutura social* – assimetrias e diferenças relativamente estáveis que caracterizam as instituições sociais e os campos de interação. Além desses quatro aspectos, o autor destaca ainda a relevância dos meios técnicos de construção e transmissão de mensagens, partindo da premissa de que as formas simbólicas são intermediadas entre as pessoas. Para Thompson (1995, p. 368), “elas implicam necessariamente algum meio de transmissão, seja ele simplesmente ondas aéreas moduladas, como no caso de conversações face a face, ou mecanismos complexos de transmissão, como TV e rádio”. Esses vários aspectos da pesquisa sócio-histórica propostas por Thompson (1995) são diferentes maneiras de compreender a contextualização social das formas simbólicas, ou seja, a produção, a circulação e a recepção desses fenômenos sociais são processos que ocorrem dentro de determinados contextos ou campos historicamente específicos e socialmente estruturados.

A segunda fase da HP, descrita por Thompson (1995) como a *análise formal ou discursiva das formas simbólicas*, busca compreender as construções simbólicas complexas que apresentam uma estrutura articulada. O autor concebe as formas simbólicas como construções simbólicas complexas, por meio das quais algo é

expresso ou dito, as formas simbólicas formais como textos, discursos ou entrevistas, entre outras. A análise das entrevistas em profundidade realizadas nesta investigação, e o material institucional, utilizado como fontes de coleta de dados, constituem essa segunda fase de análise formal ou discursiva. A sua interpretação necessita de uma análise formal, um método diferente da análise sócio-histórica. Embora elas estejam inseridas em um contexto, o *conteúdo* dessas formas precisa de uma abordagem distinta. Assim como na fase sócio-histórica, existem inúmeras maneiras de se conduzir a análise formal e discursiva, dependendo do objeto e das circunstâncias do estudo. Nesta investigação, será adotada a *interpretação da doxa* como o método para a análise formal das entrevistas realizadas e para a interpretação dos documentos institucionais utilizados. A interpretação da doxa será baseada em três grandes temáticas: as interfaces entre relações públicas e interculturalidade, as relações entre cultura e identidade na Itaipu Binacional e as práticas de relações públicas voltadas para a interculturalidade refletidas na identidade da Itaipu. São esses três pontos-chave que guiarão a análise interpretativa e reinterpretativa da pesquisa.

A terceira e última fase do enfoque da HP refere-se à interpretação e à reinterpretação. De acordo com Thompson,

a fase de interpretação é facilitada pelos métodos da análise formal ou discursiva, mas é distinta dela. Os métodos de análise discursiva procedem através da *análise*, eles quebram, dividem, desconstruem, procuram desvelar os padrões e efeitos que constituem e operam dentro de uma forma simbólica ou discursiva. A interpretação constrói sobre esta análise, como também sobre os resultados da análise sócio-histórica. *Mas a interpretação implica um movimento novo de pensamento, ele procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados.* Este movimento de pensamento é complemento necessário à análise formal ou discursiva (THOMPSON, 1995, p. 375, *grifo nosso*).

Para o autor (1995, p. 375), as formas simbólicas são construções que se referem a algo, dizem respeito a alguma coisa e “é esse aspecto referencial que procuramos compreender no processo de interpretação”. Essa última fase do referencial metodológico da hermenêutica de profundidade, segundo Thompson (1995, p. 375), “pode ser mediado pelos métodos da análise sócio-histórica, como também pelos métodos de análise formal ou discursiva”.

Ou seja, as três fases são essenciais para a boa construção de um percurso metodológico da HP e devem ser desenvolvidas da mesma maneira, com a mesma importância, pois uma não exclui a outra, pelo contrário, elas devem ser apropriadas

em conjunto, uma fase auxiliando a outra. E todos contribuindo para uma compreensão abrangente das complexas formas simbólicas pesquisadas.

Segundo Thompson, o processo de interpretação vai além dos métodos de análise sócio-histórica e da análise formal ou discursiva, pois ele

transcende a contextualização das formas simbólicas tratadas como produtos socialmente situados, e o fechamento das formas simbólicas tratadas como construções que apresentam uma estrutura articulada. As formas simbólicas representam algo, elas dizem alguma coisa sobre algo, e é esse caráter transcendente que deve ser compreendido pelo processo de interpretação.

*O processo de interpretação, mediado pelos métodos do enfoque da HP, é simultaneamente um processo de reinterpretação.* Pois, como já mencionei, as formas simbólicas que são o objeto da interpretação são parte de um campo pré-interpretado, elas já são interpretadas pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico. Ao desenvolver uma interpretação que é mediada pelos métodos do enfoque da HP, estamos reinterpretando um campo pré-interpretado; estamos projetando um significado possível que pode divergir do significado construído pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico (THOMPSON, 1995, p. 375-376, *grifo nosso*).

Thompson (1995) adverte para o fato de que esse modelo de HP compreende, além das análises sócio-históricas e formal ou discursiva, também a interpretação e a reinterpretação. Essas interpretações, como já mencionado por ele, podem ser feitas sobre formas simbólicas pré-interpretadas. Essas interpretações e reinterpretações estão sujeitas à possibilidade de conflitos, intrínsecos ao próprio processo de interpretação. Uma vez que as interpretações podem divergir entre o analista e os sujeitos que constituem esse mundo sociossimbólico, produziriam um confronto entre a interpretação da doxa e a interpretação referencial metodológica da HP. No entanto, segundo o autor (1995, p. 376), “é essa possibilidade de conflito de interpretações, [...] que cria o espaço metodológico para o que eu descreveria como o potencial crítico da interpretação [...]”.

Esse potencial crítico é percebido neste estudo como uma das possibilidades de evolução da pesquisa, e do próprio método científico, é o confronto entre as diversas interpretações que suscitam novos olhares e diferentes percepções.

Nessa pesquisa, acreditamos que analisar as práticas de Relações Públicas na Itaipu Binacional é algo incomum, peculiar, pois se trata de uma organização estatal binacional que não encontra referências de atuação em outras instituições no cenário latino-americano. E mais peculiar ainda é a associação de fatores que tornam esse cenário único, como a distinção de línguas nativas (português e espanhol) em uma organização com mais de 50 anos de atuação, carregada de uma história que se

mescla de forma indissociável com o contexto político, econômico, cultural, social e energético da região.

E é exatamente essa *peculiaridade* que pretendemos analisar aqui. Não queremos observar esse estudo como um parâmetro que deva guiar todas as práticas de Relações Públicas sob o prisma da Interculturalidade, mas entender como em uma situação tão atípica as práticas de RP são desempenhadas e se, há ou não, uma perspectiva intercultural que guia essas ações.

Dessa forma, a escolha da *hermenêutica de profundidade* como método central desta pesquisa se justifica por sua capacidade de proporcionar uma análise aprofundada e contextualizada das práticas de relações públicas da Itaipu Binacional, permitindo investigar de maneira detalhada as implicações da interculturalidade na comunicação organizacional. No caso da Itaipu, a complexidade cultural que permeia suas práticas institucionais e as interações com diferentes públicos, como comunidades e visitantes, exige uma abordagem metodológica que vá além da descrição e permita uma interpretação teórica sólida. A hermenêutica de profundidade, ao conectar os dados coletados com marcos conceituais mais amplos, oferece um caminho eficaz para compreender como as diferenças culturais impactam as ações de relações públicas e comunicação dessa organização binacional, contribuindo, assim, para um debate mais amplo sobre interculturalidade e comunicação no contexto latino-americano.

## 6.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é o ponto de partida que define os rumos e as diretrizes de uma investigação científica. Para Moura (2011, p. 80), em Relações Públicas, “a pesquisa empírica surge das experiências cotidianas, das práticas vivenciadas e dos esquemas incorporados ao longo do exercício profissional”. Assim, o problema não se restringe a um questionamento teórico abstrato, mas envolve uma “análise profunda de práticas profissionais, culturas organizacionais, produtos comunicacionais e processos midiáticos” (MOURA, 2011, p. 80). Nesse sentido, o problema de pesquisa deve ser entendido como uma indagação que emerge de uma dificuldade concreta ou de uma curiosidade científica, orientando a escolha de técnicas, métodos e abordagens necessários para a construção de respostas que sejam relevantes tanto para a academia quanto para o mercado.

Nesse sentido, Moura (2011) também reforça que ao tratar do processo de pesquisa em Relações Públicas, um problema de pesquisa requer

uma contextualização no campo comunicacional para a configuração de particularidades da área, que constituem e definem o encadeamento das relações do objeto com o mundo. O contexto circunda e atravessa a pesquisa situando o problema nos processos, campos e sistemas nos quais se investiga. (MOURA, 2011, p. 80).

No caso desta pesquisa, o problema é compreender como a interculturalidade pode ser observada (ou não) nas práticas de Relações Públicas da Itaipu? Essa problemática reflete uma inquietação legítima sobre a adequação das práticas organizacionais diante da diversidade cultural inerente ao contexto latino-americano. De acordo com Martino (2018), a formulação de um problema de pesquisa em Comunicação exige que se parta de uma curiosidade genuína, mas que essa curiosidade seja estruturada de forma científica, vinculada aos objetivos e metas do estudo. Aqui, o questionamento sobre a interculturalidade nas práticas de Relações Públicas na Itaipu não apenas problematiza as ações e atividades desenvolvidas pelos profissionais da área, como eventos, cerimoniais, protocolos, relacionamento com públicos internos e externos, planejamento estratégico e campanhas de comunicação, mas também busca contribuir para a ampliação teórica do campo das Relações Públicas e da Comunicação Intercultural. Dessa forma, utiliza como lente teórica a interculturalidade para analisar especificamente como essas práticas ocorrem no contexto singular e binacional da Itaipu, considerando as particularidades culturais do cenário latino-americano.

A escolha desse problema de pesquisa foi motivada pela relevância de analisar como uma organização binacional, com atuação estratégica e localizada em um contexto multicultural, tem lidado com as diferenças culturais em sua comunicação institucional. Conforme destacado por Moura (2011), a formulação de um problema deve considerar tanto o contexto em que ele se insere quanto as dimensões teóricas que o sustentam. No caso de Itaipu, a convivência entre culturas distintas — seja no âmbito interno, entre seus trabalhadores, seja no externo, com as comunidades e visitantes — demanda um olhar crítico sobre as práticas de comunicação e as estratégias de relações públicas empregadas pela organização e o peso que a interculturalidade pode assumir nesse contexto.

A escolha desse problema reflete ainda a importância de compreender se aspectos como idioma, crenças, formas de interação e práticas protocolares influenciam as ações de comunicação em uma organização de grande impacto como a Itaipu. Além disso, esse problema de pesquisa visa explorar os desafios e oportunidades que a interculturalidade apresenta para as relações públicas em contextos multilaterais e de alta complexidade cultural. Moura (2011) ressalta que a pesquisa em Relações Públicas deve ser capaz de enriquecer as concepções do campo, a partir de uma análise sistemática e contextualizada. Nesse sentido, investigar a interculturalidade nas práticas comunicacionais da Itaipu oferece um duplo benefício: de um lado, permite entender melhor as dinâmicas específicas de uma organização binacional; de outro, contribui para um debate mais amplo sobre a comunicação intercultural em organizações que atuam em cenários igualmente complexos.

### 6.3 OBJETO EMPÍRICO

O objeto empírico de pesquisa, segundo França (2012), é definido como o recorte da realidade que o pesquisador escolhe para observar, analisar e interpretar, com o objetivo de produzir conhecimento científico. Trata-se, portanto, de uma dimensão específica e concreta da realidade social, delimitada a partir de um problema de pesquisa, que serve como ponto de partida para a articulação entre teoria e prática.

No campo da Comunicação, o objeto empírico pode abranger fenômenos como práticas midiáticas, discursos, relações sociais mediadas ou dinâmicas organizacionais, desde que estejam inseridos em um contexto de significação compartilhada. Para França (2012), a delimitação de um objeto empírico exige um olhar atento e crítico, pois ele não existe de forma isolada, mas está imerso em estruturas culturais, históricas e sociais que o constituem. Dessa forma, a análise do objeto empírico permite tanto testar teorias existentes quanto propor novas perspectivas interpretativas sobre as práticas comunicacionais na sociedade.

Dessa forma, o objeto empírico dessa tese é formado pelas práticas realizadas pelo departamento de Relações Públicas da Usina Hidrelétrica de Itaipu, nas margens direita e esquerda. Cabe, salientar, que as práticas aqui identificadas são caracterizadas pelas ações e atividades profissionais promovidas pelos profissionais

de Relações Públicas da Itaipu. A escolha foi intencional, uma vez que a Usina Hidrelétrica de Itaipu é uma organização pública que conta em seu organograma, com departamentos de Comunicação e profissionais de Relações Públicas concursados, que atuam na instituição. Além disso, a seleção dessa organização é baseada na localização geográfica e no papel que desempenha na região, como organização de grande impacto para uma região com grandes desafios culturais e barreiras linguísticas, pois possui públicos de interesse no Brasil, Paraguai e Argentina, abrangendo três países e dois idiomas.

A pesquisa terá como foco investigar a relação entre a prática das Relações Públicas e o papel que a interculturalidade apresenta nesse processo, e a partir disso observar se essas práticas podem ser analisadas sob aspectos como a construção da identidade e como essas ações consideram noções como *cultura* e *identidade* (HALL, 2013), observadas no contexto da organização. É a partir desse recorte que será proposta a análise do estudo.

#### 6.4 COLETA DE DADOS

O principal ponto para o bom desenvolvimento de uma pesquisa é a etapa da coleta de dados e as técnicas aplicadas para a construção desse *corpus*. Yin (2010, p. 97) enfatiza o fato de que a coleta de dados, em um estudo, não é apenas uma questão de registro mecânico dos fatos. O pesquisador “deve ser capaz de interpretar a informação à medida que está sendo coletada e saber, imediatamente, se várias fontes de informação se contradizem”.

Desse modo, e reiterando o que foi exposto por Thompson (1995), sob a perspectiva metodológica da hermenêutica de profundidade, utilizamos três fontes de evidências para a construção das três etapas descritas pelo autor (análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação) sendo elas: entrevistas em profundidade com os profissionais de Relações Públicas, referentes aos objetos levantados, além do exame de documentos institucionais e análise de outras práticas de Relações Públicas publicizadas no ambiente digital, como *Youtube*, *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*.

A partir dessa ênfase de múltiplas evidências dada por Yin (2010), trabalhamos com três fontes de evidências distintas para a coleta de dados: entrevistas em profundidade, documentação e observações diretas.

#### 6.4.1 Entrevista em profundidade

Para Martino (2018), a entrevista é uma das técnicas mais utilizada na obtenção de dados. No entanto, isso não significa que seja fácil. Isso, porque, uma boa entrevista requer diversos cuidados de quem faz a entrevista e não pode se deixar enganar pela simplicidade da técnica. Na definição de que seja *entrevista*, Martino (2018, p. 113) se vale de Edgar Morin para trazer a definição que “uma entrevista é uma conversa entre duas pessoas com o objetivo de conseguir informações”, mas não qualquer informação, e sim,

uma conversa orientada para a busca de informações específicas relacionadas aos objetivos da pesquisa. A entrevista é utilizada, em geral, quando o objeto de pesquisa são opiniões, vivências ou experiências de pessoas a respeito de um tema ou uma situação (MARTINO, 2018, p. 113).

Gaskell (2013) nos auxilia na compreensão da entrevista como uma técnica muito importante para a coleta de dados. Segundo o autor, nas ciências sociais empíricas, a “entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada” (GASKELL, 2013, p. 64). O autor relembra Farr (1982) para defender que a entrevista é essencialmente uma técnica, para estabelecer e descobrir que existem perspectivas diversas, ou pontos de vista, sobre os fatos, além daqueles do entrevistador. Portanto, a entrevista, quando bem conduzida, amplia as percepções e perspectivas sobre determinado assunto e passa a considerar outros pontos de vista. É na intenção de se ampliar esses pontos de vista que optamos por aplicar a técnica de entrevista em profundidade nesta pesquisa. Além disso, é por meio das entrevistas que podemos construir um estudo contemporâneo, que olhe para a realidade que está acontecendo agora, conforme indica Yin (2010).

Para Gaskell (2013), o emprego da entrevista qualitativa, diferente da entrevista quantitativa ou *survey*, é recomendado para mapear e compreender o mundo social dos entrevistados, em termos conceituais e abstratos. Portanto, é a maneira que o cientista social se utiliza para coletar os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. “O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2013, p. 65).

O autor apresenta um modelo de preparação e planejamento de entrevistas. Para ele, antes de realizar a entrevista propriamente dita, é necessário desenvolver *tópicos-guia*. Para o autor, o *tópico-guia* “é parte vital do processo de pesquisa e necessita atenção detalhada, por detrás de uma conversação aparentemente natural e quase casual, encontrada na entrevista bem-sucedida” (GASKELL, 2013, p. 66). Os tópicos-guia das entrevistas realizadas nesta investigação são (Apêndice A): o perfil do entrevistado – solicitando informações como nome, idade, formação profissional, cargo e funções exercidas na organização; histórico das ações e atividades praticadas pelo profissional do setor de comunicação/relações públicas – contendo, além do histórico, descrição das ações, histórico sobre o papel da cultura nessas práticas; e, por fim, as perguntas que relacionam as Relações Públicas e a Interculturalidade – por exemplo: Qual o entendimento sobre o termo *cultura*? Como a cultura está inserida no cotidiano e na prática das ações de Relações Públicas? Qual é a importância da cultura para a consolidação da identidade? Você avalia que a organização possui uma identidade homogênea?

Gaskell (2013) faz um alerta sobre o fato de que, por diversas razões, o entrevistado pode omitir detalhes importantes, ou narrar situações a partir de *uma lente distorcida*, fornecendo uma visão enganosa e impossível de ser verificada ou testada. Para minimizar as potenciais *falhas* da entrevista em profundidade, apontadas por Gaskell (2013), adotamos a perspectiva de Yin (2010), ao utilizar múltiplas evidências. Para complementar a coleta de dados, utilizamos, neste trabalho, entrevistas em profundidade, a análise de documentação como o Plano de Comunicação da Itaipu Binacional, o último relatório de sustentabilidade publicado em 2022, publicações nas redes sociais, vídeos institucionais postados no canal do Youtube da Itaipu em português e espanhol, bem como a observação de algumas atividades desenvolvidas pelo setor de Relações Públicas como a recepção de visitantes a usina hidrelétrica, em Foz do Iguaçu, realiza no período em que as entrevistas foram coletada, compondo, assim, fonte múltiplas de dados.

Gaskell (2013, p. 72-73) também indica possíveis caminhos para que a entrevista seja uma fonte confiável de dados; de acordo o autor, “primeiramente, o entrevistador não deve aceitar nada como se fosse pacífico. Segundo, ele deve sondar cuidadosamente mais detalhes do que aqueles que o entrevistado pode oferecer em uma primeira resposta” e, por fim, “é através do acúmulo de informações

conseguidas a partir de um conjunto de entrevistas que podemos chegar a compreender os mundos da vida dentro de um grupo de entrevistados”.

Gaskell (2013) ressalta um importante papel da entrevista, que necessita ser considerado durante o processo de coleta de dados. Para ele,

toda a pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (entrevistado) para outro (entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas (GASKELL, 2013, p. 73).

Outra técnica que Gaskell (2013, p. 74) valoriza, para que uma entrevista seja bem-sucedida, é que o “entrevistador deve deixar o entrevistado à vontade e estabelecer uma relação de confiança e segurança, o que se costuma chamar de *rapport*”. O pesquisador consegue alcançar isso ao modificar o tom das perguntas, revelando um encorajamento verbal e mostrando tranquilidade e confiança.

Yin (2010) também atenta para o modo como as entrevistas devem ser conduzidas. Para o autor, elas exigem que o pesquisador opere em dois níveis ao mesmo tempo, satisfazendo as necessidades de sua linha de pesquisa, enquanto, simultaneamente, apresenta questões *amigáveis* ao entrevistado, não demonstrando um tom de ameaça, para que o entrevistado se sinta à vontade e coopere com o estudo.

Em termos práticos, para Gaskell (2013), a análise e a interpretação dos dados coletados exigem tempo e esforço, e não existe um método que seja o melhor, em sua essência. Elas implicam a imersão do pesquisador no próprio *corpus* do texto. Outro ponto que o autor reforça é o fato de que as transcrições da entrevista são apenas um aspecto da análise, já que o entrevistador, ao lê-las, relembra fatores como o tom da entrevista, a observação do contexto em que a entrevista se deu, ou seja, são recuperados pontos que vão além das palavras.

#### **6.4.2 Documentação**

A segunda fonte de evidências utilizada neste trabalho é o conjunto de materiais institucionais disponibilizados pelos entrevistados, bem como o Plano de Comunicação da empresa, o último relatório de sustentabilidade publicado em 2022,

além de materiais digitais como *site*, a página do *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* da organização disponibilizados no ambiente digital.

Ao pontuar o que é considerado *documento*, nos valem da explicação de Martino (2018, p. 141), ao descrever que, nas ciências sociais e na história, “documentos são os materiais nos quais está registrado e conservado um pedaço da produção cultural”. Martino (2018) reforça que boa parte das pesquisas, nesse campo, são construídas a partir da análise de documentos, ou seja, analisamos textos, sons ou imagens veiculadas na televisão, fotografias, aplicativos de *smartphones* ou apresentações visuais. “Para tornar a realidade observável, precisamos convertê-las em códigos que possam ser compreendidos pelos sentidos e armazenados para seu estudo e compreensão” (MARTINO, 2018, p. 141).

Segundo Yin (2010, p. 128), “exceto pelos estudos das sociedades anteriores à escrita, a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudos”, já que “os documentos são úteis mesmo que não sejam sempre precisos e possam apresentar parcialidades”.

Gil (2009, p. 76) também apresenta as vantagens de se utilizar a documentação como técnica de obtenção de dados. Para ele, a consulta a fontes documentais é imprescindível: “quando o pesquisador analisa documentos elaborados no âmbito de uma organização, por exemplo, passa a ter informações que o auxiliam na coleta de dados mediante observação ou entrevista”.

Por meio da documentação, é possível obter informações que auxiliem o pesquisador na elaboração de suas pautas para as entrevistas e dos planos de observação, “sem contar que à medida que dados importantes estejam disponíveis, não haverá necessidade de procurar obtê-los mediante interrogação, a não ser que se queira confrontá-los”, conforme salienta Gil (2009, p. 76). A documentação serviu como base para a construção dos tópicos da entrevista e, também, como evidências a serem confrontadas com os entrevistados, em especial, os tópicos abordados no Plano de Comunicação da Itaipu.

Mas como utilizar os documentos como evidências? Gil (2009) ressalta que o primeiro passo é encontrar o material relevante para a pesquisa, e nem sempre essa primeira etapa pode ser considerada *fácil*; é possível, por exemplo, que documentos e materiais relevantes não estejam entre os que habitualmente são considerados à primeira vista. Para isso, o pesquisador deve manter a mente aberta e observar atentamente todas as possibilidades.

Depois de selecionado o material a ser utilizado como fonte para a pesquisa, necessitamos, segundo Gil (2009), verificar a autenticidade e a procedência de todo o material coletado. Após essa verificação, passamos, então, ao procedimento de codificação e classificação do material para sua posterior análise. A partir daí, as etapas do processo se assemelham às adotadas nas entrevistas. Nesta pesquisa, os dados coletados são informações complementares, avaliáveis sob a ótica da interpretação da doxa, segundo Thompson (1995).

#### **6.4.3 Observação direta**

As observações diretas, segundo Yin (2010), servem ainda como outra fonte de evidências para a pesquisa. Para o autor, as observações diretas informais podem se caracterizar como a observação do pesquisador feita durante a visita de campo, incluindo as ocasiões em que outras evidências, como as entrevistas, estão sendo coletadas. Para Yin (2010, p. 136) “a evidência observacional é frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado”. Desse modo, as observações construídas no desenvolvimento das entrevistas em profundidade, bem como a experiência de visita à Usina Hidrelétrica de Itaipu constituíram a terceira via de coleta de evidências deste trabalho.

Já para Gil (2009) a observação nada mais é do que o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários pelo pesquisador. E, segundo o autor, a observação representa “uma das mais importantes estratégias para obtenção de dados na investigação científica” (GIL, 2009, p. 71). Gil (2009) explica que em muitos estudos a observação é a única técnica utilizada para a coleta de dados, o que faz que seja, por si só, considerada um método de investigação. No entanto, a hermenêutica de profundidade é associada a outras estratégias como a entrevistas em profundidade e a análise documental. E, para o autor, a observação constitui um procedimento essencial para o bom desenvolvimento de um estudo, pois “é mediante a observação que o pesquisador entra em contato direto com o fenômeno que está sendo estudado” (GIL, 2009, p. 71).

Para Gil (2009) a observação direta tem como principal vantagem, em relação as demais técnicas de coleta de dados, é que o fato é observado diretamente pelo pesquisador, sem qualquer intermediário. A observação pelo próprio pesquisador traz benefícios, no entanto, aponta o autor, que a presença do pesquisador pode provocar

alterações no comportamento e no ambiente pesquisado, prejudicando a espontaneidade e os resultados. Por isso, pretendemos utilizar a observação como uma técnica auxiliar aos outros dispositivos para obtenção de dados (entrevista e documentação). A observação direta se deu durante a entrevista, para confrontar se as afirmações sobre como o impacto e a relevância da cultura, de fato, estão relacionados às práticas de relações públicas na Itaipu.

Uma ressalva importante, apontada por Gil (2009), é a possibilidade de o pesquisador ter a disposição para variar os pontos de vista, ou seja, de alternar e expandir a sua percepção, e se colocar no lugar do entrevistado, ou do ambiente a ser pesquisado e aqueles que fazem parte dele. Dessa forma, segundo o autor, o observador pode “chocar-se, ficar furioso, contente, maravilhado, pois tudo ajuda a observar. Mas irá expressar suas emoções apenas mentalmente. Por um princípio prático de prudência científica, deve evitar a expressão de suas observações” (GIL, 2009, p. 71).

Gil (2009) aponta que a observação pode se apresentar em três modalidades: observação espontânea, observação sistemática e observação participante. Nesse trabalho realizamos a observação espontânea, ou como definida por Yin (2010) a observação direta.

Por observação espontânea entendemos aquela, segundo Gil (2009), em que o pesquisador permanece alheio a situação que pretende estudar, e observa de maneira espontânea os fatos transcorridos, como por exemplo, observar o cenário ao redor, em que está sendo desenvolvida a entrevista, ou observar como é executada a visita guiada ao complexo da hidrelétrica de Itaipu. Assim como define o autor, “o pesquisador é muito mais um espectador que um ator” (GIL, 2009, p. 72).

Gil (2009, p. 72) adverte que “embora caracterizada como espontânea, informal e não planejada, esta modalidade também se coloca no plano da observação científica, pois vai além da simples constatação dos fatos”. E, assim como qualquer método científico, exige um mínimo de controle para a obtenção de dados. Além disso, como observa o autor, é necessário um processo de análise de interpretação dos dados, “o que significa que é submetida à verificação e ao controle, que são características dos procedimentos científicos” (GIL, 2009, p. 72).

Apesar de todas as vantagens da observação espontânea, Gil (2009, p. 72) releva que algumas precauções devem ser adotadas pelo pesquisador, como “prestar atenção aos sujeitos: quem são os participantes, quantos são e como se relacionam

entre si”. Para o autor também é preciso “atentar ao cenário: onde se situam as pessoas, as características do local, com que sistema social se identificam”. E por fim, faz-se necessário, ainda, “atentar para o comportamento social: o que de fato ocorre em termos sociais, que papéis os sujeitos desempenham, que significados atribuem às suas condutas” (GIL, 2009, p. 72).

## 6.5 ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, a análise dos dados coletados fundamenta-se na segunda etapa da metodologia da Hermenêutica de Profundidade (HP), denominada análise formal ou discursiva (THOMPSON, 1995). De acordo com o autor, essa etapa é um momento essencial para decodificar e compreender a organização interna das formas simbólicas estudadas, neste caso específico, as entrevistas realizadas com colaboradores da Itaipu Binacional e os documentos institucionais analisados. Diferentemente de abordagens que analisam apenas o conteúdo isolado, a análise discursiva proposta por Thompson busca compreender as relações estruturais e discursivas que sustentam e organizam os significados das mensagens.

A etapa da análise discursiva pressupõe um olhar atento à estrutura simbólica dos textos, buscando identificar padrões discursivos, recursos retóricos e argumentativos presentes nas falas dos entrevistados e nos documentos institucionais. Para isso, optamos por realizar uma análise das entrevistas em profundidade, considerando a transversalidade temática sugerida por Bardin (2011), integrando-a às diretrizes teóricas da análise formal da HP, que visa decodificar a organização discursiva dos materiais, identificando suas inter-relações.

Nesse sentido, a análise formal ou discursiva permitiu um exame detalhado e crítico das entrevistas, levando em consideração as categorias pré-estabelecidas para compreender as relações entre as práticas de Relações Públicas e a interculturalidade, bem como os conceitos teóricos de cultura e identidade que orientaram a pesquisa. As categorias foram organizadas de forma transversal para captar tanto a dimensão particular das falas dos entrevistados quanto os pontos convergentes e divergentes observados ao longo das entrevistas.

A partir dessa análise, foi possível perceber como determinados argumentos e expressões eram utilizados pelos entrevistados para descrever suas percepções sobre interculturalidade e identidade organizacional. Para Thompson (1995), a análise

formal implica justamente a identificação dessas estruturas discursivas internas, bem como das estratégias utilizadas pelos sujeitos para dar sentido às suas experiências. Dessa maneira, compreendemos como os entrevistados constroem suas narrativas sobre o ambiente binacional da Itaipu e como expressam suas percepções sobre a prática profissional das Relações Públicas no contexto cultural da organização.

Thompson (1995) ressalta que, ao identificar essas estruturas discursivas, o pesquisador deve também considerar o contexto mais amplo de produção dos discursos, investigando não apenas o que é dito, mas como e por que é dito. Nessa perspectiva, além das entrevistas, também foram analisados documentos institucionais como os relatórios de sustentabilidade, planos estratégicos, manuais internos e a série documental disponível no canal oficial da Itaipu no YouTube. Esses materiais proporcionaram uma visão abrangente do discurso institucional oficial, permitindo compará-los criticamente com as percepções coletadas nas entrevistas.

Por exemplo, ao analisarmos os documentos institucionais, identificamos uma narrativa formal sobre interculturalidade e integração binacional, que foi confrontada com as percepções dos entrevistados sobre como essas questões são vivenciadas no dia a dia profissional. Esse contraste permitiu destacar elementos importantes, como a distância entre o discurso oficial de integração cultural e as práticas efetivas percebidas pelos colaboradores entrevistados.

A análise formal e discursiva permitiu ainda inferir aspectos importantes relacionados às condições de produção das mensagens institucionais e das falas dos entrevistados. Conforme sugere Thompson (1995), a interpretação crítica das formas simbólicas implica a compreensão não apenas do conteúdo manifesto das mensagens, mas das condições sociais e históricas que possibilitam sua emergência e circulação. A análise buscou revelar, assim, como as estruturas discursivas sobre interculturalidade, identidade e práticas profissionais em Relações Públicas estão articuladas aos contextos históricos e organizacionais específicos da Itaipu Binacional.

Desse modo, as categorias analíticas utilizadas — relações entre práticas de RP e interculturalidade, conceito expandido de cultura, e conceito de identidade — foram investigadas sob uma perspectiva discursiva crítica. Buscou-se compreender os significados implícitos e explícitos atribuídos pelos colaboradores, bem como os padrões discursivos empregados nos documentos institucionais, revelando as possíveis tensões e alinhamentos entre o discurso institucional oficial e as percepções cotidianas dos trabalhadores.

A abordagem adotada possibilitou também identificar como os entrevistados constroem e atribuem sentido às suas práticas, especialmente no que diz respeito às dificuldades linguísticas, às diferenças culturais e aos desafios da integração intercultural. Ao aplicar a análise formal e discursiva da HP, foi possível perceber os padrões discursivos que estruturam as falas, revelando quais aspectos da interculturalidade são percebidos como relevantes ou negligenciados pelos profissionais de Relações Públicas entrevistados.

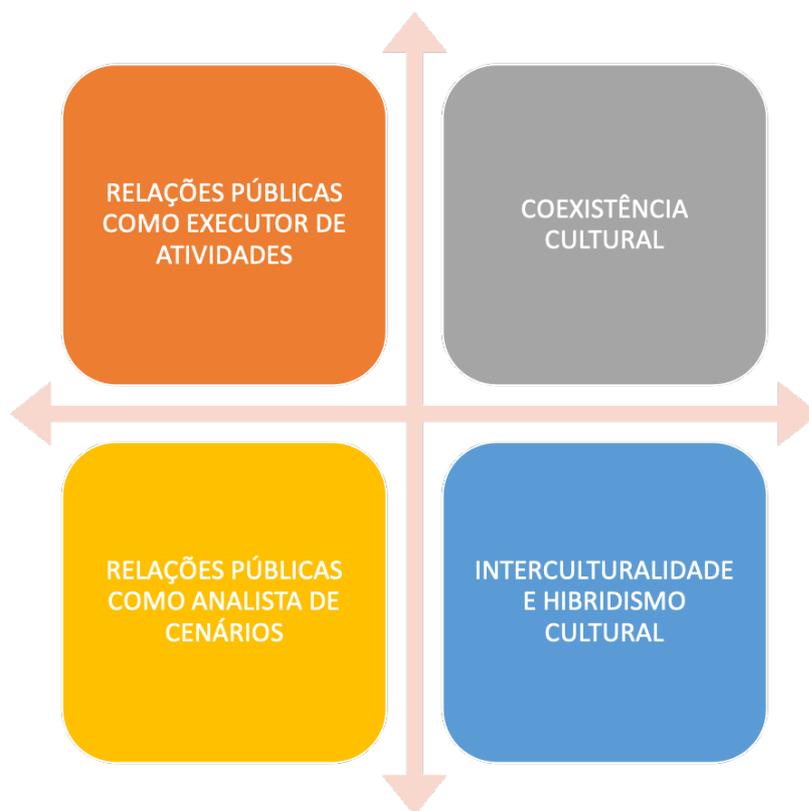
Assim, esta etapa da HP forneceu uma compreensão mais profunda e crítica dos materiais analisados, permitindo captar tanto as estruturas internas dos discursos quanto suas implicações contextuais mais amplas. Essa análise discursiva ofereceu subsídios essenciais para a interpretação e reinterpretação, etapa subsequente da HP, que buscará situar esses resultados em contextos históricos e sociais mais amplos, aprofundando a compreensão sobre como as práticas interculturais são efetivamente vivenciadas e geridas dentro da Itaipu Binacional.

### **6.5.1 Diagramas de análise**

Foram desenvolvidas três Diagramas de análise para auxiliar no processo de compreensão e de interpretação dos dados obtidos e permitir uma comparação entre eles por meio das entrevistas realizadas. Os diagramas correspondem às três categorias da interpretação da doxa: as interfaces entre a relações públicas e *interculturalidade*; os conceitos de *cultura e identidade*.

A construção dos diagramas analíticos permitirá explorar com profundidade as relações entre Relações Públicas, interculturalidade, cultura e identidade, organizando conceitos teóricos e dados empíricos de forma estruturada. No primeiro diagrama buscamos evidenciar as interfaces entre Relações Públicas e interculturalidade. Para isso, utilizamos as contribuições teóricas de Ferrari (2009a; 2009b; 2011), Simões (2001) e Wakefield (2001) no campo das Relações Públicas. No eixo da interculturalidade, serão fundamentais os conceitos de Canclini (2008, 2019), Alsina (1999) e Ferrari (2015), que abordam o fenômeno como um processo dinâmico de interação entre culturas em contextos complexos, destacando a importância de compreender as diferenças culturais para construir relações mais inclusivas e estratégicas. Esse diagrama permitirá analisar como práticas de Relações

Públicas podem ser mediadoras de diferenças culturais em organizações, especialmente no contexto binacional da Itaipu.



**FIGURA 4** - Diagrama Interfaces entre Relações Públicas e Interculturalidade

Fonte: A autora (2024)

O segundo diagrama focamos na relação entre cultura e identidade, fundamentando-se nos conceitos de Stuart Hall, Enrique Ogiastri e Clifford Geertz. Hall (1997) enfatiza a construção da identidade a partir da diferença e do pertencimento, enquanto Geertz (1989) define cultura como um conjunto de significados compartilhados que orientam as práticas sociais. O eixo da cultura, nesse contexto, será representado pela escala que vai desde a compreensão da cultura como um conjunto de normas fixas (0-5, Quadrante 1) até a visão da cultura como processo simbólico dinâmico e interpretativo (6-10, Quadrante 2). Já o eixo da identidade abordará as tensões entre as identidades fixas (0-5, Quadrante 1) e as identidades híbridas e fluidas (6-10, Quadrante 3), permitindo correlacionar como esses elementos influenciam as práticas de comunicação e as relações públicas no ambiente multicultural da Itaipu.



**FIGURA 5** - Diagrama Interfaces entre Cultura e Identidade

Fonte: A autora (2024)

Por fim, no terceiro diagrama abordamos as interfaces entre Relações Públicas, interculturalidade, cultura e identidade no cenário de Itaipu Binacional, articulando os conceitos previamente discutidos e conectando-os às práticas reais observadas. Este modelo nos permite mapear os níveis de interação entre esses elementos, representados pelo Quadrante 4, que indicará o ponto de convergência onde práticas de comunicação e Relações Públicas incorporam elementos de interculturalidade, cultura e identidade, promovendo estratégias mais integradoras e eficazes. Essa Diagrama será essencial para compreender como os desafios interculturais são enfrentados no dia a dia da organização, desde questões de cerimonial e protocolo até a gestão de comunidades visitantes e *stakeholders* internacionais.

A escolha desses diagramas analíticos está fundamentada na necessidade de uma abordagem holística e interdisciplinar para investigar o problema de pesquisa. Conforme exposto por Moura (2011), um problema bem formulado exige técnicas que articulem análises contextuais e teóricas com pesquisas empíricas sistemáticas. Assim, os diagramas permitem cruzar dados, teorias e práticas para responder ao

questionamento central sobre a preocupação (ou não) da Itaipu Binacional com a interculturalidade em suas ações de comunicação e Relações Públicas.

As aplicações dos procedimentos metodológicos expostos neste capítulo serão descritas a seguir. A análise dos dados coletados será organizada seguindo as três etapas propostas por Thompson (1995): análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva, e interpretação e reinterpretação. A *interpretação da doxa* será a técnica utilizada para compreender o *corpus* coletado, assim como os diagramas de análise expostos anteriormente contribuirão para ampliar as possíveis inferências das relações entre Relações Públicas e a Interculturalidade. Essa abordagem contribuirá não apenas para responder ao problema de pesquisa, mas também para ampliar o debate acadêmico sobre práticas interculturais no campo da comunicação.

## 6.6 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para detalhar a aplicação dos procedimentos metodológicos, destacamos inicialmente que foram entrevistados dez profissionais da Itaipu Binacional, sendo sete da Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional. No entanto, três entrevistados foram desconsiderados por atuarem em nível de estágio, selecionamos apenas os profissionais concursados ou contratados. A seleção desses entrevistados seguiu critérios relacionados à experiência profissional, tempo de atuação na organização e papel específico dentro da divisão. A escolha dos participantes foi feita com o intuito de garantir diferentes perspectivas, considerando as peculiaridades culturais e organizacionais das duas margens da usina, permitindo uma análise aprofundada sobre as interfaces entre interculturalidade e práticas de Relações Públicas.

Das entrevistas realizadas com os profissionais brasileiros, todas foram conduzidas presencialmente nas dependências da Itaipu, em Foz do Iguaçu, durante o mês de julho de 2024, após resposta da Ouvidoria da Itaipu com a solicitação de entrevista. Os entrevistados brasileiros foram selecionados com base na diversidade de tempo de atuação na organização e disponibilidade de agenda para realização das entrevistas, garantindo uma ampla visão sobre as mudanças e continuidades nas práticas de Relações Públicas. Já com os profissionais paraguaios, a coleta foi realizada de maneira diferenciada: uma entrevista ocorreu por meio de videoconferência devido à impossibilidade logística de deslocamento presencial, uma vez que a Divisão de Relações Públicas fica situada em Assunção, enquanto as outras

duas entrevistas foram feitas por meio de questionários enviados e respondidos via e-mail.

A seguir, apresentamos um quadro que sintetiza as informações relevantes sobre os entrevistados, permitindo uma visualização clara e objetiva sobre o perfil dos participantes e as especificidades da coleta de dados:

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo de Itaipu	Data da Entrevista	Forma de coleta	Instrumento utilizado
Entrevistada A	42	Técnica Superior Sênior 1 de Relações Públicas	17 anos	17/07/2024	Presencial	Roteiro
Entrevistado B	38	Gerente da Divisão de Imprensa	14 anos	17/07/2024	Presencial	Roteiro
Entrevistado C	28	Técnica de Relações Públicas.	7 meses	16/07/2024	Presencial	Roteiro
Entrevistada D	37	Gerente de Imagem Institucional	12 anos	16/07/2024	Presencial	Roteiro
Entrevistada E	35	Técnica de Relações Públicas	14 anos	17/07/2024	Presencial	Roteiro
Entrevistado F (Paraguai)	45	Gerente de la División de Relaciones Públicas	10 anos	20/07/2024	Videoconferência	Roteiro
Entrevistado G (Paraguai)	40	Coordinación de ceremoniales y protocolos	8 anos	25/07/2024	E-mail	Questionário
Entrevistado H (Paraguai)	37	Assessor de Relaciones Públicas	7 anos	27/07/2024	E-mail	Questionário

**Quadro 2.** Perfil dos participantes entrevistados.

*Fonte:* A autora (2025).

Com relação aos documentos institucionais analisados, foi utilizada categorias específicas para sistematizar a análise, permitindo uma compreensão estruturada das informações. As categorias selecionadas para essa análise documental foram: "Interculturalidade", "Comunicação Institucional", "Identidade Organizacional", "Ações Integradas Binacionais", "Diversidade Cultural", "Políticas de Relacionamento com Públicos" e "Práticas de Cerimonial e Protocolo". Conforme descrito na Quadro abaixo:

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Ano ou Edição</b>	<b>Fonte</b>	<b>Formato</b>	<b>Uso na Pesquisa</b>
Plano Estratégico	2018-2022	Itaipu Binacional	Documento PDF	Análise estratégica e comunicação institucional
Manual da Organização	2020	Itaipu Binacional	Documento PDF	Compreensão da estrutura organizacional e atribuições de RP
Relatório de Sustentabilidade	2022	Itaipu Binacional	Documento PDF	Avaliação das práticas sustentáveis e socioambientais da instituição
Série Documental no Youtube	50 Anos da Itaipu (2024)	Canal Oficial Itaipu Binacional no Youtube	Vídeo Documental	Contextualização histórica e narrativa organizacional

**Quadro 3.** Lista dos documentos institucionais analisados.

*Fonte:* A autora (2025).

Os documentos analisados incluíram o Plano Estratégico de Comunicação da Itaipu (2022), Relatório de Sustentabilidade 2022 – Margem Esquerda (Brasil) e Margem Direita (Paraguai), Manual da Organização com descrição das atividades da Divisão de Relações Públicas (2022-2023) e materiais institucionais como manuais de procedimentos internos e publicações relacionadas ao histórico da organização. Estes documentos estão integralmente disponíveis nos apêndices desta tese para consulta detalhada e verificações adicionais, garantindo transparência e rigor metodológico à pesquisa.

## 7 INTERPRETAÇÃO E REINTERPRETAÇÃO: ANÁLISES E RESULTADOS

A análise proposta a seguir busca responder às três questões norteadoras da pesquisa, com o objetivo de sustentar as argumentações e relações encontradas entre teoria e prática, tendo como perspectiva a hermenêutica de profundidade (HP) apresentada por Thompson (1995). Conforme já detalhado no capítulo anterior, o método propõe três etapas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação e reinterpretação, ambas aplicadas ao *corpus* coletado.

Como exposto anteriormente, interpretação e reinterpretação dos dados ocorrem simultaneamente de acordo com Thompson (1995), e as análises sócio-históricas e a *interpretação da doxa* convergem para que essa interpretação seja mais aguçada e completa. Assim sendo, a primeira etapa expõe sobre o objeto pesquisado, a Itaipu Binacional e a Divisão de Relações Públicas, situando-os e contextualizando-os. Em seguida, desenvolvemos a apreciação do material coletado por meio de técnicas de análise formal e/ou discursiva e a *interpretação da doxa*. Na etapa seguinte buscamos apropriar-se desse contexto e das análises realizadas, propondo uma interpretação e reinterpretação desses dados com base em uma reflexão crítica. Cabe ressaltar que, por vezes, tais etapas se realizam simultaneamente. As análises serão realizadas, como já mencionamos, sob três grandes temas (categorias): as aproximações entre os estudos teóricos de Relações Públicas e Interculturalidade, as relações entre cultura e identidade e, por fim, a convergência entre Relações Públicas, Interculturalidade, Cultura e Identidade.

Para a coleta de dados realizamos entrevistas em profundidade com sete profissionais de Relações Públicas, sendo quatro brasileiros (margem esquerda) e três paraguaios (margem direita). O objetivo principal foi compreender se a interculturalidade é (ou não) um aspecto considerado no planejamento e na execução das ações de comunicação e relações públicas. Além das entrevistas, a análise foi complementada com informações fornecidas no Plano de Comunicação da Itaipu da margem esquerda (brasileira), pela análise da comunicação institucional presente nas redes sociais da empresa (tanto brasileira como paraguaia), pelo Relatório de Sustentabilidade, por observação direta realizada durante as entrevistas e na visita guiada realizada na Usina; e por vídeos documentais disponíveis no *Youtube*, que retratam os 50 anos de trajetória da instituição, completados em 2024.

Iniciamos com uma contextualização do estudo, resgatando o histórico da Itaipu Binacional e sua importância no cenário latino-americano como um empreendimento binacional que simboliza a integração entre Brasil e Paraguai. Na sequência, abordamos o desenvolvimento da área de Relações Públicas na organização, destacando suas transformações ao longo das décadas e os desafios específicos em um contexto multicultural. A análise buscou identificar como os profissionais têm atuado no sentido de mediar as diferenças culturais, construir pontes de diálogo e reforçar a identidade da Itaipu em um cenário complexo e diversificado.

Com base nos dados coletados, a discussão de interpretação e reinterpretação se estruturam em três grandes eixos. O primeiro eixo explora as interfaces entre Relações Públicas e Interculturalidade, evidenciando como os conceitos de Ferrari (2009a, 2009b, 2011, 2015), Simões (2001) e Wakefield (2001) dialogam (ou não) com a prática intercultural na Itaipu. Em seguida, apresentamos as relações entre cultura e identidade na organização, utilizando os aportes teóricos de Hall (2013), Ogliastrri (1999) e Geertz (1989) para analisar como a identidade é construída a partir das diferenças e do pertencimento. Por fim, no último eixo destacamos como as práticas de Relações Públicas são voltadas (ou não) para a interculturalidade e a identidade da Itaipu, apresentando como a comunicação estratégica pode ser utilizada para fortalecer as relações entre os diversos públicos e reafirmar o papel da empresa como um símbolo de cooperação binacional.

## 7.1 SITUANDO O OBJETO DE ESTUDO

A Itaipu Binacional, objeto central deste estudo, representa um marco significativo no processo de desenvolvimento regional, sendo uma das maiores realizações de cooperação internacional entre Brasil e Paraguai. Criada a partir do Tratado de Itaipu, assinado em 26 de abril de 1973, sua construção simboliza uma aliança estratégica em um momento crucial da história da América Latina. Esse contexto está intrinsecamente relacionado ao período de regimes militares nos dois países, quando grandes projetos de infraestrutura, como a construção da usina, eram vistos como motores de progresso, desenvolvimento econômico e afirmação do poder estatal. Esse cenário específico pode ser compreendido à luz das reflexões de Ianni (1989), que analisou como o desenvolvimento econômico na América Latina foi, muitas vezes, impulsionado por projetos que articulavam modernização econômica e

discursos nacionalistas, mas que também refletiam as contradições internas do processo de globalização na região.

Durante as décadas de 1960 e 1970, o Brasil vivia o chamado "Milagre Econômico", um período de crescimento econômico acelerado, amplamente promovido pelo regime militar. Para Ianni (1989), esse crescimento estava inserido em uma lógica de globalização periférica, na qual as economias latino-americanas eram orientadas para a integração subordinada ao sistema capitalista global. Grandes obras, como Itaipu, não apenas expressavam a capacidade de realização técnica e de inovação, mas também serviam para consolidar a imagem de nações em pleno desenvolvimento, especialmente no Brasil, que buscava se posicionar como uma potência regional. A construção da Itaipu foi um símbolo material desse projeto: uma obra de engenharia monumental que, além de atender às demandas energéticas internas, conectava o país às redes internacionais de capital e investimento.

A análise de Ianni (1989) é crucial para entender como esse tipo de desenvolvimento, impulsionado por grandes projetos de infraestrutura, estava vinculado às transformações globais que afetavam a América Latina. O autor argumenta que a modernização econômica no período não era simplesmente resultado de dinâmicas nacionais, mas de um processo global no qual os Estados nacionais desempenhavam o papel de mediadores entre os interesses locais e os fluxos de capital internacional. Itaipu, nesse sentido, pode ser vista como um produto dessa lógica: a demanda crescente por energia no Brasil, especialmente pelas indústrias automotivas e de base, foi um dos fatores que impulsionaram a construção da usina, ao mesmo tempo em que sua execução dependia de financiamento externo e da articulação diplomática entre Brasil e Paraguai.

Essa obra, por sua vez, inseria-se em uma narrativa otimista de progresso e modernização, que disfarçava as desigualdades sociais e as tensões econômicas internas, um ponto amplamente discutido por Ianni (1989) ao analisar os paradoxos da modernidade latino-americana. A construção de Itaipu consolidou o discurso de um desenvolvimento que beneficiaria ambos os países, mas também levantou questões sobre os impactos sociais e ambientais na região, especialmente entre as populações ribeirinhas deslocadas. No entanto, como Ianni argumenta, essas contradições eram parte estrutural do processo de modernização na América Latina, em que o progresso econômico coexistia com a perpetuação de desigualdades.

Além disso, o contexto da Guerra Fria reforçou a importância estratégica de Itaipu como um projeto de integração regional. Ianni (1989) destaca que, nesse período, as nações latino-americanas estavam sob forte influência dos interesses geopolíticos das grandes potências, e grandes projetos de infraestrutura eram, muitas vezes, utilizados como instrumentos para fortalecer alianças políticas e econômicas. No caso de Itaipu, a cooperação entre Brasil e Paraguai não apenas contribuiu para a superação dos antigos conflitos territoriais, como os resultantes da Guerra do Paraguai, mas também funcionou como um símbolo de estabilidade regional em meio às tensões políticas globais.

Cabe salientar, ainda, que o desenvolvimento de Itaipu envolveu não apenas um esforço de engenharia monumental, mas também gerou impactos sociais e culturais significativos. A construção da usina, entre 1975 e 1982, resultou na desapropriação de cerca de 40 mil pessoas, provocando deslocamentos e a formação de um grupo cultural peculiar conhecido como "brasiguaios". Este grupo é composto por brasileiros e descendentes que se estabeleceram em terras paraguaias, criando uma identidade híbrida que não se identifica plenamente nem com o Brasil nem com o Paraguai. Essa dinâmica sociocultural reflete a complexidade das relações geradas por grandes empreendimentos e evidencia os desafios enfrentados pela Itaipu no relacionamento com comunidades afetadas. Como aponta Hall (2013), esses processos envolvem relações de poder, transformações identitárias e conflitos sociais que, em muitos casos, demandam mediação e diálogo.

Com o passar dos anos, a Itaipu Binacional reposicionou sua comunicação institucional para atender às demandas contemporâneas. Em 2007, foi implementado o Plano de Comunicação "Margem Esquerda", incorporando valores como responsabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável e integração latino-americana.



**FIGURA 7** – Linhas gerais da nova orientação do Plano de Comunicação

Fonte: ITAIPU BINACIONAL, Plano de Comunicação (2007, p. 15).

Esse plano foi reformulado em 2017 com o objetivo de fortalecer a comunicação interna e aprimorar o posicionamento da marca. Contudo, ao analisar as atribuições do profissional de Relações Públicas dentro desse contexto, observa-se uma lacuna significativa. Embora a comunicação seja reconhecida como estratégica, a responsabilidade pelo relacionamento com os diversos públicos não está claramente definida, concentrando-se em ações como recepção de visitantes, organização de eventos e cerimoniais. Esse cenário evidencia uma desconexão entre as práticas de Relações Públicas e o papel fundamental dessa área na construção de diálogos simétricos e no gerenciamento de conflitos, conforme defendido por Simões (1995).

A análise crítica da trajetória da Itaipu revela que, apesar dos avanços no campo da comunicação, ainda existem desafios relacionados à interculturalidade e à gestão das relações com os diferentes públicos. Como organização binacional, a Itaipu está inserida em um contexto complexo, que exige sensibilidade cultural e competência na mediação de interesses distintos. Nesse sentido, a interculturalidade se torna um aspecto central para as práticas de Relações Públicas, que devem considerar as particularidades históricas, culturais e sociais dos dois países envolvidos. A ausência dessa perspectiva no plano de comunicação e nas atribuições

dos profissionais destaca a necessidade de repensar as estratégias adotadas, com o objetivo de fortalecer os vínculos com os públicos internos e externos e promover uma comunicação mais inclusiva e alinhada com os desafios da contemporaneidade.

### 7.1.1 Perfil Institucional da Itaipu Binacional

A Itaipu Binacional é um marco histórico e técnico na cooperação entre Brasil e Paraguai, sendo reconhecida como a maior usina hidrelétrica do mundo em geração de energia<sup>32</sup>. Criada em 1973 pelo Tratado de Itaipu, a usina simboliza a resolução pacífica de disputas territoriais e a promoção de um projeto conjunto que transcendeu questões diplomáticas para fomentar o desenvolvimento regional. De acordo com a Itaipu (2024), a construção da barragem foi motivada pela necessidade crescente de energia para sustentar o crescimento industrial brasileiro e o desenvolvimento paraguaio, consolidando-se como uma resposta estratégica às demandas energéticas e políticas dos anos 1970.

O documentário Itaipu 50 anos (2024) revelou que a obra monumental de engenharia, iniciada em 1975 e concluída em 1982, envolveu mais de 40 mil operários ao longo de seu desenvolvimento. Para acolher esse contingente, foram criadas 11 vilas operárias, que impulsionaram o crescimento econômico e social da região. Tanto Foz do Iguaçu quanto áreas vizinhas do Paraguai experimentaram transformações profundas, com o surgimento de uma nova classe média e melhorias significativas na infraestrutura local (ITAIPU, 2024). Como resultado, Itaipu não apenas gerou energia, mas também atuou como um catalisador de mudanças sociais e econômicas para ambos os países.

O impacto ambiental da construção da barragem foi significativo e exigiu uma abordagem inovadora para mitigar os danos. De acordo com a Itaipu (2024), a Operação *Mymba Kyera*, realizada durante o enchimento do reservatório, resgatou e preservou a fauna local, demonstrando o compromisso da Itaipu com a conservação ambiental. Além disso, foram estabelecidos o Refúgio Biológico Bela Vista e o Corredor Verde, projetos que garantiram a preservação da biodiversidade da Mata Atlântica, transformando a região em um modelo de convivência entre desenvolvimento e sustentabilidade. Essas iniciativas destacam o esforço da Itaipu

---

<sup>32</sup> Informação divulgada pelo documentário Itaipu 50 anos (2024). Disponível em: [https://www.youtube.com/playlist?list=PLPSA9r-BSoRU6YanTZmaLZZ\\_ySV9iZB6u](https://www.youtube.com/playlist?list=PLPSA9r-BSoRU6YanTZmaLZZ_ySV9iZB6u)

em alinhar suas operações à proteção ambiental, conforme descrito no Plano Estratégico (ITAIPU, 2018).

A partir de 2003, Itaipu passou a incorporar a educação socioambiental como uma frente essencial de sua atuação, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável (ITAIPU, 2024). Essa mudança estratégica resultou em programas educacionais voltados para a conscientização ambiental e a formação de cidadãos mais engajados. Além disso, a Itaipu foi um dos principais investidores na criação da Universidade da Integração Latino-Americana (UNILA), que tem como objetivo fomentar a integração regional e promover o intercâmbio cultural entre os países da América Latina, reforçando o papel da Usina como um agente de transformação social (ITAIPU, 2024).

Outro marco importante foi o lançamento, em 2007, do Complexo Turístico de Itaipu (CTI), que ampliou a relação da Usina com seus públicos e promoveu o turismo como uma nova frente de atuação. De acordo com os entrevistados A e F, o CTI inclui atrações como o Ecomuseu de Itaipu, a visita panorâmica à barragem e programas como Itaipu Iluminada e o Refúgio Bela Vista. Essas iniciativas não apenas fortalecem a imagem institucional da Usina, mas também educam os visitantes sobre a importância da energia limpa e da preservação ambiental, promovendo um diálogo mais próximo com a sociedade (ENTREVISTADA A).

Apesar dos avanços, o histórico da Itaipu também revela desafios, especialmente relacionados ao impacto social de sua construção. De acordo com Colognese (2012), a desapropriação de cerca de 40 mil pessoas durante a instalação da usina resultou na formação do grupo conhecido como *brasiguaios*, brasileiros que migraram para terras paraguaias devido à baixa compensação pelas desapropriações. Esse fenômeno criou uma identidade diaspórica que não se sente plenamente representada nem pelo Brasil nem pelo Paraguai, evidenciando os complexos desdobramentos sociais associados à construção da usina.

Esse contexto ressalta a importância do papel da comunicação e das Relações Públicas na mediação de conflitos e na construção de uma imagem institucional que considere a diversidade de seus públicos. O Plano de Comunicação da Itaipu, implementado em 2007 e revisado em 2017, reflete a busca da organização por uma comunicação mais estratégica, com foco na responsabilidade socioambiental, na eficiência gerencial e na valorização de seus trabalhadores. No entanto, ainda existem lacunas relacionadas ao fortalecimento de diálogos simétricos com os públicos

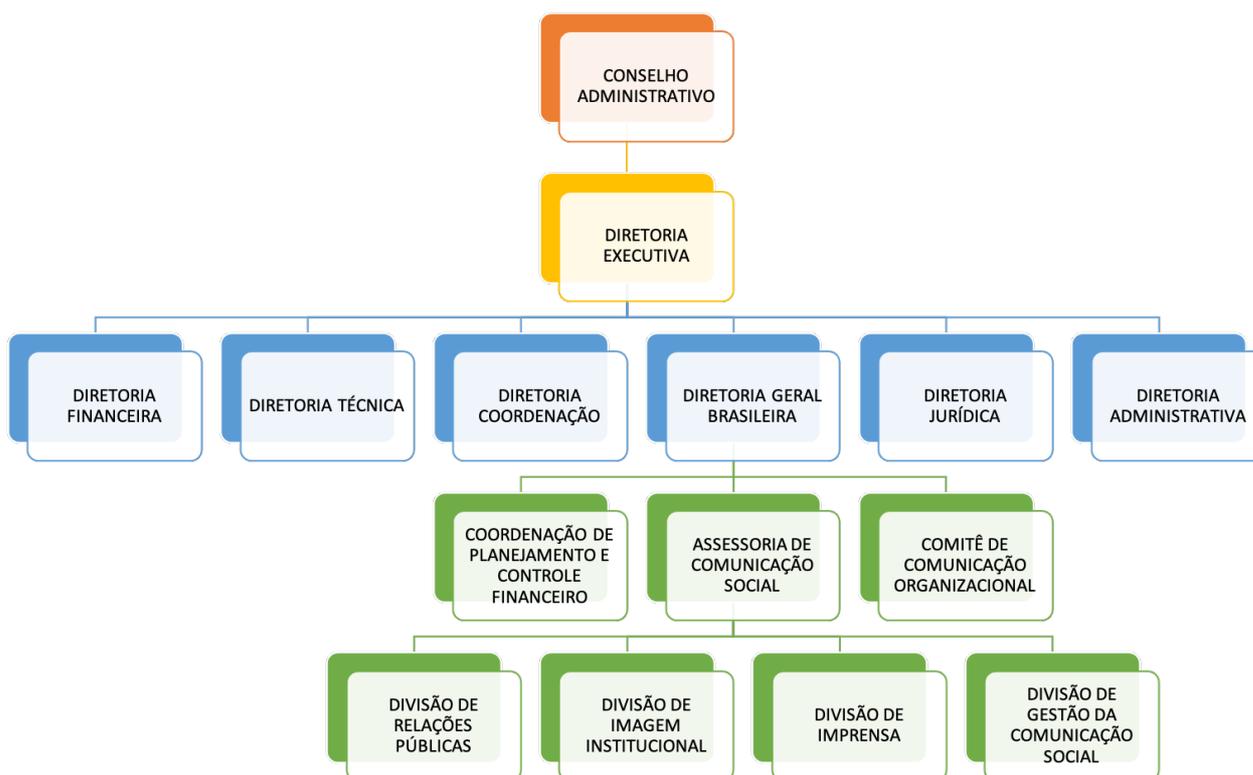
afetados, como apontado nos relatórios de sustentabilidade e nas respostas dos entrevistados pela pesquisa.

Itaipu também se destaca por sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promovendo ações alinhadas à sustentabilidade ambiental, social e econômica (ITAIPU, 2024). A usina investe em projetos voltados para a conservação da biodiversidade, o uso racional dos recursos naturais e a inclusão social, reforçando sua posição como referência global em energia limpa e renovável. Esses esforços são amplamente reconhecidos nos relatórios de sustentabilidade (ITAIPU, 2022) da Margem Esquerda (Brasil) e da Margem Direita (Paraguai), que documentam os avanços e desafios da gestão binacional.

De acordo com o Plano Estratégico (ITAIPU, 2007), a comunicação institucional desempenha um papel crucial na consolidação da Itaipu como símbolo de integração e desenvolvimento. As ações realizadas ao longo de cinco décadas demonstram que a usina vai além de ser uma produtora de energia: ela deve atuar como um agente ativo na construção de uma identidade regional e na promoção de valores como cooperação, inovação e responsabilidade social. No entanto, para alcançar seu pleno potencial, é essencial aprofundar os esforços em diálogo intercultural e engajamento comunitário, aspectos que ainda requerem maior atenção, conforme verificamos junto aos entrevistados e que iremos detalhar a seguir.

### **7.1.2 Histórico da Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional**

A Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional reflete a complexa estrutura organizacional da empresa, que é composta por 12 diretorias igualmente divididas entre Brasil e Paraguai, conforme observada na Figura 7 que representa o organograma da margem esquerda (Brasil). Essas diretorias operam de forma espelhada, o que significa que cada margem tem uma estrutura organizacional replicada, conferindo autonomia às margens para a execução de suas ações. Apesar disso, algumas atividades e decisões específicas são realizadas em conjunto, reforçando a necessidade de coordenação binacional.



**FIGURA 8** – Organograma Itaipu Binacional (margem esquerda)

Fonte: A autora (2024), adaptado de Plano de Comunicação 2017.

De acordo com a Entrevistada A, o histórico da Divisão de Relações Públicas remonta à fase de construção da barragem, quando foi criada para atender às demandas de eventos, cerimoniais e protocolos institucionais. Nesse período, a divisão tinha como foco principal o gerenciamento de atividades ligadas à inauguração de obras, visitas institucionais e a criação de uma imagem sólida para a Itaipu. Esse contexto está diretamente ligado ao papel estratégico que as Relações Públicas assumiram durante as décadas de 1960 e 1970 no Brasil, quando o país, sob influência do regime militar, utilizava as comunicações institucionais para fortalecer a imagem de um Estado moderno e eficiente. Conforme discutido por Kunsch (2003), o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil esteve profundamente marcado pelo uso institucional e governamental da comunicação para controle da opinião pública e legitimação do poder. Com o passar do tempo, a divisão expandiu suas atividades para atender às novas exigências e objetivos institucionais, mas continuou mantendo esse foco em eventos protocolares.

A partir de 2007, com a reformulação do Plano de Comunicação, as visitas turísticas foram incorporadas às atribuições da Divisão de Relações Públicas. Essa inclusão ocorreu em um contexto de ampliação do Complexo Turístico de Itaipu, que passou a englobar iniciativas como o Ecomuseu, visitas panorâmicas e o Refúgio Biológico Bela Vista. A expansão das atividades trouxe novos desafios, como a necessidade de gerenciar públicos diversos e garantir que as ações estivessem alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (ENTREVISTADA A).



**FIGURA 9** – Visita guiada a Usina Hidrelétrica de Itaipu.  
Fonte: A autora (2024).

O organograma atual da Assessoria de Comunicação Social da Itaipu mostra que a divisão de Relações Públicas é responsável por uma ampla gama de atividades. Entre suas atribuições estão o planejamento e execução de visitas guiadas, a organização de eventos institucionais, a coordenação de cerimoniais e protocolos, além do suporte a iniciativas de responsabilidade social e ambiental. Contudo, algumas lacunas são evidentes, como a falta de menção ao gerenciamento de relacionamentos no ambiente digital, mesmo após reformulações do plano em 2017.

Cabe ressaltar que, o estudo que embasa esta pesquisa incluiu entrevistas em profundidade com 10 trabalhadores, sendo 7 brasileiros e 3 paraguaios, cujas descrições constam no Apêndice desta tese. Para garantir a confiabilidade da

abordagem, mantivemos o anonimato dos entrevistados, indicando-os apenas por letras do alfabeto, mas incluímos informações relacionais a sua formação, cargo e tempo de empresa. No grupo de brasileiros, 4 dos entrevistados eram profissionais da Divisão de Relações Públicas, com diferentes tempos de atuação. Entre eles, destaca-se a entrevistada A, que possui 17 anos de experiência como Relações Públicas concursada da Itaipu. Outros dois profissionais têm 14 anos de experiência, enquanto uma entrevistada tinha apenas 7 meses de atuação na data da entrevista. Os dados fornecem um panorama variado de percepções sobre a divisão.

Do lado paraguaio, participaram o gerente da Divisão de Relações Públicas, que está na Itaipu desde 2014, e outros dois trabalhadores com tempos de atuação entre 7 e 8 anos, ambos atuando principalmente com cerimonial e protocolo. Uma diferença marcante entre as margens é a formação acadêmica e as modalidades de contratação. Enquanto os profissionais brasileiros são concursados e possuem formação específica em Relações Públicas, os paraguaios têm trajetórias mais heterogêneas. O gerente é jornalista, outro profissional é formado em letras e apenas um possui formação em cerimonial e protocolo, que seria a área mais próxima das funções de Relações Públicas.

As diferenças na formação e contratação entre os profissionais das margens refletem particularidades institucionais e culturais. No Brasil, a exigência de formação específica em Relações Públicas e a contratação via concurso público indicam um perfil mais padronizado e voltado para o cumprimento de requisitos técnicos. No Paraguai, por outro lado, há uma maior flexibilidade nos critérios de formação, o que pode impactar as práticas e a percepção das atividades desempenhadas.

Esses aspectos revelam nuances importantes sobre como as práticas de Relações Públicas são conduzidas em cada margem, com variações que vão além das atribuições institucionais e atingem questões de formação profissional, estrutura organizacional e dinâmica de trabalho. Esses fatores foram fundamentais para compreender as diferenças culturais e operacionais entre as margens e analisar o papel da interculturalidade nas ações de comunicação da Itaipu.

Nesse ponto, cabe incluímos um paralelo entre a história das Relações Públicas no Brasil e na América Latina (trazido no capítulo 3) que indica como as Relações Públicas no Brasil e na América Latina emergiram em contextos marcados por desafios estruturais e conjunturas políticas específicas, que moldaram a trajetória e a percepção da profissão. Durante o período das ditaduras militares na América

Latina, incluindo o Brasil, as atividades de Relações Públicas foram restritas, muitas vezes voltadas para a consolidação de narrativas institucionais alinhadas aos interesses do Estado. Essa realidade reflete os argumentos de Ianni (1988), que aponta como as estruturas autoritárias na região influenciaram profundamente as dinâmicas sociais e institucionais. No caso da Itaipu Binacional, criada durante o regime militar brasileiro, as Relações Públicas desempenharam um papel focado em cerimonial, protocolo e eventos, características que ressoam com as práticas da época.

Com a democratização e as transformações sociais nas décadas seguintes, esperava-se que as atividades de Relações Públicas na América Latina fossem progressivamente incorporando um caráter mais estratégico, envolvendo comunicação institucional, gestão de crises e diálogo com múltiplos públicos. Autores como Ferrari (2009) e Simões (2001) enfatizam que o profissional de RP deve transcender funções operacionais para atuar como mediador de conflitos e construtor de relações simétricas. Contudo, na Itaipu, mesmo após a reformulação do Plano Estratégico de 2007, a expansão das atividades da Divisão de Relações Públicas foi limitada. O foco permaneceu nas visitas guiadas, eventos e cerimoniais, enquanto funções estratégicas de comunicação institucional foram atribuídas à Divisão de Imagem Institucional.

Esse cenário evidencia uma fragmentação das funções que, de acordo com Simões (1995), pode enfraquecer a eficácia das Relações Públicas ao dividir competências que deveriam ser integradas para fortalecer a imagem e os relacionamentos organizacionais. No caso da Itaipu, o Plano Estratégico de 2007 trouxe avanços em termos de posicionamento, especialmente com a inclusão de valores como sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Porém, a reorganização das divisões não garantiu que a área de Relações Públicas assumisse plenamente o papel estratégico esperado, limitando-se a atividades específicas que, embora importantes, não refletem a amplitude da atuação descrita na literatura contemporânea.

A atuação da Itaipu Binacional, com suas particularidades organizacionais e culturais, ressalta as dificuldades enfrentadas na América Latina para ampliar o escopo das Relações Públicas de maneira estratégica. A separação das atividades de comunicação institucional e de Relações Públicas na empresa pode ser vista como reflexo de um processo histórico incompleto, em que práticas tradicionais continuam

a predominar, mesmo em um contexto de mudanças institucionais e sociais. Esse paralelo entre o histórico das RP no Brasil e América Latina e a atuação da Divisão de Relações Públicas na Itaipu aponta para a necessidade de uma revisão crítica das funções atribuídas ao setor, considerando a evolução das demandas e expectativas da sociedade contemporânea.

Ao analisarmos essa fragmentação à luz dos achados sobre cultura organizacional nos estudos GLOBE, conforme Ogliastri *et al.* (1999), percebemos como certos valores e traços culturais presentes na América Latina podem influenciar diretamente a maneira como as Relações Públicas são estruturadas. O estudo GLOBE destacou, por exemplo, a forte presença de valores coletivistas familiares e a tendência ao alto poder de hierarquização, características que impactam as dinâmicas organizacionais e podem dificultar a implementação de práticas horizontais e integradas. No contexto da Itaipu, essas características se manifestam na estrutura organizacional espelhada, em que as margens esquerda e direita operam de forma independente, com interações limitadas e pontuais.

Além disso, os dados do estudo GLOBE, conforme indicam Ogliastri *et al.* (1999), também revelam que, embora as sociedades latino-americanas apresentem valores tradicionalmente ligados a estruturas hierárquicas e controle centralizado, há um desejo significativo de mudança, com forte preferência por sociedades orientadas ao desempenho, igualdade de gênero e colaboração coletiva. No entanto, como observado na análise das entrevistas, essa transição ainda é um desafio na Itaipu. A Entrevistada E, por exemplo, destacou que, embora a diversidade cultural seja respeitada e reconhecida, não há treinamentos específicos ou práticas formais que promovam efetivamente a interculturalidade nas atividades cotidianas de Relações Públicas.

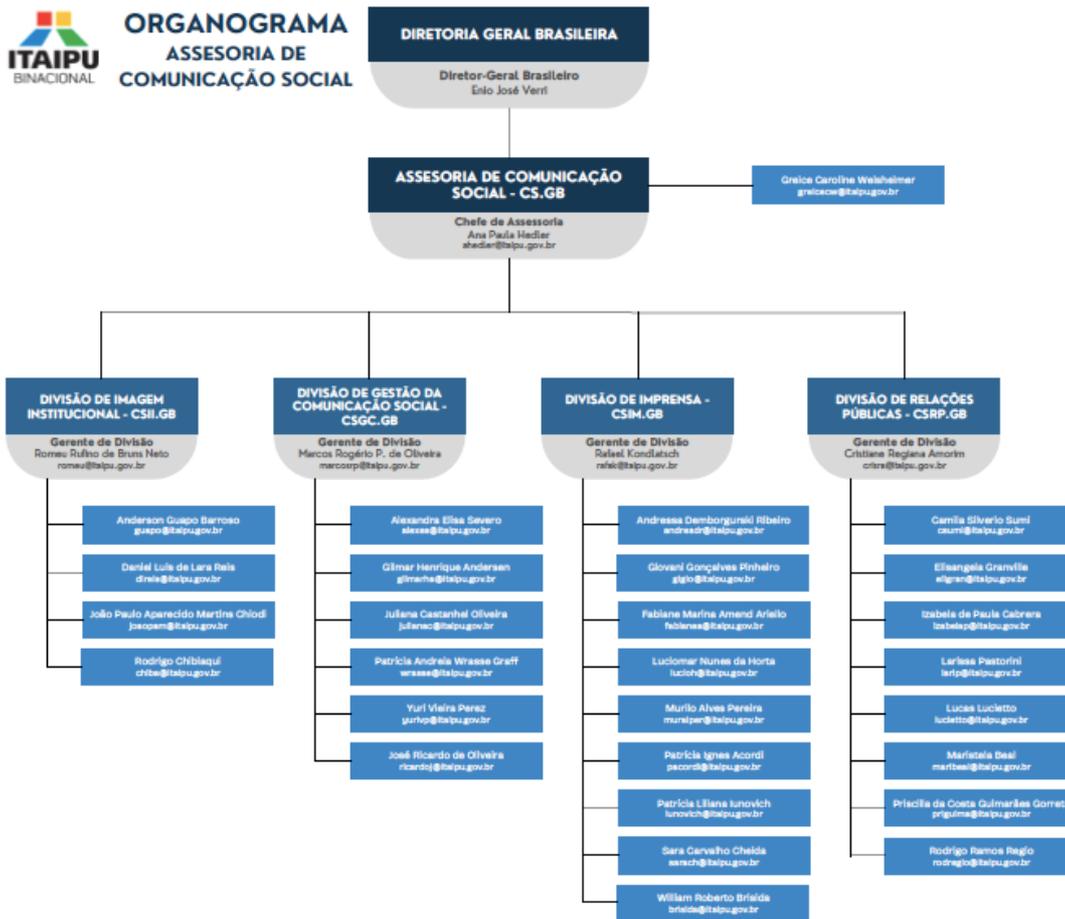
A fragmentação observada na estrutura da comunicação da Itaipu também pode ser relacionada ao achado dos Estudos GLOBE sobre a orientação ao presente nas organizações latino-americanas. Segundo Ogliastri *et al.* (1999), essas sociedades tendem a adotar uma perspectiva mais imediatista, priorizando ações de curto prazo em detrimento de estratégias de longo prazo. Isso pode explicar por que a Divisão de Relações Públicas da Itaipu mantém um foco operacional em eventos e cerimoniais, enquanto práticas mais estratégicas, como a mediação intercultural e a construção de relacionamentos contínuos com os públicos, ainda não foram plenamente integradas.

A análise revela que, embora a Itaipu possua uma identidade sólida, construída ao longo de décadas de atuação binacional, essa identidade não se traduz necessariamente em uma prática intercultural integrada. A Entrevistada A destacou elementos simbólicos de interculturalidade, como o uso de bandeiras, hinos e aspectos gastronômicos, mas também indicou que essas manifestações estão mais associadas a ações pontuais do que a uma estratégia institucional ampla. Esse cenário reflete a observação do estudo GLOBE de que, na América Latina, as organizações frequentemente reconhecem a importância da cultura, mas enfrentam dificuldades para operacionalizá-la de forma consistente (OGLIASTRI et al, 1999).

Portanto, podemos inferir que o desafio identificado na Itaipu não é apenas técnico, mas estrutural e cultural, envolvendo a necessidade de transformar valores desejados em ações práticas e sustentáveis. Para isso, seria indicado a revisão crítica da função das Relações Públicas, mencionada anteriormente, para considerar tanto as especificidades históricas quanto os desejos de mudança identificados nos estudos GLOBE. Como Ogliastri *et al.* (1999) destacam, a transição para uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada ao desempenho requer mudanças nas estruturas hierárquicas e nos processos de decisão.

### **7.1.3 Organograma da Assessoria de Comunicação Social da Itaipu**

A Assessoria de Comunicação Social da Itaipu Binacional é estruturada em quatro divisões principais: Divisão de Imagem Institucional, Divisão de Gestão da Comunicação Social, Divisão de Imprensa e Divisão de Relações Públicas, conforme observa-se na Figura 8. Cada uma dessas divisões possui funções específicas, contribuindo para a execução das estratégias de comunicação da empresa.



**FIGURA 10** – Organograma Assessoria de Comunicação, margem esquerda.

Fonte: Itaipu (2024)

De acordo com o Manual de Organização da Itaipu (2010), a Divisão de Imagem Institucional é responsável pela gestão da identidade visual da Itaipu, coordenando campanhas publicitárias, produção de materiais audiovisuais e manutenção do padrão visual da organização em diferentes plataformas. Essa divisão também supervisiona iniciativas voltadas à promoção da marca e da imagem institucional perante os públicos internos e externos.

Já a Divisão de Gestão da Comunicação Social atua no planejamento e coordenação das atividades administrativas da Assessoria de Comunicação. Essa divisão é encarregada da execução orçamentária, gestão de patrocínios e apoios institucionais, além da supervisão de recursos humanos e materiais. Seu trabalho está voltado à organização e monitoramento de processos internos e externos relacionados à comunicação social (ITAIPU, 2010).

A Divisão de Imprensa concentra suas atividades no relacionamento com jornalistas e veículos de comunicação<sup>33</sup>. Entre suas funções estão a elaboração de conteúdos jornalísticos, gerenciamento da cobertura de imprensa, monitoramento de notícias e a manutenção de um acervo de publicações sobre a empresa. Essa divisão também é responsável pela gestão de crises de imagem e pela comunicação com a mídia em situações de emergência.

A Divisão de Relações Públicas é responsável pela articulação e execução de ações relacionadas ao relacionamento institucional da Itaipu. Entre suas atribuições estão a organização de eventos, atividades de cerimonial e protocolo, recepção de visitantes e coordenação de iniciativas de responsabilidade socioambiental e científica. Essa divisão também gerencia o programa de visitas guiadas à usina, promovendo interação direta com os públicos externos da empresa.

As funções e responsabilidades dentro da Assessoria de Comunicação Social refletem uma segmentação clara das atividades de comunicação da Itaipu. Algumas atribuições tradicionalmente ligadas às Relações Públicas, como a promoção da imagem institucional, estão sob a responsabilidade da Divisão de Imagem Institucional. Essa distribuição de funções está registrada no organograma oficial da assessoria, que detalha a relação entre as divisões e suas áreas de atuação específicas.

Historicamente, a Divisão de Relações Públicas teve sua atuação focada, inicialmente, em atividades como eventos, cerimonial e protocolo durante o período de construção da barragem. Com o passar dos anos, suas atribuições foram ampliadas para incluir ações voltadas ao turismo e à recepção de visitantes, especialmente após a reformulação estratégica da empresa e a incorporação de iniciativas como o Complexo Turístico de Itaipu, conforme já mencionamos no tópico anterior sobre o histórico da divisão.

A Assessoria de Comunicação Social reporta-se diretamente à Diretoria Geral Brasileira, reforçando seu papel central na organização. A estruturação das divisões reflete uma abordagem funcional e organizada para a gestão da comunicação, com funções específicas atribuídas a cada divisão. Essas divisões operam de forma integrada para atender às demandas de comunicação interna e externa da Itaipu,

---

<sup>33</sup> O Manual de Organização da Itaipu consta no Anexo 5 e 6 dessa pesquisa.

alinhando-se aos objetivos estratégicos da empresa, conforme destacam os entrevistados.

E essa mesma estruturação e atribuições é observada na margem direita, lado paraguaio. Todas as descrições das funções e atribuições da Assessoria de Comunicação Social e suas Divisões, tanto na margem esquerda como na margem direita estão descritas no Manual de Organização. O Manual brasileiro encontrado é de 2010 e o Manual paraguaio é de 2015, no entanto, os documentos são exatamente os mesmos, com as mesmas descrições. Eles são espelho um do outro, conforme os entrevistados revelaram durante a pesquisa.

## 7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DA ITAIPU

A Itaipu, como organização binacional, apresenta uma cultura organizacional caracterizada por um multiculturalismo em que as culturas brasileira e paraguaia coexistem, mas não se mesclam de forma integrada. Fundada em 1973 por meio de um tratado entre Brasil e Paraguai, sua estrutura é formada por diretorias espelhadas, com seis diretorias em cada margem. Esse modelo organizacional reflete a necessidade de manter a paridade entre os dois países, mas também evidencia limitações na construção de uma identidade unificada.

Embora o Plano de Comunicação, a comunicação institucional digital e o documentário Itaipu 50 anos (2024) destacam essa relação amigável e de cooperação. De acordo com os entrevistados, essa coexistência multicultural se manifesta, especialmente, na Divisão de Relações Públicas, que opera em dois blocos distintos: um na margem esquerda, no Brasil, e outro na margem direita, no Paraguai. Essas divisões possuem autonomia para planejar e executar suas ações, com pouca interação e coordenação entre si. O entrevistado B, por exemplo, relatou que a interação ocorre "eventualmente e em ações muito pontuais," destacando a ausência de um esforço estruturado para integrar as atividades de Relações Públicas entre as margens.

Essa fragmentação reflete um multiculturalismo organizacional em que as culturas brasileira e paraguaia compartilham o mesmo espaço institucional, mas suas práticas e abordagens operam em paralelo. Essa dinâmica está alinhada com o conceito de multiculturalismo descrito por Alsina (2008), Canclini (2019) e ElHajji (2012) e que enfatiza a coexistência de diferentes culturas em um mesmo ambiente

sem que ocorra necessariamente uma fusão cultural, portanto não se configura como interculturalidade.

No caso da Itaipu, esse modelo de convivência é mantido tanto pela estrutura de governança paritária quanto pelas diferenças nas formas de contratação e formação dos profissionais em cada margem. Enquanto os profissionais de Relações Públicas brasileiros são concursados e possuem formação específica na área, no lado paraguaio os profissionais apresentam formações diversas, incluindo jornalismo, letras e cerimonial. Essa discrepância não apenas reflete as diferenças culturais e educacionais entre os dois países, mas também contribui para reforçar a separação entre os blocos. Como apontou a entrevistada A, "as diferenças nas qualificações impactam na forma como as ações são planejadas e executadas," evidenciando a falta de um alinhamento estratégico integrado.

A análise da cultura organizacional da Itaipu também revelou que as atividades de Relações Públicas, especialmente aquelas ligadas à comunicação institucional, foram descentralizadas. Grande parte dessas atribuições está atualmente sob a responsabilidade da Divisão de Imagem Institucional. Essa separação das funções demonstra uma fragmentação adicional no âmbito comunicacional, o que dificulta a criação de uma narrativa corporativa coesa. Conforme observado no organograma da Assessoria de Comunicação (Figura 8), essa divisão reforça a atuação isolada das áreas, em vez de promover a integração de suas funções.

Além disso, as práticas culturais e organizacionais da Itaipu continuam refletindo a sua origem no período da ditadura militar, em que a ênfase estava em cerimoniais e protocolos formais. Embora a organização tenha expandido suas atividades ao longo das décadas, incluindo iniciativas voltadas ao turismo e à sustentabilidade, a integração entre as culturas organizacionais das duas margens não acompanhou essas mudanças. Como destacou a Entrevistada E quando questionada sobre os esforços para adaptar a comunicação respondeu que "o trabalho realizado por ambas as margens segue prioritariamente separadas, só são em conjunto em eventos binacionais".

Desse modo, podemos inferir que a cultura organizacional da Itaipu Binacional se caracteriza por um multiculturalismo que reflete a coexistência de duas culturas distintas, mas sem uma integração efetiva que caracterizaria uma abordagem intercultural, conforme defende ElHajji (2012) ao enfatizar que a interculturalidade não se limita à coexistência pacífica, mas promove uma sociabilidade baseada no diálogo,

na tradução cultural e na reformulação de identidades. Ou Alsina (2008), que reforça como a *interculturalidade* deve ser vista como uma dinâmica relacional que promove não apenas a coexistência, mas a convivência e o diálogo ativo entre culturas. Isso implicaria em um processo de comunicação que vai além da simples troca de informações entre as divisões da margem esquerda e direita da Itaipu, mas estabelecer uma base comum que permita a compreensão mútua.

Essa dinâmica multicultural é reforçada pela estrutura organizacional, pelas diferenças nas formas de contratação e formação dos profissionais, e pela fragmentação das responsabilidades entre as divisões de Relações Públicas e Imagem Institucional. Como destaca Canclini (2019), a hibridização resultante das interações interculturais cria novas formas de identidade que desafiam as categorias tradicionais de pertencimento cultural. Nesse sentido, a interculturalidade pode ser vista como uma resposta à necessidade de construir um mundo onde as diferenças sejam não apenas toleradas, mas celebradas e integradas. E isso não é sentido na Itaipu, apesar do seu discurso institucional de incluir a diversidade cultural como um dos valores organizacionais e, conforme, indica o Entrevistado B, “a binacionalidade é sempre apontada como um diferencial”.

Apesar de se dizer uma organização binacional, a Itaipu enfrenta desafios significativos para construir uma identidade corporativa que transcenda as barreiras culturais e organizacionais.

### 7.3 INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E INTERCULTURALIDADE

A análise das interfaces entre Relações Públicas e interculturalidade na Itaipu Binacional revela um modelo organizacional que funciona com base na coexistência de culturas distintas, mas com baixa integração prática e estratégica. Embora o conceito de interculturalidade, segundo Canclini (2019), se refira a um processo dinâmico de interação e negociação entre culturas, na Itaipu essa integração está longe de ser plena, como evidenciado pelas entrevistas realizadas com os profissionais das duas margens da organização.



**FIGURA 11** – Diagrama aplicado das relações entre Interculturalidade e Relações Públicas

Fonte: A autora (2024)

Resgatando o nosso diagrama de análise sobre as interfaces entre Relações Públicas e Interculturalidade, observamos que as ações promovidas pela Itaipu se configuram no quadrante 1 e 3, ou seja, as Relações Públicas são entendidas como executor de atividades, mais especificamente associada a organização de eventos, cerimonial, protocolo e recepção de turistas. Já com relação a Interculturalidade, se enquadra no Quadrante 3 em que é percebida como uma coexistência cultural.

Na prática, as Divisões de Relações Públicas do Brasil e do Paraguai atuam como *clusters* independentes, cada um com autonomia para desenvolver suas próprias estratégias e ações. A entrevistada A, do lado brasileiro, afirmou: “Cada margem tem sua própria agenda, e as ações em conjunto ocorrem apenas em eventos de grande porte ou ocasiões binacionais como os aniversários da Itaipu ou a celebração do tempo de carreira dos trabalhadores, por exemplo.” Esse relato reforça a ideia de multiculturalismo descrito por Alsina (1999), onde as culturas coexistem, mas não estabelecem um diálogo contínuo e profundo que permita uma interação significativa.

O Entrevistado F, gerente da Divisão de Relações Públicas do Paraguai, também confirmou essa falta de integração, explicando que “se trabaja de forma equilibrada, asegurando que cada margen contribuya con elementos que reflejen su cultura, desde la música hasta los discursos y el protocolo.”<sup>34</sup> Essa fragmentação reflete o conceito de identidade cultural de Hall (2002), em que as identidades são formadas com base na diferença e no pertencimento, mas também podem reforçar barreiras se não houver interação constante.

Outro ponto relevante é que as práticas de Relações Públicas em ambas as margens continuam centralizadas em ações operacionais e eventos, sem uma visão estratégica que promova a interculturalidade. Ferrari (2009) aponta que as Relações Públicas têm um papel essencial na mediação cultural e na construção de significados compartilhados. Contudo, essa mediação parece limitada na Itaipu, como evidenciado pela Entrevistada E ao afirmar que “as diferenças culturais são levadas em consideração e sim são importantes para como serão formuladas as atividades e ações.”, no entanto, “não tivemos especificamente nenhum treinamento ou manual sobre interculturalidade que nos auxilie”.

A segmentação também se reflete no Plano Estratégico de 2007, que não apresenta diretrizes específicas para fomentar a interculturalidade entre as margens. Embora reconheça a importância do diálogo e da cooperação, as ações descritas no documento priorizam demandas locais, como as visitas guiadas e os eventos internos. Essa abordagem contrasta com os princípios de interculturalidade de Canclini (2019), que enfatizam a necessidade de estratégias colaborativas e inclusivas para lidar com as diferenças culturais em organizações transnacionais.

As entrevistas também indicaram diferenças na formação e no perfil dos profissionais de Relações Públicas. Do lado brasileiro, os profissionais são concursados e possuem formação específica em Relações Públicas, enquanto no lado paraguaio, apenas um dos profissionais possui formação em cerimonial e protocolo. Essa diferença pode impactar a forma como cada margem percebe e executa as práticas de Relações Públicas, contribuindo para a falta de alinhamento estratégico.

---

<sup>34</sup> “As decisões estratégicas são tomadas considerando as especificidades de cada margem, sem um esforço para alinhar as ações.” (ENTREVISTADO F, *tradução nossa*).

Além disso, as atribuições de Relações Públicas na Itaipu estão parcialmente descentralizadas. A Divisão de Imagem Institucional, por exemplo, desempenha funções tradicionalmente associadas às Relações Públicas, como comunicação interna e institucional. Essa divisão de responsabilidades cria lacunas na gestão integrada das relações com os públicos, dificultando uma abordagem mais coesa.

A falta de integração também é perceptível nas ações de comunicação institucional. Embora a Itaipu opere como uma entidade binacional, a narrativa comunicacional reflete mais os interesses individuais de cada margem do que um esforço conjunto para construir uma identidade corporativa binacional. Observamos isso em todos os aspectos comunicacionais, desde sites separados, sendo um em português e outro em espanhol, redes sociais separadas, uma para a margem esquerda e outra para a margem direita. Até mesmo o documentário da Itaipu 50 anos, foi divulgada no canal do *Youtube* da Itaipu margem esquerda, mas não encontramos nada no canal da margem direita (Paraguai). Até mesmo o programa de visitação é diferente, conforme aponta a Entrevistada A ao afirmar que na margem esquerda é cobrado o valor do visitante e ele é recepcionado no Complexo Turístico, já na margem direita (Paraguai) as visitas não são cobradas. Essa fragmentação é um reflexo das barreiras culturais e estruturais que limitam a interculturalidade, como destacado por Canclini (2019).



**FIGURA 12** – Vista do vertedouro na margem esquerda (brasileira), durante visita guiada a Usina Hidrelétrica de Itaipu.

Fonte: A autora (2024)

O papel das Relações Públicas na mediação cultural é essencial em organizações transnacionais, mas na Itaipu, essa função parece subutilizada. Como pontuou um Entrevistado H paraguaio: “Sí, uno de los mayores desafíos es equilibrar las expectativas de ambas culturas. Por ejemplo, en un evento binacional, hubo desacuerdos sobre el orden de precedencia en los discursos. Para resolverlo, recurrimos a los registros históricos de precedencia y acordamos alternar en futuras ocasiones, asegurando un trato justo para ambos lados”<sup>35</sup> Esse relato demonstra a necessidade de reavaliar as práticas de Relações Públicas para promover uma interação mais efetiva entre as margens.

Outro aspecto notado ao longo das entrevistas é que eles consideram que há um respeito a essa binacionalidade ao incluir elementos como hino, bandeiras e materiais em português e espanhol nos eventos binacionais. Esses apontamentos demonstram que a intersecção cultural é vista pontualmente, em elementos historicamente simbólicos como hinos nacionais e bandeiras, mas não conseguem pontuar que essas apropriações são vistas ao planejar estratégias em conjunto ou considerar essas diferenças culturais nas ações de Relações Públicas.

A análise dos dados coletados sugere também que a Itaipu opera mais como duas organizações paralelas do que como uma entidade verdadeiramente binacional. Esse modelo limita o potencial de interculturalidade, que, segundo Martín-Barbero (2006), exige uma abordagem colaborativa e dinâmica para superar as diferenças culturais entre tradição e modernidade. A ausência de uma estratégia clara para integrar as culturas das duas margens perpetua a segmentação, dificultando a construção de uma identidade coesa.

Para avançar nesse sentido, a Itaipu precisaria adotar práticas que promovam o diálogo e a interação entre as margens, alinhando as ações de Relações Públicas com os princípios de interculturalidade. A criação de espaços para troca cultural e a elaboração de um plano estratégico binacional são caminhos possíveis para superar as barreiras existentes e fortalecer a identidade binacional da organização.

Em síntese, a análise das interfaces entre Relações Públicas e interculturalidade na Itaipu revela um cenário marcado por fragmentação e baixa integração. Embora a organização possua um enorme potencial para se tornar um

---

<sup>35</sup> “As interações com a margem brasileira são formais e pontuais.” (ENTREVISTADO H, *tradução nossa*).

modelo de interculturalidade, esse objetivo só será alcançado se houver um esforço consciente para alinhar as culturas e práticas organizacionais em ambas as margens.

#### 7.4 RELAÇÕES ENTRE CULTURA E IDENTIDADE NA ITAIPU BINACIONAL

A Itaipu Binacional é uma organização que, em sua concepção, carrega a convivência de duas culturas distintas: brasileira e paraguaia. Essa dualidade cultural molda sua estrutura organizacional e identidade, resultando em uma dinâmica que reflete mais um modelo multicultural do que uma efetiva interculturalidade. A análise das interfaces entre cultura e identidade na Itaipu revela a coexistência de culturas que, embora partilhem um mesmo espaço, operam de forma independente e com interações limitadas. Segundo Ferrari (2015) e Alsina (2008), o multiculturalismo caracteriza-se pela presença simultânea de múltiplas culturas sem uma interação que construa significados compartilhados, realidade que se observa na Itaipu, particularmente nas divisões de Relações Públicas.

Essa coexistência cultural é evidenciada pela estrutura organizacional da empresa, descrita pela Entrevistada A, que aponta que “a cultura binacional está presente em elementos como bandeiras, hino nacional, comunicação em português e espanhol, gastronomia típica e músicas”. Esses aspectos destacam a valorização da identidade nacional de cada margem, mas não implicam em uma integração significativa. Ferrari (2015) argumenta que a interculturalidade demanda um processo dinâmico de interação entre culturas, algo que vai além de coexistir e envolve a construção de novas identidades e significados. Na Itaipu, essa interação parece limitada, especialmente nas divisões administrativas. Diferente das divisões de operação, o chamado “chão de fábrica”, em que há uma troca diária entre os trabalhadores brasileiros e paraguaios.

A fragmentação cultural é também evidente nas práticas de comunicação. De acordo com o Entrevistado B, “a comunicação é diferente nas margens (brasileira e paraguaia). Pouquíssimas ações são em conjunto”. Essa observação reflete a estrutura descentralizada da organização, onde as divisões de Relações Públicas atuam de forma independente, sem um esforço coordenado para integrar as duas culturas. Esse cenário remete ao Quadrante 1 da Diagrama teórica sobre cultura e identidade, no qual as culturas operam como normas fixas, reforçando identidades rígidas e limitando a construção de uma narrativa binacional coesa, conforme se observa na Figura 13.



**FIGURA 13** – Diagrama aplicada das relações entre Cultura e Identidade

Fonte: A autora (2024)

As diferenças culturais entre brasileiros e paraguaios também impactam diretamente a dinâmica de trabalho. A Entrevistada E destaca que “a cultura de trabalho no Brasil e no Paraguai são diferentes, e isso pode tornar um pouco mais trabalhosa a forma como realizamos nosso trabalho”. Embora essas diferenças sejam levadas em consideração, não existem métodos ou ferramentas para medir o impacto cultural nas ações da organização. Essa ausência de sistematização revela uma lacuna importante nas estratégias da Itaipu, limitando sua capacidade de implementar práticas que promovam uma interculturalidade mais efetiva.

A identidade da Itaipu, embora formalmente definida como binacional, apresenta fragmentações que reforçam identidades nacionais independentes. Hall (2013) argumenta que a identidade é construída por meio de processos de *diferença* e *pertencimento*, mas, na Itaipu, o pertencimento parece segmentado. As divisões de Relações Públicas operam como blocos autônomos, *clusters* separados em que cada um atendendo às necessidades específicas de sua margem, em vez de funcionar

como uma unidade integrada. Essa fragmentação é reforçada pela autonomia operacional das divisões, que limita as oportunidades de interação entre as margens.

Outro fator que contribui para a coexistência multicultural é a questão linguística. A Entrevistada A observa que “há algumas barreiras linguísticas, mas na maior parte pelo lado brasileiro, já que os paraguaios têm maior familiaridade com o português”. Essa barreira, embora não seja insuperável, reflete uma falta de esforço mais sistemático para promover o bilinguismo e o diálogo entre as culturas. Alsina (2008) aponta que a interculturalidade requer um esforço consciente para superar barreiras linguísticas e culturais, algo que parece estar ausente na prática da Itaipu.

Embora a organização enfatize a interculturalidade em seu discurso oficial, as práticas descritas pelos entrevistados apontam contradições. A Entrevistada E menciona que “a nova diretoria leva muito a sério a questão da diversidade cultural”, mas reconhece que não há ferramentas para medir o impacto cultural das ações. Essa desconexão entre discurso e prática é um desafio comum em organizações multiculturais, onde a interculturalidade é mais uma aspiração do que uma realidade. Ferrari (2015) reforça que a interculturalidade exige uma abordagem estratégica que vá além do reconhecimento das diferenças culturais, promovendo ações que integrem essas diferenças de forma significativa.

Em áreas onde a interação é indispensável, como nas operações técnicas, a dinâmica cultural é diferente. O Entrevistado B ressalta que “a influência da cultura latino-americana na identidade é mais forte nas áreas realmente binacionais, como a Técnica”. Isso indica que, quando há necessidade de colaboração direta, a interação cultural se torna mais evidente. No entanto, nas divisões de comunicação, onde a autonomia operacional é maior, as culturas tendem a funcionar de forma separada, reforçando identidades fixas em vez de híbridas.

A falta de uma narrativa integrada que unifique as duas margens é um ponto crítico na identidade da Itaipu. Hall (2013) afirma que a identidade é construída por meio de narrativas que conectam indivíduos e grupos a um propósito comum. Na Itaipu, a ausência de uma narrativa que transcenda as fronteiras nacionais limita a formação de uma identidade verdadeiramente binacional. As divisões de Relações Públicas, com estratégias e objetivos distintos, exemplificam essa desconexão.

Apesar dessas limitações, a Itaipu possui potencial para desenvolver um modelo de interculturalidade que fortaleça sua identidade. Isso exigiria a implementação de políticas que promovam maior interação entre as margens e um

esforço consciente para medir e gerenciar o impacto cultural de suas ações. Ferrari (2015) e Alsina (2008) sugerem que a criação de espaços de diálogo e a valorização das diferenças culturais podem ser passos importantes para alcançar um objetivo como esse.

Desse modo, as interfaces entre cultura e identidade na Itaipu revelam uma organização que opera mais sob um modelo multicultural do que intercultural. A estrutura atual promove a coexistência de culturas, mas limita a interação e a construção de significados compartilhados. Para superar essas barreiras, seria necessário adotar estratégias que promovam uma integração cultural mais efetiva, alinhando práticas organizacionais com os princípios teóricos de interculturalidade e identidade, ou seja, oportunizando espaços de trocas e partilhas mais efetivas entre os setores de comunicação e Relações Públicas, como a elaboração de um planejamento estratégico em conjunto.

#### 7.5 PRÁTICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS VOLTADAS PARA A INTERCULTURALIDADE E A IDENTIDADE DA ITAIPU

As práticas de Relações Públicas voltadas para a interculturalidade e a identidade na Itaipu Binacional refletem uma abordagem que, embora respeite e valorize a diversidade cultural, mantém-se predominantemente ancorada no multiculturalismo. A análise das práticas e depoimentos dos trabalhadores revela que a organização valoriza as diferenças culturais, mas não implementa de forma consistente ações práticas que promovam uma verdadeira integração intercultural entre as margens brasileira e paraguaia. Conforme afirma a Entrevistada E, "não há especificamente esforços para adaptar toda a comunicação de forma binacional, pois o trabalho de RP é realizado por ambas as margens e seguem prioritariamente separados, só são em conjunto em eventos binacionais".

A autonomia operacional das divisões de Relações Públicas em cada margem reforça essa separação. Segundo a Entrevistada E, "a maioria das ações são voltadas cada uma para sua margem". Essa realidade reflete uma estrutura organizacional que, apesar de operar em um contexto binacional, não busca integrar de forma significativa as culturas representadas. Canclini (2008) argumenta que a interculturalidade exige a criação de espaços de interação e troca cultural, um processo dinâmico que vai além da mera coexistência. Na prática, as ações da Itaipu parecem estar mais alinhadas ao

modelo multicultural, em que as culturas coexistem, mas não interagem de forma significativa.

Alguns elementos culturais são reconhecidos e valorizados pela organização, como apontado pela Entrevistada A, que menciona a presença do "tererê dos paraguaios durante as reuniões com ambas as margens, as músicas e a gastronomia". Esses aspectos demonstram uma percepção das diferenças culturais, mas não configuram práticas sistemáticas para promover a integração intercultural. A presença de campanhas internas, como *Vozes da Itaipu*<sup>36</sup>, que busca conhecer a origem e a cultura dos trabalhadores, é um exemplo de iniciativa que valoriza a diversidade, mas que ainda carece de maior abrangência e foco em uma integração binacional.

A questão do impacto da cultura na identidade da Itaipu é amplamente reconhecida pelos trabalhadores. A Entrevistada A destaca que "a identidade da Itaipu, apesar de diversa, é homogênea, marcada como uma organização sólida e respeitável, com valores como inclusão e respeito às diversas culturas". Essa percepção está alinhada com os valores organizacionais declarados pela empresa, mas, na prática, a integração cultural entre as margens parece limitada. Ferrari (2015) enfatiza que a interculturalidade é construída a partir de narrativas que conectam os membros a um propósito comum, algo que poderia ser mais explorado na Itaipu para constituir sua identidade.

A integração cultural, que seria um componente essencial da interculturalidade, parece ser substituída por uma valorização pontual das diferenças culturais, sem estratégias práticas para promover a interação. De acordo com a Entrevistada E, "para lidar com o público binacional, não há nenhum preparo específico neste contexto" e "o que poderia ser melhorado são treinamentos específicos sobre o tema da interculturalidade para os empregados das duas margens". Essa observação evidencia uma lacuna nas práticas organizacionais, que limita a construção de uma identidade verdadeiramente binacional.

---

<sup>36</sup> O programa interno *Vozes da Itaipu* é uma iniciativa de comunicação interna da Itaipu Binacional que tem como objetivo promover a integração e o reconhecimento da diversidade cultural dos seus trabalhadores. Por meio de depoimentos, histórias de vida e experiências compartilhadas, o programa busca valorizar as origens, tradições e diferentes contextos culturais dos empregados que vêm de diversas regiões do Brasil e do Paraguai.



**FIGURA 14** – Convergências entre Relações Públicas, Interculturalidade, Cultura e Identidade na Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional

Fonte: A autora (2024)

Tomando como base a análise da categoria 3 para compreender se há (ou não) convergências entre Relações Públicas, Interculturalidade, Cultura e Identidade na Divisão de Relações Públicas da Itaipu Binacional, observamos que a relação entre cultura e identidade na Itaipu é marcada por um respeito às diferenças, mas sem a promoção de um diálogo contínuo e estruturado entre as margens. A Entrevistada A ressalta a existência de "um programa de integração para os novos trabalhadores", que poderia ser um ponto de partida para expandir iniciativas voltadas para a integração intercultural. No entanto, ações como essa parecem isoladas e não estruturadas para atender às necessidades específicas de um contexto binacional.

A interculturalidade, conforme definida por Alsina (2008) e Canclini (2019), requer a superação de barreiras culturais por meio da criação de espaços de interação, onde as diferenças sejam não apenas reconhecidas, mas também valorizadas como parte de uma construção conjunta. Na Itaipu, as ações de Relações Públicas ainda não atingiram esse nível de integração. A separação operacional e a falta de treinamentos específicos limitam o potencial de uma interação intercultural que fortaleça a identidade.

As iniciativas mencionadas, como o programa *Vozes da Itaipu*, refletem um esforço para valorizar a diversidade cultural dos trabalhadores, mas não endereçam diretamente a necessidade de integração entre as culturas das margens. Essas

inferências são corroboradas com a observação da visita técnica a Usina de Itaipu, realizada em junho de 2024. Durante a visita, tivemos a oportunidade de analisar como a história, a memória e o resgate dos ex-barrageiros são enaltecidos (ex-operários que trabalharam na construção da barragem, conhecidos internamente como barrageiros). Mas essa percepção é observada apenas no lado esquerdo (brasileiro), embora estejam presentes o idioma espanhol, por exemplo, essa valorização cultural é fortemente marcada no lado brasileiro. Hall (2013) argumenta que a identidade é moldada por narrativas que conectam indivíduos a um propósito comum. Na Itaipu, a ausência de uma narrativa binacional forte deixa essa conexão mais frágil.

Ao analisarmos os documentos e contrapor com as entrevistas realizadas também destacamos que, embora a diversidade cultural seja valorizada, como indicado pela Entrevistada A, que reconhece elementos culturais perceptíveis como "gastronomia, músicas e o tererê", essas manifestações não são integradas de forma sistemática às práticas de Relações Públicas. Essas ações, embora positivas, são insuficientes para promover uma identidade integrada e uma interação cultural efetiva.

De acordo com Ferrari e França (2011), para que as Relações Públicas globais possam ser implementadas com eficácia, é necessário adotar estratégias que conciliem as especificidades locais e as diretrizes globais da organização. Entre essas estratégias, destacam-se: o equilíbrio entre o global e o local, a orientação horizontal da comunicação, a integração das unidades de comunicação e a capacitação de equipes transculturais. Essas orientações seriam fundamentais para a Itaipu, onde a falta de coordenação integrada entre as duas margens dificulta o pleno desenvolvimento de uma identidade binacional.

A ausência de uma estratégia sistemática que considere esses princípios, conforme sugerido por Wakefield (2007), reforça as limitações observadas na Itaipu. O enfoque atual reflete uma coexistência cultural, mas não uma interculturalidade no sentido proposto por Alsina (2008) e Ferrari (2015), onde há uma construção conjunta a partir das diferenças. A falta de treinamentos específicos mencionada pela Entrevistada E, por exemplo, aponta para a necessidade de preparar os trabalhadores para lidar com públicos binacionais, ilustra como as práticas de RP ainda não incorporam plenamente os princípios da interculturalidade.

Por fim, as práticas de Relações Públicas da Itaipu refletem mais uma coexistência de culturas do que uma verdadeira interculturalidade. Apesar dos esforços para valorizar a diversidade cultural, a organização ainda não implementa

estratégias que promovam a integração entre as margens e suas respectivas culturas. O que fica evidente é como o papel do profissional de Relações Públicas, descrito por Ferrari (2009) como um analista de cenários capaz de compreender a importância da interculturalidade para o contexto organizacional, é subutilizado na Itaipu. Isso representa um desafio importante, considerando o potencial das Relações Públicas globais para fortalecer a identidade em contextos multiculturais.

Portanto, para que a Itaipu avance na construção de uma identidade binacional e integrada, é fundamental que as práticas de Relações Públicas deixem de ser meramente reativas ou isoladas e passem a adotar uma abordagem estratégica, alinhada aos princípios das Relações Públicas globais e da interculturalidade. A implementação de treinamentos transculturais, a criação de espaços de diálogo e a adoção de narrativas binacionais compartilhadas são passos essenciais para transformar a valorização da diversidade em integração efetiva.

Essas estratégias seriam especialmente eficazes em uma organização como a Itaipu, cuja singularidade no contexto latino-americano oferece tanto desafios quanto oportunidades. Conforme apontam Ogliastri *et al.* (1999) no estudo GLOBE, os valores culturais na América Latina estão profundamente conectados a questões como o coletivismo, o respeito às hierarquias e a preferência por relações interpessoais. Levar em consideração essas características regionais pode ser um diferencial para o sucesso das práticas de Relações Públicas e para a construção de uma identidade verdadeiramente binacional.

Para superar as limitações observadas, a Itaipu poderia seguir os princípios recomendados por Wakefield (2007), integrando equipes transculturais e fortalecendo o papel das Relações Públicas como mediadoras das diferenças culturais. Dessa forma, a organização poderia não apenas valorizar a diversidade, mas também utilizá-la como um ativo estratégico para promover uma identidade coesa e inclusiva, alinhada ao cenário global e às demandas regionais.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo têm o objetivo de refletir sobre as interfaces entre Relações Públicas, interculturalidade e identidade na Itaipu Binacional, destacando os principais resultados, limitações e possíveis caminhos para o desenvolvimento dessas relações no contexto singular dessa organização. A análise ao longo do estudo evidenciou que, embora a organização demonstre respeito e reconhecimento das culturas brasileira e paraguaia, a prática intercultural ainda apresenta limitações, refletindo mais um cenário de multiculturalismo do que de interculturalidade.

O problema de pesquisa buscou compreender até que ponto a Itaipu se preocupou, ao longo de sua trajetória, com a interculturalidade em suas ações de comunicação e Relações Públicas. A análise revelou que, apesar de haver elementos culturais perceptíveis no dia a dia organizacional, como as tradições culinárias e linguísticas mencionadas pelos trabalhadores, não há um esforço coordenado para integrar essas culturas em uma identidade binacional. O estudo aponta que, embora haja uma coexistência de culturas, oferecer um espaço de troca e compartilhamento cultural que permita a construção de uma identidade binacional intercultural continua sendo um desafio.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram atendidos em grande parte. Foi possível identificar como a interculturalidade se manifesta (ou não) nas práticas de Relações Públicas e entender os impactos das diferenças culturais na construção da identidade. Observou-se que a interculturalidade é reconhecida como um pilar importante para a organização, mas sua aplicabilidade nas práticas de comunicação e Relações Públicas ainda é limitada. Essa limitação reflete-se, por exemplo, na autonomia das divisões de Relações Públicas de cada margem, que executam a maioria de suas ações separadamente, como apontado pela Entrevistada E, que afirmou que "o trabalho de RP é realizado por ambas as margens e seguem prioritariamente separados, só são em conjunto em eventos binacionais."

A interculturalidade, conforme discutido ao longo deste trabalho, exige a superação de barreiras culturais e a criação de espaços de interação. Como apontado por Canclini (2008) e Alsina (2008), o processo intercultural deve ser dinâmico, promovendo trocas e construções conjuntas. A Itaipu, ao valorizar elementos culturais como música, gastronomia e tradições, demonstra um reconhecimento inicial dessas

diferenças, mas ainda carece de estratégias que promovam a integração dessas culturas no cotidiano organizacional.

As práticas de Relações Públicas, como mostraram as análises, estão fortemente ligadas a elementos operacionais e protocolares, enquanto ações que poderiam promover maior integração cultural, como treinamentos específicos ou eventos binacionais mais frequentes, ainda são pontuais ou inexistentes. A ausência de métodos específicos para medir o impacto cultural dessas práticas, como mencionado por vários entrevistados, é outro fator que limita o avanço da interculturalidade na organização.

Por outro lado, elementos culturais como o "tererê", músicas típicas e a gastronomia foram mencionados por trabalhadores como marcadores da diversidade cultural na organização. Esses elementos, embora simbólicos, reforçam a percepção de que a Itaipu reconhece e valoriza a riqueza cultural de seus trabalhadores. No entanto, como destacou a Entrevistada A, "não há interferência da cultura latino-americana na identidade da Itaipu," sugerindo que a identidade é tratada de maneira mais homogênea do que diversificada.

Uma das principais limitações deste estudo foi o fato de ele ter sido restrito à Divisão de Relações Públicas das margens direita e esquerda, sem incluir a totalidade dos trabalhadores da Itaipu. Embora o estudo tenha permitido uma análise detalhada das práticas de RP nesse contexto específico, ele não oferece uma visão abrangente de como a interculturalidade se manifesta em outras áreas ou níveis da organização. Além disso, a coleta de dados foi baseada em entrevistas com um número limitado de trabalhadores, o que não permite generalizações, mas oferece um panorama inicial das práticas e desafios enfrentados.

Outro ponto de destaque para reforçar nessas considerações finais é a complexidade em transformar respeito e reconhecimento cultural em ações práticas de interculturalidade. Como apontaram autores como Canclini (2019) e Alsina (1999), a interculturalidade exige um espaço de troca e negociação cultural, que vai além da coexistência de culturas. Na Itaipu, essa troca ainda não é plenamente articulada, o que representa um desafio importante para o fortalecimento da identidade binacional.

Apesar das limitações, este estudo oferece contribuições significativas para o campo das Relações Públicas e interculturalidade ao abordar uma organização tão singular como a Itaipu. A pesquisa destaca que a integração cultural não é apenas um desafio teórico, mas também prático, envolvendo questões organizacionais, históricas

e sociais que precisam ser consideradas na formulação de estratégias de comunicação e relacionamento. No entanto, identificamos possibilidades de evolução que podem ser exploradas para fortalecer os vínculos entre as margens brasileira e paraguaia, bem como para consolidar a identidade de Itaipu.

## 8.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A partir das análises realizadas nesta pesquisa, ficou evidente que a Itaipu Binacional mantém um modelo de Relações Públicas predominantemente funcionalista, centrado na execução de tarefas operacionais e técnicas. Observa-se que a função estratégica, idealizada por Ferrari (2009) e enfatizada pela teoria crítica, na qual o profissional de Relações Públicas atua como um analista de cenários, consultor e assessor direto da alta administração, não se faz presente na dinâmica organizacional atual. A prática existente limita-se, sobretudo, a atividades relacionadas a eventos, cerimonial, protocolo institucional e recepção de visitantes, não contemplando ações estruturadas para gerenciar as complexidades interculturais da organização.

Essa abordagem funcionalista restringe significativamente o potencial das Relações Públicas como uma ferramenta estratégica capaz de mediar conflitos culturais, promover entendimento mútuo e construir relacionamentos duradouros. A falta de iniciativas integradas que contemplem o planejamento e a execução conjunta entre as margens brasileira e paraguaia revela-se como um indicativo claro de que a interculturalidade não é tratada como prioridade estratégica pela alta direção da Itaipu, mas apenas como algo periférico e ocasional.

Nesse sentido, é fundamental a revisão crítica das atribuições dos profissionais de Relações Públicas da Itaipu, elevando sua atuação para um nível estratégico. Os profissionais precisam deixar de ser meros executores de ações protocolares e assumir, efetivamente, o papel de gestores do relacionamento, capazes de identificar oportunidades e ameaças no ambiente intercultural em que a organização está inserida. É recomendável que a alta administração da Itaipu reconheça as Relações Públicas como área estratégica e valorize sua participação ativa na formulação e implementação de políticas institucionais, especialmente aquelas voltadas para a integração cultural e para o relacionamento com diferentes públicos.

Para que isso seja possível, a instituição precisa promover um planejamento binacional efetivo, articulado e alinhado, que permita interações sistemáticas entre trabalhadores brasileiros e paraguaios. O distanciamento e a falta de diálogo entre as equipes das margens evidenciam uma lacuna significativa no relacionamento interpessoal que deve ser suprida por ações contínuas e não pontuais. Essas iniciativas poderiam incluir programas regulares de intercâmbio de experiências, grupos de trabalho mistos, e espaços permanentes para o debate e a convivência entre colaboradores de diferentes culturas.

Outro ponto essencial refere-se à necessidade urgente de implementar mecanismos claros e eficazes para medir e gerenciar os impactos das diferenças culturais nas ações comunicacionais realizadas. É preciso estabelecer indicadores qualitativos que permitam acompanhar o desenvolvimento das iniciativas de comunicação intercultural, oferecendo subsídios concretos para ajustes contínuos nas estratégias adotadas. Sem essas métricas claras, as ações continuarão sendo executadas de forma isolada e pontual, sem um entendimento real do impacto organizacional e cultural promovido.

Além disso, é necessário o desenvolvimento de programas institucionais que promovam ativamente a integração intercultural. Não se trata apenas de oferecer atividades que valorizem manifestações culturais esporádicas, mas sim de proporcionar espaços onde a interculturalidade seja discutida, compreendida e integrada às rotinas diárias dos trabalhadores. É preciso ir além da simples valorização cultural – representada por elementos como gastronomia e eventos tradicionais – para abordar, de forma crítica e profunda, as diferenças culturais que influenciam diretamente o comportamento organizacional e as relações interpessoais dentro da Itaipu.

A capacitação continuada dos profissionais de Relações Públicas sobre interculturalidade deve ser encarada como prioridade. Não basta realizar treinamentos pontuais sobre diversidade cultural; é preciso que os profissionais compreendam criticamente como essas diferenças impactam suas decisões diárias, sua comunicação e suas relações com os públicos internos e externos. Uma formação sólida e crítica em comunicação intercultural pode garantir que esses profissionais assumam papéis mais analíticos e consultivos, deixando para trás o mero operacionalismo.

Outro aspecto relevante é a necessidade de reposicionamento do setor de Relações Públicas frente à alta administração, buscando garantir sua participação efetiva nos processos de tomada de decisão da empresa. É preciso questionar o modelo atual que reduz as Relações Públicas a um papel puramente técnico, buscando ampliar a sua atuação para que possam influenciar diretamente a estratégia de comunicação, a imagem institucional e o relacionamento da Itaipu com seus públicos estratégicos.

Do mesmo modo, recomenda-se o fortalecimento dos canais internos de comunicação entre as margens brasileira e paraguaia. Para além de ações pontuais como o programa "Vozes da Itaipu", é fundamental criar canais permanentes e estruturados que facilitem o diálogo contínuo e efetivo, abordando sistematicamente questões culturais sensíveis, que hoje permanecem subexploradas ou ignoradas.

Ainda é importante criticar e revisar a divisão das funções comunicacionais dentro da empresa. A existência de múltiplas áreas de comunicação com atribuições sobrepostas ou pouco claras gera fragmentação e limita o potencial estratégico das Relações Públicas. Uma reorganização das responsabilidades poderia assegurar uma abordagem mais coesa e estratégica, alinhada às necessidades de comunicação intercultural, que hoje são tratadas de forma marginalizada e periférica.

Além disso, eventos e campanhas internas devem transcender sua função atual de mera exposição cultural para assumir um caráter de construção coletiva de significado e identidade. Esses eventos precisam ser vistos como espaços críticos para debater e refletir sobre as tensões e possibilidades que emergem das interações culturais cotidianas entre trabalhadores das duas margens, indo além da mera celebração de datas comemorativas ou eventos protocolares.

Por fim, essas recomendações não devem ser encaradas apenas como ajustes operacionais, mas sim como uma proposta para uma revisão crítica profunda do modelo de comunicação praticado pela Itaipu Binacional. Com uma abordagem estratégica, crítica e interpretativa, a organização pode transformar seu contexto intercultural não em um problema a ser gerenciado superficialmente, mas em uma oportunidade real para fortalecer sua identidade organizacional e melhorar o relacionamento interpessoal entre brasileiros e paraguaios. Ao adotar uma perspectiva crítica, é possível que as Relações Públicas da Itaipu assumam, finalmente, o papel estratégico que sua complexidade cultural demanda.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 4ªed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ALSINA, Miguel Rodrigo. Reflexiones sobre la comunicación intercultural. **Conferência na Comunicação Universidad Autónoma de Barcelona**, Espanha, 2014.

\_\_\_\_\_. Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad. **Revista Sphera Pública**, Espanha, Universidad Católica San Antonio, no. 4, 2004, p. 53-68.

ANDERSON, G. A global look at Public Relations. IN: CANTON, B. Canton. **Experts in action: Inside Public Relations**. 2ª edição. New York: Longman, 1989

BARDIN, Laurence. **Interpretação da doxa**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

BARBOSA, L. e VELOSO. L. **A cultura do outro: interculturalidade nas organizações**. IN: Cultura e diferença nas organizações. Livia Barbosa (coord.). São Paulo, 2009.

BECK, Ulrich. **O que é a globalização?** Equívocos do globalismo, respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. Madri: Aliança Editorial, 2008.

BIAGGIO, Angela. **Resenha bibliográfica**. In: Revista Arquivos Brasileiros de Psicologia, 39. ed, Rio de Janeiro: 1987.

BOING, Eliziane M. **Migração e Interculturalidade: faces e interfaces da imigração haitiana em Joinville-SC (2014-2019)**. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. *Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle*. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e Interação**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013, v.5.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Latino-americanos a procura de um lugar neste século**. São Paulo: Iluminuras, 2008.

\_\_\_\_\_. **Culturas Híbridas: Estratégias para Entrar e Sair da Modernidade**. 4ª ed. 8. Reimp. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2019.

CASALI, Adriana Machado. *Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal"*. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol. 1. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

COLOGNESE, Silvio Antônio. Brasiguaios: uma identidade na fronteira Brasil/Paraguai. **Tempo da Ciência**, v. 19, n. 38, p. 145-158, 2012.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina. *Estudos Culturais*. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C; FRANÇA, V. V. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

ELHAJJ, Mohammed. Comunicação Intercultural: Prática social, significado político e abordagem científica. COMPÓS. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**. Agosto de 2006 - 2/16. Disponível em < [www.compos.com.br/e-compos](http://www.compos.com.br/e-compos)> . Acesso: Fev.2024.

\_\_\_\_\_. Comunicação intercultural: apontamentos analíticos. **Contemporânea**, n. 4, p. 52-60, 2005. Disponível em: [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_04/contemporanea\\_n04\\_05\\_Mohmmad.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_04/contemporanea_n04_05_Mohmmad.pdf) . Acesso em: Fev. 2024.

FERRARI, Maria Aparecida. *Uma leitura crítica da comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina*. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009a.

\_\_\_\_\_. *Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia de comunicação*. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009b.

\_\_\_\_\_. Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural. **Organicom**, v. 11, n. 21, p. 11-17, 2014.

\_\_\_\_\_. Comunicação Intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Cláudia P. e FERRARI, Maria Aparecida (orgs.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre, EdIPUCRS, 2015.

\_\_\_\_\_. A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de Relações Públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. **Anais XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, 2019.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas**. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

FRANÇA, Vera V. *O objeto da comunicação/ A comunicação como objeto*. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

FRANÇA, Vera Veiga; GONÇALVES, Márcio; MIRANDA, Fernanda; OLIVEIRA, Luciana de. *Cultura*. IN: FRANÇA, Vera Veiga; MARTINS, Bruno Guimarães; MENDES, André Melo. (Org). **Grupo de pesquisa em imagem e sociabilidade (GRIS): Trajetórias, conceitos e pesquisa em comunicação**. E-book. Disponível em: [https://seloppqcom.fafich.ufmg.br/novo/wp-content/uploads/2019/08/Gris\\_Trajet%C3%B3ria-conceitos-e-pesquisa-em-comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://seloppqcom.fafich.ufmg.br/novo/wp-content/uploads/2019/08/Gris_Trajet%C3%B3ria-conceitos-e-pesquisa-em-comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acessado em 10 de junho de 2021.

FERREIRA, Ana Gabriela Clipe. Bibliometria na avaliação de periódicos científicos. **Revista de Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, jun/2010. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Ana\\_Gabriela\\_Ferreira/publication/320812351\\_Bibliometria\\_na\\_avaliacao\\_de\\_periodicos\\_cientificos/links/5de539bba6fdcc28370052a8/Bibliometria-na-avaliacao-de-periodicos-cientificos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana_Gabriela_Ferreira/publication/320812351_Bibliometria_na_avaliacao_de_periodicos_cientificos/links/5de539bba6fdcc28370052a8/Bibliometria-na-avaliacao-de-periodicos-cientificos.pdf)>. Acessado em 10 de agosto de 2021.

FERNANDES, Backer Ribeiro. *História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul*. IN: FARIA, L. A. (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

GASKELL, George. *Entrevistas individuais e grupais*. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2013.

GARCÍA-JIMÉNEZ, Leonarda; PÉREZ, Manuel Hernández; SUBTIL, Filipa. *História, debates y principales referencias de los estudios culturales en Europa*. IN: PAULINO, Fernando Oliveira; KAPLÚN, Gabriel; MARIÑO, Miguel Vicente; CUSTÓDIO, Leonardo (org.). **Tradiciones de Investigación en Diálogo - Estudios sobre Comunicación en América Latina y Europa**. Porto: Media XXI, 2020.

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

GRUNIG, J. (ed). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIDDENS, Anthony. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

GOMES, Denise. *Hermenêutica e comunicação: contribuições para compreender a teoria da interpretação e sua aplicação na sociedade midiática*. **Temática**. Ano XI, n.04 – Abril/2015 – NAMID/UFPB. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23902> . Acesso em: 03 ago. 2024.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Org: Liv Sovik. 2ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

\_\_\_\_\_. **Cultura e representação**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2016.

\_\_\_\_\_. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2020.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. **International Educational and Professional**, 2001.

IANNI, Octavio. A questão nacional na América Latina. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 5-40, jan./mar. 1988. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/RCPQ59yCw3tPnpYZqHftw7t/#>. Acessado em 25 de outubro de 2024.

\_\_\_\_\_. **A era do globalismo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

INGLEHART, Ronald; CARBALLO, Marita. ¿ Existe Latinoamérica?: Un análisis global de diferencias transculturales. **Perfiles latinoamericanos**, v. 16, n. 31, p. 13-38, 2008.

ITAIPU BINACIONAL. Plano de Comunicação Empresarial Margem Esquerda. Foz do Iguaçu, 74 p. Disponível em: [https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/Plano\\_comunicacao\\_2007\\_OK.pdf](https://www.itaipu.gov.br/sites/default/files/Plano_comunicacao_2007_OK.pdf) . Acesso em 24 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Série documental Itaipu 50 anos**. Youtube, setembro de 2024. 23:07. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vAnbRz9IZ10&t=1213s>. Acessado em 25 de outubro de 2024.

KI, Eyun-Jung; PASADEOS, Yorgo; ERTEM-ERAY, Tugce. The structure and evolution of global public relations: A citation and Co-citation analysis 1983–2019. **Public Relations Review**, v. 47, n. 1, p. 102012, 2021.

KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009b. Disponível em: <  
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/185/284>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas**. S. C. do Sul: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

\_\_\_\_\_. *Apresentação*. **Organicom**. V. 1, n.1, agosto/2004. Disponível em: <  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138865/134211>>. Acessado em 10 de outubro de 2020.

MARTINO, Luiz C. *De qual comunicação estamos falando?* In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

\_\_\_\_\_. *Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação*. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. 14ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

MATTELART, Armand. **Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARTIN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: Comunicação, Cultura e Hegemonia**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

MATO, Daniel. Heterogeneidade social e institucional, interculturalidade e comunicação intercultural. **DIAGRAMAes**, v. 6, n. 1-2, p. 43-62, 2012.

MILLER HERRERA, Karina M. Luis Ramiro Beltrán: el pensamiento comunicacional propio y emancipador en Latinoamérica rebelde. **Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo**, ed. 3, 2015, p.125-134.

MENDES, André Melo; SILVEIRA, Fabrício José N. da Silva; TAVARES, Frederico de Mello B. Identidade. IN: GRIS, Trajetória e conceitos UFMG. IN: FRANÇA, Vera Veiga; MARTINS, Bruno Guimarães; MENDES, André Melo. (Org). **Grupo de pesquisa em imagem e sociabilidade (GRIS): Trajetórias, conceitos e pesquisa em comunicação**. E-book. Disponível em: [https://seloppqcom.fafich.ufmg.br/novo/wp-content/uploads/2019/08/Gris\\_Trajet%C3%B3ria-conceitos-e-pesquisa-em-comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://seloppqcom.fafich.ufmg.br/novo/wp-content/uploads/2019/08/Gris_Trajet%C3%B3ria-conceitos-e-pesquisa-em-comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acessado em 10 de junho de 2021.

MOURA, Cláudia Peixoto. **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

\_\_\_\_\_. O Processo de Pesquisa em Relações Públicas. IN: MOURA, Cláudia Peixoto; FOSSATTI, Nelson Costa (orgs.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MUMBY, Dennis K. *Entrevista: A Comunicação Organizacional em uma perspectiva crítica*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/205/305> >. Acesso em: 26 jan. 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/184/285> >. Acesso em: 26 jan. 2015.

OGLIASTRI, Enrique *et al.* Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. **El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración**, n. 22, p. 29-57, 1999.

\_\_\_\_\_. El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. **Colombia Internacional**, n. 41, p. 70-83, 1998.

ORGANICOM. **Interculturalidade e Organizações**. V. 11, n.21, 2014.

ORTIZ, Felipe Chibás. Conflitos e barreiras culturais à comunicação: uma pesquisa empírica em ecossistemas multiculturais. **Organicom**, V.11, N. 21, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural**. Resumo do Relatório Mundial. 2009. Disponível em [http://www.dhnet.org.br/dados/relatorios/r\\_edh/relatorio\\_unesco\\_cultura.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/relatorios/r_edh/relatorio_unesco_cultura.pdf).. Acessado em out.24.

RESTREPO, Eduardo. Estudos culturais em América Latina. **Revista Estudos Culturais**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/revistaec/article/view/98369>>. Acessado em 19 de julho de 2021.

RESTREPO, Mariluz. La comunicación en América Latina. **Signo Y Pensamiento**, v. 9, n. 16, p. 5-9, 1990.

RIZO, Marta. *La comunicación en, desde y para la cultura. Apuntes para un balance de los Estudios Culturales (en Comunicación) en América Latina: trayectoria, temas y críticas*. IN: PAULINO, Fernando Oliveira; KAPLÚN, Gabriel; MARIÑO, Miguel Vicente; CUSTÓDIO, Leonardo (org.). **Tradiciones de Investigación en Diálogo - Estudios sobre Comunicación en América Latina y Europa**. Porto: Media XXI, 2020.

SADI, Gabriel. Epistemología de las relaciones públicas. Teorías y enfoques prevalentes en el dominio intelectual global desde 1980. **XII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, 2019.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro: Record, 2023.

SEMPRINI, Andrea. **Multiculturalismo**. Tradução de Laureano Pelegrin. Bauru: Edusc, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SRIRAMESH, Krishnamurthy e VERCIC, Dejan (Ed.). **The global public relations handbook: theory, research, and practice**. Nahwah : Lawrence Erlbaum, 2003.

\_\_\_\_\_. **The global public relations handbook, revised and expanded edition: Theory, research, and practice**. Routledge, 2009.

SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional em discussão*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/189/289>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da. **Teorias da comunicação nos estudos de relações públicas**. – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros. **Organicom (USP)**, v. 10-11, p. 76-82, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. **Revista FAMECOS**, N. 31. Porto Alegre, dezembro de 2006. Disponível em: < <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392/2657>>. Acessado em 01 de julho de 2021.

SOVIK, Liv. Apresentação: para ler Stuart Hall. In: HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2013.

TAYLOR, James. *Comunicação organizacional: uma ciência híbrida*. **Estudos**. 2006. Disponível em: < <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2015. Entrevista concedida a Adriana Machado Casali.

TAYLOR, Charles. **Multiculturalismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON, John B. *A Metodologia da interpretação*. In: THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUDICE, George. O “Estado das Artes” dos Estudos Culturais. In: PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; NETO, Antônio Fausto (org.). **Comunicação e cultura contemporâneas**. Rio de Janeiro: Notrya, 1993.

WAINBERG, Jacques A. As Relações Públicas Internacionais e o Novo Ambiente Global. IN: MOURA, Cláudia Peixoto; FOSSATTI, Nelson Costa (orgs.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. Os estudos interculturais e a cabeça do brasileiro. **Revista FAMECOS**, v. 16, n. 38, p. 51-61, 2009.

WAKEFIELD, Robert I. **International public relations: a theoretical approach to excellence base on a worldwide Delphi study**. Tese de Doutorado - College Park. University of Maryland, EUA, 1999.

\_\_\_\_\_. Relações públicas de classe mundial: um modelo para relações públicas eficazes na multinacional. **Revista de Gestão da Comunicação**, v. 5, n. 1, pág. 59-71, 2001.

WEISSMANN Seidmann, Lisette A. **Interculturalidade e vínculos familiares: uma intervenção psicossocial**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

**APÊNDICES**

<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PORTUGUÊS .....</b>	<b>219</b>
<b>APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM ESPANHOL .....</b>	<b>221</b>
<b>APÊNDICE 3 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A .....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICE 4 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA B .....</b>	<b>237</b>
<b>APÊNDICE 5 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA C .....</b>	<b>240</b>
<b>APÊNDICE 6 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA D .....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICE 7 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA E .....</b>	<b>247</b>
<b>APÊNDICE 8 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA F .....</b>	<b>249</b>
<b>APÊNDICE 9 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA G .....</b>	<b>252</b>
<b>APÊNDICE 10 - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA H .....</b>	<b>255</b>

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA PROFISSIONAIS DE RP (Português)

### Perfil do Entrevistado

---

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Formação profissional (graduação, especialização, mestrado): \_\_\_\_\_
4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Funções (descrição do cargo): \_\_\_\_\_
6. Desde quando trabalha na organização: \_\_\_\_\_
7. Profissional concursado ou comissionado? \_\_\_\_\_
8. Gênero: \_\_\_\_\_

### Comunicação e Relações Públicas

---

*Objetivo: Entender as Diferenças Culturais nas Práticas de Comunicação e Relações Públicas*

**Introdução ao Questionário:** Este questionário é projetado para coletar informações sobre como as diferenças culturais influenciam as práticas de comunicação e relações públicas na Itaipu Binacional, especialmente nas áreas de cerimonial e protocolo, e no trabalho com a comunidade.

**Instruções:** Por favor, responda às seguintes perguntas com base em suas experiências e percepções trabalhando na Itaipu Binacional.

9. Como você descreveria a importância do idioma nas suas atividades de relações públicas na Itaipu?
10. Existem diferenças no uso de idiomas entre as comunicações no Brasil e no Paraguai?  
Se sim, como isso é gerenciado?
11. De que forma as crenças culturais influenciam as práticas de cerimonial e protocolo na Itaipu?
12. Você pode citar um exemplo de como o "jeito de ser" brasileiro ou paraguaio influencia seu trabalho em RP?
13. A Itaipu tem políticas específicas para lidar com a interculturalidade nas suas práticas de RP?

14. Como são tratadas as diferenças culturais em eventos que envolvem ambos os países?
15. Há treinamento ou orientação sobre interculturalidade para os profissionais de RP na Itaipu?
16. Como a interculturalidade é considerada no planejamento de campanhas ou ações de RP?
17. Você já enfrentou algum desafio devido a diferenças culturais em seu trabalho? Pode descrever?
18. Qual a importância do entendimento cultural para o sucesso das ações de comunicação da Itaipu?
19. As diferenças culturais afetam a forma como as ações de comunidade são planejadas e executadas?
20. Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?
21. De que forma a Itaipu promove a inclusão cultural em suas atividades de cerimonial e protocolo?
22. Como você avalia a eficácia da Itaipu em integrar as culturas brasileira e paraguaia em suas comunicações?
23. Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?
24. Qual é o impacto das diferenças culturais na recepção de mensagens pelos diferentes públicos da Itaipu?
25. Como os profissionais de RP são selecionados ou preparados para lidar com o público bicultural?
26. A Itaipu utiliza métodos ou técnicas específicas para medir o impacto cultural de suas ações de RP?
27. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para lidar com a interculturalidade na Itaipu?
28. Você acha que a Itaipu valoriza as contribuições culturais de ambos os países igualmente nas suas práticas de RP?

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO ENTREVISTA PROFISSIONAIS DE RP EM ESPANHOL

### Perfil do Entrevistado

---

1. **Nombre:** \_\_\_\_\_
2. **Edad:** \_\_\_\_\_
3. **Formación profesional (licenciatura, especialización, maestría):** \_\_\_\_\_
4. **Cargo:** \_\_\_\_\_
5. **Funciones (descripción del cargo):** \_\_\_\_\_
6. **¿Desde cuándo trabaja en la organización?** \_\_\_\_\_
7. **¿Es profesional concursado o contratado?** \_\_\_\_\_
8. **Género:** \_\_\_\_\_

### Comunicação e Relações Públicas

---

*Objetivo: Entender las diferencias culturales en las prácticas de comunicación y relaciones públicas.*

**Introducción al cuestionario:** Este cuestionario está diseñado para recopilar información sobre cómo las diferencias culturales influyen en las prácticas de comunicación y relaciones públicas en Itaipú Binacional, especialmente en las áreas de ceremonial y protocolo, así como en el trabajo con la comunidad.

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas basándose en sus experiencias y percepciones al trabajar en Itaipú Binacional.

9. ¿Cómo describiría la importancia del idioma en sus actividades de relaciones públicas en Itaipú?
10. ¿Existen diferencias en el uso de idiomas entre las comunicaciones en Brasil y Paraguay? Si es así, ¿cómo se gestionan?
11. ¿De qué manera las creencias culturales influyen en las prácticas de ceremonial y protocolo en Itaipú?
12. ¿Puede citar un ejemplo de cómo la "forma de ser" brasileña o paraguaya influye en su trabajo en relaciones públicas?
13. ¿Itaipú tiene políticas específicas para abordar la interculturalidad en sus prácticas de relaciones públicas?
14. ¿Cómo se manejan las diferencias culturales en los eventos que involucran a ambos países?
15. ¿Existen entrenamientos o capacitaciones sobre interculturalidad para los profesionales de relaciones públicas en Itaipú?
16. ¿Cómo se considera la interculturalidad en la planificación de campañas o acciones de relaciones públicas?

17. ¿Ha enfrentado algún desafío debido a diferencias culturales en su trabajo? ¿Puede describirlo?
18. ¿Cuál es la importancia del entendimiento cultural para el éxito de las acciones de comunicación de Itaipú?
19. ¿Las diferencias culturales afectan la forma en que se planifican y ejecutan las acciones comunitarias?
20. ¿Existen esfuerzos para adaptar el contenido de comunicación para que sea culturalmente relevante para brasileños y paraguayos?
21. ¿De qué manera Itaipú promueve la inclusión cultural en sus actividades de ceremonial y protocolo?
22. ¿Cómo evalúa la eficacia de Itaipú en integrar las culturas brasileña y paraguaya en sus comunicaciones?
23. ¿Existen barreras lingüísticas o culturales que impacten el trabajo con la comunidad local? ¿Cómo se superan?
24. ¿Cuál es el impacto de las diferencias culturales en la recepción de mensajes por los diferentes públicos de Itaipú?
25. ¿Cómo se seleccionan o preparan los profesionales de relaciones públicas para tratar con el público bicultural?
26. ¿Itaipú utiliza métodos o técnicas específicas para medir el impacto cultural de sus acciones de relaciones públicas?
27. En su opinión, ¿qué se podría mejorar para abordar la interculturalidad en Itaipú?
28. ¿Cree que Itaipú valora por igual las contribuciones culturales de ambos países en sus prácticas de relaciones públicas?

## APÊNDICE 3 – **Transcrição Entrevistado A**

### Identificação Pessoal e Profissional

1. **Gênero:** Me identifico como feminino.
2. **Formação profissional:** Bacharel em Relações Públicas e especialista em marketing.
3. **Cargo atual:** Técnica Superior Sênior 1 de Relações Públicas
4. **Funções na Itaipu:**
  - Organização de evento, protocolo e cerimonial;
  - Faço a interface com a agência de eventos e a empresa que é contrata para a execução dos eventos;
  - Realizo a interface com as áreas afins da Itaipu quando há necessidade de organização de algum evento;
  - Acompanho diretores em eventos representando a Itaipu.
5. **Desde quando trabalha na organização?** Desde junho de 2007.

### Respostas ao Questionário

6. **Agora, como eu tinha comentado com você, eu vou te perguntar algumas coisas sobre o histórico das Relações Públicas aqui na Itaipu e pra ver se você sabe de alguma coisa, se tem esse histórico ou não e se não tiver, não tem problema. Eu vou depois atrás procurar. Você sabe quando surgiu o Departamento de Comunicação e Relações Públicas aqui na Itaipu?**

A gente começou na época ainda da construção da barragem. Quando se tinham visitas para o canteiro de obras. Então, Relações Públicas iniciou até, acho que talvez junto com a área de imprensa. Nós sempre fomos uma assessoria. Nosso guarda-chuva. Nós não somos uma superintendência. Nós somos uma assessoria de comunicação ligada na diretoria geral da empresa e a gente faz a assessoria. E é todas as diretorias. Mas a gente é, no organograma, a gente está ligado à diretoria geral. E aí eu acredito que isso tenha acontecido logo, assim, enquanto atos de assinaturas, protocolares, posses de diretores. Eu acho que essas situações, elas sempre tiveram ações de Relações Públicas, mas não propriamente que fossem diretos empregados de Itaipu. Então, quando começou essas visitas, as visitas institucionais que começaram a surgir o interesse pela ação de Relações Públicas. Mas precisar um período ou dizer um ano para você, eu prefiro não dizer, porque eu posso cometer um erro. Então, acho que você teria que dar uma olhadinha.

Nós temos um plano de comunicação que até ele foi impresso, ele foi feito pela Margarida Kunsch. Então, acho que lá vai ter alguma informação nesse sentido histórico para você, tá? Eu acho que a gente tem isso só físico, teria que dar uma olhada. Acho que não tem nenhum lugar que ele esteja digitalizado, sabe?

*[pesquisadora] Eu achei um documento, mas deixa eu procurar até aqui. Só que ele estava mais, ele não era tão recente.*

Esse planejamento de comunicação social, ele deve de ser ali por 2005, 2006, que ele foi feito.

*[pesquisadora] Isso mesmo, tem aqui a data como 2007.*

Isso, então, mas é um pouquinho antes de eu chegar, assim, né? Eu acho que 2006 que ele deve ter sido feito.

Então, basicamente, a gente iniciou nesse sentido de levar pequenas... Era muito incipiente, se fazia em Kombi com o próprio empregado. Eu sei disso porque me relataram essa experiência. Então, indo até a margem para acompanhar, às vezes, a chegada das peças que eram gigantes, ou então porque o vertedouro estava sempre vertendo, porque ainda estava em construção.

Então, se levava o vertedouro. Agora, enquanto estrutura de se fazer a visita, realmente, eu acho que ela começou ali por volta, talvez, do ano 2000, ali assim. Então, dos anos... Eu acho que dos anos 2000, um pouco antes.

Então, daí, assim, ao longo do tempo, existiam muitas demandas que eram das visitas turísticas e aqui a gente recebia muitas autoridades internacionais e não existia uma cobrança de taxa. Hoje em dia tem a cobrança turística desde 2007. Então, até 2007, todas as visitas eram feitas por esta divisão.

Então, a gente recebia o turista, o estudante, grupos que eu falo, estudantes, toda a visitação turística e a visita de autoridades. Então, nós temos aqui algumas ações que são bem peculiares e são de Itaipu, que é o bosque do trabalhador e o bosque do visitante. Isso começou quando foi ali no bosque do trabalhador, dentro da usina, e é uma ação de reflorestamento que se teve por conta da construção que estava muito mexida. Então, o paisagismo se inventou a possibilidade de começar a dar como uma homenagem aos empregados. Então, o empregado, a partir do 15º ano de empresa, planta a sua árvore aqui. É uma única vez, quando ele completa 15 anos. Então, isto é no bosque do trabalhador. E daí fica identificado, contado. Tem uma plaquinha de identificação, o nome da espécie, o ano que foi plantado e o nome da pessoa.

E a gente faz um evento anual com os diretores e esses homenageados por tempo de casa e por ano. Então, no 15º se faz essa homenagem, esse plantio. E aí, quando nós recebemos autoridades, deputados, parlamentares, princesas.

Nós temos dois lugares aqui no CRV (Centro de Recepção ao Visitante) que são o bosque do visitante. Atores, pessoas que tenham um prestígio. Então, a gente faz a visita. Antes da visita, ela faz o plantio de uma árvore. Nós tiramos fotos. E ela deixa aqui um registro seu de que ela veio aqui.

É uma ação simples que a gente faz em parceria com a área de outra divisão. Que é a divisão de... É... De responsabilidade socioambiental. Não, de florestas. Como é que é? Eu não saberia dizer aqui. Marpe. Enfim, é a área que cuida da questão ambiental.

Bem. E aí, durante esse período, foram feitas as inaugurações das unidades geradoras. **Então, o papel das relações públicas sempre esteve atuando nessas situações. De visitas dos presidentes, de encerramento, inauguração das unidades. Nós temos 20 unidades geradoras. Então, é um evento sempre binacional.** E também, sempre, no mês de maio. Maio é o mês de Itaipu. É o mês que se comemora o aniversário de Itaipu. E daí, as homenagens aos empregados. E os eventos que são binacionais, eles acontecem mais por ocasião destas comemorações. Aí, ao longo do tempo, foram quebrando recordes.

Então, também é feito... Nós buscamos sempre o recorde de produção de energia. Fomos, por muitos anos, a primeira e maior geradora de energia. Agora, a gente perde, em certos momentos do ano, para três gargantas.

Então, a gente faz essas comemorações. Nós fazemos comemorações na somatória de turistas que vêm até este ponto. Nós estamos com 25 milhões de turistas desde que começamos a fazer as visitações.

Então, a gente controla isso. Controla a quantidade que chega de turista e a procedência deles. Então, a gente também tem estas formas para divulgar e para... Como ação de relações públicas, propriamente.

Então, todo ano, nós fazemos... Este que eu falei, em particular, que era do plantio. A partir do 15º ano, para o empregado da margem brasileira. Isso, da margem

brasileira. A cada cinco anos, ele será chamado para uma homenagem. Que é um jantar com o diretor e ele recebe um kit com o seu certificado de homenagem. De tempo. No palco, tira fotos. Ele pode levar sua esposa ou seu esposo. Um evento social.

Esta é uma ação que a gente faz anual. Nós fazemos eventos quaisquer das áreas. Eles se repetem ao longo dos anos. Por exemplo, a SIPAT. Que é um evento que existe há muitos anos, décadas. Então, nós também fazemos.

Este é um evento binacional também. Ele acontece lá por outubro, uma semana de evento. Tem eventos esportivos. Depende de qual a área que vai nos solicitar. Nós fazemos os eventos técnicos. Muitos eventos que são com a chancela de outras instituições. Por exemplo, FUNCOG, CIGRE. Essas instituições que são do campo da energia elétrica. Então, eles fazem seminários. E nós atuamos como organização. Eles são os realizadores do evento. Então, a parte técnica, a parte de avaliação. Do que será apresentado tecnicamente. De quem serão os palestrantes. Essas comissões técnicas que fazem. Mas existe a comissão organizadora. Então, às vezes, a Itaipu, como nós temos um departamento estruturado. De profissionais. Às vezes, eles nos pedem esse apoio. Essa coparticipação. E a diretoria sempre veio com bons olhos. De estar colaborando nesses eventos. Então, não é um evento de Itaipu. Mas é um evento feito por Itaipu. Às vezes, até pelos contratos vigentes. Ou por agências que a gente já tem conhecimento de que fazem. Então, esses eventos, às vezes, são em hotéis. Porque aqui, dentro de todo o nosso território. Nós temos ambientes que fazem esses eventos. E, às vezes, a gente, como área de RP.

Nós vamos ser demandados por instituições que querem usar a Itaipu como um cenário. Então, ela vem até aqui. Ela quer fazer a corrida qualquer. Corrida, um Iron Man. Ou a largada da meia-maratona. Ou da maratona de Foz do Iguaçu. Ela é feita aqui. Então, é tudo feito por pessoas. Então, a gente também recebe os organizadores. Instrui como precisa ser feito. Eles precisam estar adequados a todas as orientações que nós passamos. Todas as situações legais para ser feito o evento. Então, eles podem fazer. Ou, propriamente, às vezes acontece de eles pedirem a Itaipu. E eu falo a Itaipu, mas nesse sentido.

Então, por exemplo, uma Volvo já fez isso aqui. Ela quer fazer o lançamento de um caminhão aqui dentro. Então, também é feito esse tipo de interface. Entre uma organizadora externa e nós aqui. Para supervisionar o que eles estarão fazendo. Para ver se eles não infringem. E sai tudo de acordo com o que a gente precisa fazer. Faz como uma parceria público-privada. É. Então, o CTI, que é o Complexo Turístico Itaipu. Que recebe o turista aqui. E que ele é uma empresa gerida pelo Parque Tecnológico Itaipu. Então, o turista, hoje em dia, é recebido pelo CTI. O CTI também comercializa espaços para fazer eventos. Mas, às vezes, eles entram. Então, depende de como ele chegou. E de qual foi o despacho feito para ele. Então, se eles veem que é muito comercial. Eles vão demandar que o CTI realize via o formato que eles comercializam.

Então, às vezes, se faz uma iluminação extra da barragem. Para um coquetel no Mirante Central. Para a vela vir aqui com seus representantes. Para um momento social do evento que está acontecendo em hotéis. Esse que eu te falei da Volvo. Às vezes, como impacta de eles fazerem percursos usando a Itaipu. Tipo, test drive. Ou que impacta que eles vão fazer algumas ações que sejam na área industrial. O CTI não tem autonomia para isso.

Então, por isso, nós é que precisamos realizar aqui na nossa divisão. A outra pergunta é com relação a essa relação binacional. Se essa história, o desenvolvimento das relações públicas dentro da Itaipu.

**7. Se você sabe como que são essas práticas de Relações Públicas são organizadas também no lado paraguaio? Se a área de lá surgiu concomitante com a daqui?**

Sim, sim. Todas as nossas, nós não fazemos. Nós precisamos no organograma que uma área ser formada num lugar. Ela tem que ser formada também no outro país. Então, por exemplo, no começo, nossa assessoria tinha duas divisões. Imprensa e relações públicas. E durante, eu vou falar para você assim, provavelmente, quase uns 20 anos. Foi só imprensa e relações públicas. Daí, com o advento ali em 2007. É que iniciou a divisão de imagem institucional. Que são as peças publicitárias, logo, marca. Nós tivemos uma atualização em 2007, 2008. A nossa logo, ela teve uma atualização. Logo de Itaipu. Então, todos os filmes institucionais. Sejam o filme que roda aqui para o turista ver. Ou o VT que vai ser divulgado em evento. Ou documentário. Nós estamos no ano que fazemos 50 anos. Então, no ano passado, nós fizemos documentário dos 50 anos de tratado. Que é um documento que rege as condições binacionais. De como atuarmos. E esse ano, agora, é o ano do cinquentenário da empresa em si. Então, está sendo feito. Então, as ações sempre foram pertinentes quando os eventos são binacionais. Quando não. Então, como eu falei. O RH quer fazer um evento. Seja para público interno. Ou mesmo, que vai receber um seminário específico de uma ação. De responsabilidade social. Da área de finanças. Então, eles às vezes nos demandam. Para que a gente faça o início do evento. Ou mesmo que dê condições para as pessoas. Tipo, coffee break. O que vai constar nesse evento. **Então, essas ações que são por margem.** Então, eu atuo. Ou nossa área atua.

**Independente da área do Paraguai. Nós conversamos sempre quando são ações que são binacionais.** Então, os eventos que foram de comemoração. 50 anos de geração. 40 anos de produção. Vai ser 50 anos de segurança empresarial. **Essas ações serão binacionais. Então, tem algumas que são sempre binacionais.** Essas de quebra de recorde. **Vai ser binacional.** Então, a gente tem ao longo do tempo. Sabe-se que aquele ano tem mais eventos. A gente tem mais reuniões. **E aí, nós fazemos uma divisão.** Uma divisão de pagamentos. De quem mexe com o contrato seu. Porque os nossos eventos. Quando eu estou falando assim. Eles são eventos para 2 mil pessoas. Então, imagine fazer um coffee break para 2 mil pessoas. Um coffee break caro. Também de muito custo. Então, assim. Nossos eventos precisam. **Nós fazemos uma divisão. De responsabilidades. E de atuação para pagar. E para coordenar.** Então, aquele grupo que vai montar o evento. Trazer sonorização. Uma margem. O outro vai vir com a ornamentação. Com atração cultural.

**Sempre nos nossos eventos. Tem alguma música. Que remeta às culturas dos dois países. É comum nos nossos eventos binacionais. Tocar os dois hinos. O hino nacional brasileiro. E o hino nacional paraguaio. Nós temos um coral.** Que já existe há muito, muito tempo. Acho que deve ter uns quase 25, 30 anos. Que tem o coral de Itaipu. Ele também é binacional. Então, as vezes eles atuam. Participam de festivais. Ou de apresentações. Aqui nesta região. E o empregado que participa. Pode participar. Tanto empregado brasileiro como paraguaio. Como aposentados. A gente ainda continua dando a oportunidade. Para o aposentado participar do coral. Então, eles têm um local. Nós pagamos o maestro. Ele tem um maestro. E os deslocamentos. Alimentação. As vezes o uniforme. Para alguma apresentação. Então, todas essas situações. Que é uma coisa. Realmente. De entretenimento. E cultural mesmo. Para o empregado. Tanto participar.

**8. Houve mudanças nessas práticas e RP? Você comentou que a partir de 2007. Que antes eram duas áreas e depois ampliou?**

A assessoria de comunicação da Itaipu possui diversas frentes de atuação. Inicialmente, trabalhava exclusivamente com a parte de imprensa, mas, a partir de 2007 e 2008, foi incorporada a área de imagem institucional. Essa nova divisão é responsável por criar materiais como folders, banners, comunicação visual de eventos, logotipos, pastas e slogans, além de realizar pequenas atualizações de logomarcas. Paralelamente, há uma gestão de comunicação que administra os patrocínios encaminhados à Itaipu. Essa área avalia propostas por meio de um comitê, decidindo pela aprovação ou não, conforme o escopo, e gerencia o repasse de verbas para projetos deferidos.

Os contratos da comunicação social abrangem muitas áreas. Por exemplo, a parte de imprensa cuida de clipping, assessoria de imprensa, produção de textos e sugestões de pautas. Jornalistas produzem releases e alimentam os meios de comunicação, além de acompanharem *media training* e *press trips* de jornalistas que visitam Itaipu para cobrir assuntos específicos, como o histórico de proteção ambiental, no qual a empresa é referência.

A produção de textos é realizada internamente, enquanto vídeos e campanhas internas são terceirizados. Traduções e acompanhamento de pequenos vídeos institucionais também seguem esse modelo. Já a gestão de comunicação institucional supervisiona pagamentos relacionados a contratos, seja de publicidade, papelaria, produção de folders ou revistas, e materiais impressos em geral. As campanhas publicitárias incluem ações em redes sociais, canais do YouTube e outras mídias, sendo dinamizadas pela equipe de imagem institucional e de imprensa.

A atuação no setor é dinâmica e exige flexibilidade. Profissionais contratados para atuar em relações públicas (RP) podem, inicialmente, ser alocados para eventos, mas há possibilidade de migração para outros segmentos, dependendo do perfil profissional e da necessidade organizacional.

No passado, a área de visitas era bastante movimentada, com um grande número de pessoas sendo acompanhadas. A partir de 2007, as visitas passaram a ser administradas por outra área, enquanto o departamento atual assumiu responsabilidades como envio de convites e gestão de mailings para eventos. Também é papel do setor revisar materiais impressos, garantindo a qualidade final.

Os eventos organizados pelo departamento frequentemente envolvem figuras de alto escalão, como ministros e presidentes de ambos os países. Nessas ocasiões, a equipe precisa lidar com demandas específicas, como a organização de salas para presidentes, palcos com projetores e divisões de auditórios para imprensa. Muitas dessas ações são executadas em curto prazo, exigindo eficiência e atenção aos protocolos.

Recentemente, a atuação cerimonial tem sido destacada em ações regionais, como construções e eventos relacionados à Itaipu. Exemplos incluem cerimônias na ponte ou visitas presidenciais a espaços vinculados à empresa. Nesses casos, a equipe define a organização do evento, desde a logística até o protocolo, garantindo que tudo esteja de acordo com as expectativas.

**9. O outro tópico é com relação a eventos históricos. Você sabe se algum evento histórico interferiu nessas estratégias de comunicação e relações públicas da Itaipu?**

Acredito que tenha sido decorrente de uma mudança na gestão, especialmente no Paraguai. Até hoje, eles não possuem cobrança de taxa de visitação, o que é um diferencial em relação à atuação deles. Isso também inclui a forma como contratam o pessoal responsável pelos serviços de condução e guias nas visitas.

Não houve exatamente uma necessidade de transformação naquela época, mas sim uma reformulação na missão da Itaipu. Antes, tínhamos apenas uma missão definida; não possuíamos uma visão. A partir desse período, passamos a incorporar mudanças em nossa missão e visão, com uma abordagem mais ampla. **Deixamos de focar exclusivamente na geração de energia e passamos a enfatizar a geração de energia limpa e renovável, com foco na atuação regional e no incentivo ao turismo.** Essa transformação exigiu mudanças na estrutura, criando um formato mais adequado para essa nova diretriz.

Como não visamos lucro e, enquanto organização, não poderíamos cobrar taxas diretamente, desenvolvemos, ao longo do tempo, uma estrutura que permitisse a manutenção e a autonomia gradual das operações. A Itaipu se posiciona como mantenedora desse ecossistema, garantindo que o complexo funcione e que cada unidade administre suas próprias necessidades de forma eficiente.

No Complexo Tecnológico da Itaipu (CTI), que abriga grande parte dos fluxos de trabalho, temos uma presença significativa de empregados do CTI, mas também há divisões diretamente vinculadas à Itaipu. No ano passado, houve um avanço significativo com a criação de uma assessoria de turismo, que antes não existia ou não estava operante. Hoje, essa assessoria, juntamente com outras divisões, gerencia a gestão do turismo, que se tornou um braço importante da nossa divisão e da assessoria de comunicação. Vale destacar que a própria gestão desse setor envolve um número expressivo de pessoas, entre 300 e 400 empregados, o que demonstra a relevância desse segmento dentro da nossa estrutura.

**10. E com relação aos aspectos políticos entre o Brasil e o Paraguai, afeta essas políticas e diretrizes de comunicação e Relações Públicas? Como a estrutura e as ações de RP e de comunicação?**

Não diretamente. No caso do Paraguai, há discussões sobre a possibilidade de cobrança de taxas de visitação, mas isso ainda não foi implementado. Essa decisão reflete as dificuldades específicas do país e o impacto que tal cobrança poderia ter na vinda de visitantes. Eles estão avaliando se essa medida é realmente necessária. Até o momento, não houve implementação, e isso não gera conflitos com as ações do lado brasileiro.

Na prática, as diretrizes de comunicação e Relações Públicas das duas margens se complementam. Mesmo com abordagens diferentes, os números de visitantes são somados, considerando ambas as margens, o que reforça a integração binacional nas estatísticas e no planejamento estratégico.

**11. Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?**

Não, porque esses impactos não são diretamente percebidos. Como mencionei, eles não têm, ou desconhecem, uma área estruturada para lidar com essas questões. É pouco provável que você encontre profissionais formados em relações públicas lá. Muitas vezes, as questões protocolares são remetidas a nós. Eles pedem que formatemos o roteiro do cerimonial. Hoje, eles já possuem maior capacidade e conseguem realizar essas atividades, mas, por muito tempo, era exclusivamente nossa responsabilidade.

O protocolo de Itaipu segue uma sequência bem definida, intercalando português e espanhol. Em eventos binacionais, há sempre a necessidade de definir qual margem terá a precedência para falas e ações. Isso é acordado previamente, garantindo alternância. Por exemplo, se um evento anterior teve precedência brasileira, o próximo será priorizado pelo lado paraguaio. Mantemos um histórico dessas alternâncias para garantir equilíbrio.

Nos eventos da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho), por exemplo, a presidência alterna a cada dois anos entre brasileiros e paraguaios. Quem estiver na presidência é responsável por organizar o evento. Eles definem temas, como saúde mental em um ano ou EPIs no próximo, evitando repetições. Embora participemos do planejamento geral, a contratação de palestrantes e especialistas é responsabilidade do RH, que gerencia todo o processo de contratação.

Para eventos maiores, como homenagens ou iniciativas relacionadas ao meio ambiente ou ao empoderamento feminino, criamos identidades visuais específicas e convidamos o Paraguai a participar de forma diplomática e colaborativa. Nessas ocasiões, consideramos as diferenças culturais, incluindo preferências por apresentações artísticas ou costumes típicos. Apesar das distinções, não há barreiras significativas; trabalhamos com respeito às tradições, como o uso do tererê e a troca de presentes culturais.

Um exemplo interessante foi a visita da princesa do Japão, que chegou pelo lado paraguaio e saiu pelo lado brasileiro. Toda a programação foi cuidadosamente planejada em conjunto, desde os presentes até o roteiro do evento. Essa colaboração destaca a importância de respeitar e integrar culturas diferentes em um contexto binacional.

**12. Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?**

A programação dos eventos, como o da SIPAT, por exemplo, é planejada para alternar entre os idiomas. Se o palestrante falará totalmente em espanhol ou totalmente em português depende do contexto do evento. Nosso roteiro é sempre bilíngue, mas não uma tradução literal de cada parágrafo. Ele é uma continuidade: enquanto eles falam em espanhol, nós entendemos, e quando falamos em português, eles também compreendem.

Antigamente, isso era um pouco mais difícil. Os paraguaios, em geral, têm maior facilidade em falar português do que os brasileiros em falar espanhol. Há exceções, especialmente em áreas técnicas, onde o contato diário entre as equipes binacionais é essencial, como na informática, no almoxarifado e em outras áreas operacionais. Já em setores como o financeiro, embora existam reuniões de orçamento e encontros de diretoria envolvendo os 12 diretores (6 de cada lado), as equipes geralmente trabalham separadas.

Ainda assim, a língua não é uma barreira para nós. Essa é uma característica peculiar em nossa relação binacional, especialmente porque, ao contrário dos argentinos, que apresentam certa resistência ao português, os paraguaios são muito receptivos e hospitaleiros, especialmente com brasileiros. Eles entendem bastante o português, o que facilita muito a comunicação.

Quanto ao Guarani, que é uma das línguas oficiais do Paraguai, ele não é utilizado em nossas comunicações. Embora o Guarani seja comum entre os paraguaios, principalmente em interações internas e culturais, ele não é adotado nas documentações ou comunicações binacionais, que seguem apenas em português e espanhol. Qualquer ofício ou documento binacional, por exemplo, será sempre produzido nessas duas línguas.

### **13. Como é a incorporação da questão da interculturalidade no planejamento, estratégias e ações de comunicação e relações públicas?**

As ações de comunicação têm reflexos importantes na gestão socioambiental da Itaipu, que é uma área de grande relevância para a organização. A partir da gestão de 2005 e 2006, foi implementado o programa socioambiental "Cultivando Água Boa", que recebeu prêmios, incluindo uma premiação da ONU. Esse programa, ao longo do tempo, ganhou uma identidade própria, com logomarca e iniciativas voltadas para a responsabilidade socioambiental. Vale destacar que as áreas ambiental e social, embora complementares, têm gestões separadas: a ambiental está sob a Diretoria de Coordenação, enquanto a responsabilidade social está ligada à Diretoria Administrativa, com algumas iniciativas coordenadas diretamente pelo diretor-geral.

Hoje, o programa "Cultivando Água Boa" faz parte da história da Itaipu, mas foi substituído por uma nova identidade programática, chamada "Itaipu: Mais que Energia". Esse programa ampliou significativamente a atuação da Itaipu, que antes abrangia 54 municípios da região oeste do Paraná, para todos os 399 municípios do estado e também algumas cidades do Mato Grosso do Sul. Essa expansão tem sido possível por meio de contratos, convênios com prefeituras e consórcios municipais.

Com a quitação de sua dívida em 2022 e o fim das obrigações de pagamento de royalties, a Itaipu passou a direcionar mais recursos para os municípios, com foco em infraestrutura, gestão hídrica e outros melhoramentos essenciais. Esses repasses financeiros atendem a diversas demandas locais, desde reformas e melhorias em instituições até doações de veículos, que muitas vezes são formalizadas em eventos específicos.

Além disso, há iniciativas voltadas para a saúde, como a aquisição de equipamentos de alto custo, incluindo máquinas de radioterapia, e melhorias em hospitais. Essas ações de responsabilidade social reforçam o compromisso da Itaipu com o desenvolvimento regional e com a melhoria da qualidade de vida das comunidades atendidas.

**14. Você pode comentar como é a estrutura atual da área de Relações Públicas na Itaipu?**

Nossa divisão possui duas áreas de atuação distintas, embora possam interagir em alguns momentos: o atendimento de visitas e a organização de eventos. Apesar de não sermos um departamento, nossa divisão é estruturada para atender a essas duas frentes de maneira eficiente.

Contamos com uma secretaria que recebe e verifica os pedidos de visitas, avaliando a viabilidade de atendimento. A equipe é composta por uma gerente, três pessoas dedicadas à área de eventos (atualmente uma delas em licença-maternidade), três pessoas no atendimento de visitas, uma pessoa na secretaria e um auxiliar de serviços gerais. Essa é a quantidade de empregados diretos nessas áreas.

Além disso, contamos com o apoio de estagiários. Na linha de frente, temos cerca de 7 ou 8 estagiários, enquanto o número de empregados diretos gira em torno de 9 ou 10. A relação da divisão com a diretoria é direta, o que facilita a tomada de decisões e o alinhamento estratégico das atividades.

**15. E como é a relação da área com os diretores da Itaipu? Poderia contar sobre o grau de autonomia na área e como vocês fazem esse planejamento e elaboração das práticas de Relações Públicas?**

De fato, temos autonomia. Nós buscamos entender as necessidades do evento e planejamos com base nisso.

Por exemplo, no final do ano, organizamos eventos como os natalinos, que envolvem decoração e atrações culturais com temática de Natal, voltadas para a comunidade. Além disso, realizamos uma confraternização para todos os empregados da margem brasileira, que também é um evento sob nossa responsabilidade. Nesses casos, nós desenvolvemos as ideias e apresentamos uma proposta ao diretor, que é quem aprova a data e o orçamento estimado para o evento.

Há, contudo, situações em que eventos precisam ser realizados com urgência, e, pela necessidade, não há tempo para uma aprovação tradicional. Nesse contexto, nossa divisão é muito consolidada dentro da empresa, e a diretoria confia no nosso histórico de trabalho. Nossa relação com a diretoria é de apoio mútuo, e eles geralmente aprovam as propostas que apresentamos, sejam voltadas para públicos juvenis, famílias ou outros segmentos. A partir dessas orientações, desenhamos os eventos e buscamos inovar sempre.

Temos um padrão de qualidade elevado e nos esforçamos para manter essa excelência. Gostamos de planejar cada detalhe, desde a decoração até a música, o cardápio e a forma como ele será servido. Por exemplo, evitar repetir uma festa de

confraternização é sempre um desafio. A cada ano, buscamos algo diferente: pode ser o local, a proposta musical ou até mesmo a dinâmica do evento.

Outro aspecto importante é intercalar decisões, como permitir ou não a presença de acompanhantes nos eventos. Algumas pessoas preferem eventos sem acompanhantes, enquanto outras valorizam a possibilidade de levá-los. É preciso analisar e ajustar essas variáveis para atender melhor às expectativas dos participantes.

**16. Quais são os públicos estratégicos da Itaipu que são o foco das ações de relações públicas?**

Os públicos estratégicos da Itaipu incluem, primeiramente, o público interno, que abrange os empregados das margens brasileira e paraguaia. Atuamos também com instituições do terceiro setor, como fundações, comissões e organizações não governamentais. Além disso, o morador da região de Foz do Iguaçu é outro público importante, que recebe atenção especial em diversas iniciativas.

Nosso trabalho também envolve autoridades das esferas estadual e municipal, abrangendo os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. A diretoria jurídica frequentemente nos envolve em eventos que recebem juízes, promotores e outros representantes do sistema judiciário, reforçando nossa atuação nessas instâncias.

Por fim, realizamos ações direcionadas para fortalecer o relacionamento com a margem paraguaia (margem direita), promovendo a integração entre os públicos dos dois países e reforçando o caráter binacional da Itaipu.

**17. Como você descreveria a influência da cultura latino-americana na identidade da Itaipu Binacional?**

Acredito que não há uma interferência direta da cultura latino-americana na identidade da Itaipu. Atuamos como parte da tríplice fronteira, o que frequentemente envolve iniciativas trinacionais. Por exemplo, é comum realizarmos eventos no âmbito do Grupo de Trabalho em Saúde (GT Saúde) e em grupos de trabalho trinacionais. Além disso, participamos de conversas no contexto do Mercosul, especialmente quando o Brasil assume a presidência da pasta de turismo, o que resulta na organização de eventos.

Embora essas interações sejam fluidas e aconteçam dependendo da área de atuação, não considero que elas impactem diretamente as ações da Itaipu. Contudo, essa característica trinacional está presente em algumas iniciativas específicas e reflete a natureza colaborativa de nossa região.

**18. Quais elementos culturais latino-americanos são mais visíveis na organização?**

O Tererê é, sem dúvida, o elemento cultural mais visível na organização. Ele está muito presente no dia a dia dos paraguaios, pois é comum os paraguaios levarem o Tererê para reuniões, algo que raramente vemos entre brasileiros com o chimarrão, por exemplo. Esse hábito reflete a integração cultural entre as margens.

Além disso, a alimentação traz elementos característicos, como a chipa e a sopa paraguaia, que frequentemente aparecem em eventos. Na música, os paraguaios têm uma forte conexão com o folclore, incluindo danças que equilibram garrafas, enquanto os brasileiros tendem a incorporar gêneros como forró e MPB.

Nos eventos binacionais, buscamos sempre trabalhar essa diversidade cultural. As apresentações incluem tanto músicas brasileiras quanto espanholas e, eventualmente, canções em inglês. Em materiais audiovisuais, como VTs, temos o cuidado de legendar os vídeos em português e espanhol, dependendo do idioma principal do conteúdo, garantindo acessibilidade a todos os participantes.

Esses elementos, embora distintos, refletem a riqueza cultural da Itaipu e como a organização equilibra e valoriza as contribuições das duas margens.

**19. Com relação a esses elementos culturais, você acredita que eles se diferenciam a Itaipu de outras organizações internacionais?**

Sim, esses elementos culturais realmente diferenciam a Itaipu de outras organizações internacionais. O fato de lidar com duas nacionalidades e culturas distintas é, sem dúvida, um grande desafio. Essa particularidade está profundamente ligada às questões históricas que envolveram a construção da usina, desde a necessidade de diplomacia até as consequências de uma guerra.

Essa dualidade cultural e histórica torna a Itaipu única. No Brasil, não há outra organização com as mesmas características. Talvez existam outras hidrelétricas binacionais em regiões mais ao norte, mas dificilmente com a riqueza de resultados que a Itaipu apresenta. Nesse sentido, acredito que ela seja um case único no cenário internacional.

**20. Com relação a esses elementos culturais. Eles têm algum tipo de impacto nas decisões estratégicas da Itaipu ou das ações que vocês fazem?**

Não diretamente. Porém, se considerarmos os elementos culturais em termos simbólicos, eles são constantemente promovidos e integrados às operações diárias da Itaipu. Por exemplo, a presença das bandeiras brasileira e paraguaia é algo marcante. Elas estão sempre visíveis em locais estratégicos, como na entrada do CRV, em pontos da usina e nos gabinetes dos diretores. Embora a bandeira da Itaipu também esteja presente, a valorização das bandeiras nacionais é um reflexo do caráter binacional da organização.

Além disso, nos eventos, os hinos nacionais dos dois países são uma prática constante. Mesmo quando há a necessidade de reduzir o tempo de um evento, é comum considerar a execução dos dois hinos, reforçando a importância do equilíbrio entre as culturas brasileira e paraguaia. Esses elementos, embora simbólicos, refletem a integração cultural que permeia as atividades da Itaipu.

**21. Qual é a sua percepção sobre o impacto da cultura. E se você observa que a cultura influencia as estratégias de RP na Itaipu?**

Eu interpreto cultura como um conjunto de conhecimentos, costumes e valores transmitidos por um povo. Na Itaipu, isso se manifesta de maneira significativa devido à diversidade de nossos empregados, que vêm de todas as regiões do Brasil e também do Paraguai. Essa diversidade cultural influencia diretamente nossas práticas e estratégias, incluindo as de relações públicas.

Frequentemente realizamos campanhas para conhecer melhor as "vozes de Itaipu", entrevistando empregados de diferentes cidades para entender suas origens, experiências e o que os trouxe até aqui. Esse tipo de iniciativa reforça a importância de valorizar a pluralidade cultural dentro da organização.

Quando novos empregados chegam à Itaipu, eles participam de um programa de integração que oferece uma visão geral sobre a empresa e facilita sua adaptação. Sabemos que muitos não são de Foz do Iguaçu, então o objetivo é proporcionar um acolhimento que inclua palestras, informações sobre a organização e a oportunidade de construir amizades. Esse processo busca não apenas integrar os novos trabalhadores, mas também criar um ambiente culturalmente rico e diverso.

Com relação ao Paraguai, a integração cultural ocorre de forma similar, com a valorização de elementos como música, dança e culinária. Esses aspectos são fundamentais para reforçar a conexão entre os dois países e fortalecer a identidade binacional da Itaipu.

**22. Você acha que as ações de comunicação que vocês promovem aqui na Itaipu, buscam respeitar essas diversidades culturais presentes tanto no Brasil como no Paraguai?**

Sim, acredito que as ações de comunicação na Itaipu respeitam essas diversidades culturais. Por exemplo, temos um jornal eletrônico que é produzido de forma segmentada: há uma versão feita pela imprensa brasileira para a margem brasileira, e outra versão produzida pela margem paraguaia. Essa separação respeita as especificidades culturais e linguísticas de cada país, garantindo que as informações sejam adaptadas às suas realidades.

Além disso, no Paraguai, a Itaipu desempenha um papel significativo no apoio à educação, oferecendo incentivos para que as pessoas possam cursar a graduação, funcionando como uma espécie de programa de bolsas de estudo. Esse é um exemplo claro de como as ações se ajustam às necessidades e prioridades culturais do país. No Brasil, não temos um programa exatamente igual, mas há incentivos para que os trabalhadores se desenvolvam profissionalmente.

Essas diferenças refletem como a Itaipu busca respeitar e valorizar as particularidades culturais de cada margem, ajustando suas ações para atender às necessidades locais, enquanto mantém o equilíbrio em sua atuação binacional.

**23. E tem alguma prática de RP que foi modificada ou adaptada devido a essa influência cultural?**

Não diretamente. As adaptações que realizamos geralmente são de natureza técnica ou operacional. Por exemplo, quando precisamos organizar um evento binacional, a área mais representativa para esse tipo de evento seria o meio da barragem. No entanto, como esse local não é adequado para eventos, muitas vezes optamos por realizar a atividade em um hotel. Essa mudança não é motivada por fatores culturais, mas sim por questões práticas e operacionais.

**24. Quais esses elementos culturais são mais significativos para planejar as ações de RP?**

Os elementos mais significativos estão geralmente relacionados ao histórico da Itaipu, como celebrações de aniversário da empresa, conquistas marcantes e recordes alcançados. Esses momentos costumam ser mais ligados a ações de marketing e, em alguns casos, possuem um caráter político, em vez de estritamente cultural. Não vemos, necessariamente, a cultura como fator central na definição dessas ações.

Um exemplo foi a visita do Papa Francisco ao Paraguai. Na ocasião, a Itaipu contribuiu com a recepção do Papa, organizando ações específicas e até mesmo brindes para marcar o evento. No entanto, essas atividades ficaram restritas ao lado paraguaio e não impactaram diretamente o Brasil, já que não houve necessidade de envolvimento da nossa área de RP na margem brasileira.

A estrutura de RP da Itaipu funciona de maneira espelhada: cada margem cuida de suas próprias demandas, e a interação ocorre apenas em eventos binacionais. Nesse contexto, buscamos equilibrar as responsabilidades entre as duas margens, como se fossem três áreas distintas: o lado brasileiro, o lado paraguaio e uma área comum para questões binacionais.

**25. Com relação a cultura e a identidade. Você consegue identificar de que maneira essa cultura local (Brasil e Paraguai), com características únicas da Itaipu, se ela é refletida na identidade da Itaipu?**

Os materiais de comunicação, como vídeos, são um exemplo claro de como essas características se refletem na identidade da Itaipu. Nos vídeos, buscamos destacar tanto os empregados brasileiros quanto os paraguaios, respeitando as diferenças de linguagem. Por exemplo, em um VT, podemos apresentar alguém falando em espanhol e outro em português, sempre promovendo esse equilíbrio. Essas ações, principalmente no campo visual e midiático, demonstram como essa identidade binacional é construída e refletida.

Quanto à identidade, ela está intrinsecamente ligada à gestão, que, por sua vez, é influenciada por indicações do governo federal. **A cada mudança de gestão, há ajustes que moldam algumas ações e prioridades. Isso ocorre tanto no Brasil quanto no Paraguai, já que as diretorias de ambas as margens são nomeadas por seus respectivos governos.** Essa dinâmica traz reflexos na identidade da empresa, que se adapta às novas diretrizes a cada ciclo de quatro anos.

Apesar dessas mudanças na alta gestão, a essência da identidade da Itaipu permanece sólida, construída pelas pessoas que trabalham há anos na empresa. A continuidade de programas e eventos é um reflexo disso. Por exemplo, ações de homenagem aos empregados por tempo de serviço — realizadas a cada cinco anos — são mantidas independentemente da gestão, embora o nome ou o formato do evento possa mudar.

Outras iniciativas reforçam essa identidade, como o histórico de 20 anos em ações ambientais, incluindo o Refúgio Biológico, criado para resgatar animais ameaçados

durante a formação do lago da represa. Essa trajetória histórica demonstra um compromisso contínuo da Itaipu, que ainda hoje realiza ações ambientais relevantes.

Além disso, a Itaipu também se destaca por promover inclusão e diversidade. **A empresa realiza eventos acessíveis, com intérpretes de libras para pessoas com deficiência auditiva, e garante acessibilidade em palcos e espaços para empregados com dificuldades de locomoção. Há também iniciativas voltadas para minorias, como o apoio às tribos indígenas locais e programas de saúde mental e de igualdade de gênero.** Essas ações refletem a preocupação da Itaipu em alinhar sua identidade aos valores de inclusão e respeito.

Por fim, mesmo com mudanças de gestão, as bases construídas ao longo dos anos — como ações ambientais e sociais, e o compromisso com os trabalhadores — continuam a definir o que a Itaipu é, reforçando sua identidade como uma organização sólida e respeitável.

#### **26. Se você acredita que a Itaipu tem essa identidade homogênea?**

A identidade da Itaipu é diversa e heterogênea em muitos aspectos, refletindo a riqueza cultural e a pluralidade de pessoas que a compõem. No entanto, existe uma unidade que conecta todos os trabalhadores, criando uma "cara" reconhecível para a organização.

Apesar das diferenças individuais e culturais, o empregado da Itaipu representa bem o que a empresa é. Essa homogeneidade está presente no compromisso e nos valores compartilhados por todos, independentemente de suas origens ou funções. Em resumo, embora composta por uma diversidade de pessoas e histórias, eu acredito que a Itaipu mantém uma identidade coesa e reconhecida.

## APÊNDICE 4 – **Transcrição Entrevistado B**

### Identificação Pessoal e Profissional

27. **Gênero:** Me identifico como masculino.
28. **Formação profissional:** Jornalista – Profissional Universitário Pleno 3
29. **Cargo atual:** Gerente da Divisão de Imprensa
30. **Funções na Itaipu:**
- Responsável pela organização de pautas;
  - Elaboração de materiais para a imprensa;
  - Edição de textos, etc.
31. **Desde quando trabalha na organização?** Desde 2010.

### Respostas ao Questionário

- Como você descreveria a importância do idioma nas suas atividades de relações públicas na Itaipu?**  
O idioma é crucial, especialmente por ser uma organização binacional. A comunicação em português e espanhol facilita a integração entre as margens brasileira e paraguaia, embora haja barreiras linguísticas pontuais em casos de entrevistas com colegas paraguaios.
- Existem diferenças no uso de idiomas entre as comunicações no Brasil e no Paraguai? Se sim, como isso é gerenciado?**  
Sim, as comunicações diferem entre as margens. Pouquíssimas ações são conjuntas, e a necessidade de adaptação é frequente. Quando necessário, intérpretes ou práticas bilíngues são utilizados.
- De que forma as crenças culturais influenciam as práticas de cerimonial e protocolo na Itaipu?**  
As crenças culturais estão presentes, mas a convivência pacífica entre brasileiros e paraguaios é destacada. Isso reflete práticas que respeitam as particularidades de cada cultura em eventos e protocolos.
- Você pode citar um exemplo de como o "jeito de ser" brasileiro ou paraguaio influencia seu trabalho em RP?**  
A binacionalidade é vista como um diferencial e influencia positivamente, como a adaptação de estratégias e ações que consideram as diferenças culturais para melhorar a coesão interna e a percepção pública.
- A Itaipu tem políticas específicas para lidar com a interculturalidade nas suas práticas de RP?**  
Sim, a Itaipu adapta suas comunicações para respeitar a diversidade cultural entre Brasil e Paraguai. Isso é realizado por meio de práticas bilíngues e iniciativas que reforçam a identidade binacional.
- Como são tratadas as diferenças culturais em eventos que envolvem ambos os países?**  
Eventos binacionais consideram os dois idiomas e respeitam as práticas culturais de ambas as margens, promovendo integração e respeito.
- Há treinamento ou orientação sobre interculturalidade para os profissionais de RP na Itaipu?**

Não foi mencionado treinamento formal, mas a convivência pacífica e as práticas adaptadas sugerem uma integração natural entre as culturas.

8. **Como a interculturalidade é considerada no planejamento de campanhas ou ações de RP?**

A interculturalidade influencia as estratégias de comunicação e decisões. Um exemplo específico é a adaptação de mensagens para públicos internos e externos com enfoque cultural.

9. **Você já enfrentou algum desafio devido a diferenças culturais em seu trabalho? Pode descrever?**

Barreira linguística ocasional foi mencionada, especialmente em interações com colegas paraguaios que não falam português.

10. **Qual a importância do entendimento cultural para o sucesso das ações de comunicação da Itaipu?**

Fundamental. A Itaipu reconhece a binacionalidade como um diferencial e alinha suas práticas de comunicação com valores culturais regionais para maximizar o impacto.

11. **As diferenças culturais afetam a forma como as ações de comunidade são planejadas e executadas?**

Sim, mas de forma positiva, contribuindo para a adaptação e eficácia das ações em diferentes contextos culturais.

12. **Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?**

Sim, a adaptação cultural é uma prática contínua na comunicação institucional e comunitária.

13. **De que forma a Itaipu promove a inclusão cultural em suas atividades de cerimonial e protocolo?**

Por meio do uso de práticas bilíngues e respeito às tradições culturais de ambos os países.

14. **Como você avalia a eficácia da Itaipu em integrar as culturas brasileira e paraguaia em suas comunicações?**

Eficaz, com destaque para o diferencial binacional que contribui para a imagem e a identidade.

15. **Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?**

Barreiras linguísticas são pontuais e superadas com práticas bilíngues ou intérpretes.

16. **Qual é o impacto das diferenças culturais na recepção de mensagens pelos diferentes públicos da Itaipu?**

As diferenças culturais enriquecem as mensagens, desde que bem adaptadas aos contextos de cada margem.

17. **Como os profissionais de RP são selecionados ou preparados para lidar com o público bicultural?**

Não foi mencionada uma seleção específica, mas a convivência pacífica sugere preparação prática e natural.

18. **A Itaipu utiliza métodos ou técnicas específicas para medir o impacto cultural de suas ações de RP?**

Não foram mencionados métodos específicos de mensuração.

19. **Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para lidar com a interculturalidade na Itaipu?**

Maior formalização de treinamentos e políticas interculturais pode fortalecer ainda mais a prática.

20. **Você acha que a Itaipu valoriza as contribuições culturais de ambos os países igualmente nas suas práticas de RP?**

Sim, há um esforço evidente para equilibrar e valorizar ambas as culturas

## APÊNDICE 5 – **Transcrição Entrevistado C**

### Identificação Pessoal e Profissional

32. **Gênero:** Me identifico como feminino.
33. **Formação profissional:** Relações Públicas, com especialização em tradução e revisão de textos em inglês.
34. **Cargo atual:** Técnica de Relações Públicas.
35. **Funções na Itaipu:**
  - a. Planejamento e acompanhamento de eventos institucionais;
  - b. Coordenação de cronogramas de atividades específicas;
  - c. Atuação como cerimonialista, garantindo protocolo adequado;
  - d. Acompanhamento da diretoria em compromissos oficiais.
36. **Desde quando trabalha na organização?** Desde junho de 2024.

### Respostas ao Questionário

1. **Como você descreveria a importância do idioma nas suas atividades de relações públicas na Itaipu?**  
O idioma é essencial no meu trabalho, pois atuo em eventos que ocasionalmente envolvem participantes de ambas as margens (brasileira e paraguaia). Garantir a comunicação clara em português e espanhol é uma prioridade para evitar falhas e promover integração.
2. **Existem diferenças no uso de idiomas entre as comunicações no Brasil e no Paraguai? Se sim, como isso é gerenciado?**  
Sim, existem diferenças. Geralmente, os eventos e comunicações buscam respeitar os idiomas de ambas as culturas. Quando necessário, recorremos ao apoio de tradutores ou organizamos materiais bilíngues.
3. **De que forma as crenças culturais influenciam as práticas de cerimonial e protocolo na Itaipu?**  
Ainda não tive experiências profundas sobre isso, mas percebo que o respeito às crenças de ambos os países é um aspecto importante, especialmente em eventos oficiais.
4. **Você pode citar um exemplo de como o "jeito de ser" brasileiro ou paraguaio influencia seu trabalho em RP?**  
Como ainda estou no início da minha atuação, não tenho exemplos claros. No entanto, percebo que o "jeito" brasileiro, mais expansivo, e o paraguaio, mais reservado, influenciam interações e dinâmicas em eventos.
5. **A Itaipu tem políticas específicas para lidar com a interculturalidade nas suas práticas de RP?**  
Pelo que observei até agora, a Itaipu adota práticas que buscam incluir ambos os lados, mas ainda não tive acesso a políticas formais sobre isso.
6. **Como são tratadas as diferenças culturais em eventos que envolvem ambos os países?**  
As diferenças são respeitadas, especialmente com o uso dos dois idiomas e adaptações nas apresentações. Tenho observado o cuidado com detalhes que refletem as culturas de ambos os países.

7. **Há treinamento ou orientação sobre interculturalidade para os profissionais de RP na Itaipu?**  
Não tive acesso a treinamentos específicos até agora, mas isso seria algo muito interessante para me ajudar a desempenhar melhor meu papel.
8. **Como a interculturalidade é considerada no planejamento de campanhas ou ações de RP?**  
Ainda não participei do planejamento de campanhas diretamente, mas percebo que há esforços para levar em conta as particularidades culturais em ações institucionais. A diversidade cultural é um aspecto bastante reforçado pela atual diretoria.
9. **Você já enfrentou algum desafio devido a diferenças culturais em seu trabalho? Pode descrever?**  
Enfrentei pequenos desafios de comunicação ao lidar com convidados que não falavam português. A solução foi buscar auxílio de colegas fluentes em espanhol ou de autoridades de outras localidades recorrendo ao inglês.
10. **Qual a importância do entendimento cultural para o sucesso das ações de comunicação da Itaipu?**  
Acredito que seja fundamental. A Itaipu é uma organização binacional, e entender as nuances culturais é essencial para construir mensagens eficazes e relacionamentos sólidos.
11. **As diferenças culturais afetam a forma como as ações de comunidade são planejadas e executadas?**  
Como não estou diretamente envolvida com as ações de comunidade, não posso afirmar com certeza, mas acredito que elas sejam adaptadas para atender as diferentes realidades culturais.
12. **Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?**  
Sim, percebo que materiais e discursos são adaptados para incluir ambos os públicos de maneira equilibrada.
13. **De que forma a Itaipu promove a inclusão cultural em suas atividades de cerimonial e protocolo?**  
Nos eventos que acompanhei, há um cuidado visível em representar ambos os países, seja na escolha de idiomas ou em elementos culturais apresentados.
14. **Como você avalia a eficácia da Itaipu em integrar as culturas brasileira e paraguaia em suas comunicações?**  
Como ainda estou no início da minha jornada, minha avaliação é limitada. No entanto, percebo um esforço contínuo para integrar as duas culturas, especialmente em eventos binacionais.
15. **Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?**  
Em eventos, ocasionalmente surgem barreiras linguísticas. Superamos isso com tradutores ou apoio de colegas fluentes no idioma necessário, conforme pontuei anteriormente.
16. **Qual é o impacto das diferenças culturais na recepção de mensagens pelos diferentes públicos da Itaipu?**  
Ainda não tenho uma visão completa, mas acredito que as diferenças culturais, quando bem trabalhadas, podem tornar as mensagens mais significativas para cada público.

**17. Como os profissionais de RP são selecionados ou preparados para lidar com o público bicultural?**

Não conheço o processo completo, mas acredito que o domínio dos dois idiomas seja um diferencial importante.

**18. A Itaipu utiliza métodos ou técnicas específicas para medir o impacto cultural de suas ações de RP?**

Ainda não tenho informações suficientes para responder, pois não participei diretamente dessas análises.

**19. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para lidar com a interculturalidade na Itaipu?**

Penso que treinamentos regulares sobre interculturalidade poderiam fortalecer o trabalho de RP e proporcionar mais confiança para profissionais como eu.

**20. Você acha que a Itaipu valoriza as contribuições culturais de ambos os países igualmente nas suas práticas de RP?**

Sim, vejo um esforço em valorizar as culturas de ambos os lados, mas acredito que sempre há espaço para evoluir e aprimorar essas práticas.

## APÊNDICE 6 – **Transcrição Entrevistado D**

### Identificação Pessoal e Profissional

37. **Gênero:** Me identifico como masculino.
38. **Formação profissional:** Jornalista, com pós-graduação em marketing e mídias sociais, com especialização em comunicação para a sustentabilidade
39. **Cargo atual:** Gerente de Imagem Institucional, Assessor de Imprensa com Formação Universitária sênior
40. **Funções na Itaipu:**
- Planejamento e acompanhamento das ações de assessoria de imprensa;
  - Coordenação das pautas, materiais de imprensa e comunicados;
41. **Desde quando trabalha na organização?** 12 anos como assessor de imprensa (de maio de 2010) e 1 ano e 11 meses como gerente de imagem institucional.

### Respostas ao Questionário

1. **Como você descreveria a importância do idioma nas suas atividades de relações públicas na Itaipu?**  
O idioma é absolutamente central para as atividades de relações públicas na Itaipu, dado o caráter binacional da organização. O português e o espanhol não são apenas meios de comunicação, mas também ferramentas de integração cultural. Em eventos institucionais, o roteiro é cuidadosamente planejado para alternar entre os dois idiomas, de forma que ambos os públicos se sintam igualmente representados. Além disso, há uma adaptação constante dos materiais institucionais para garantir acessibilidade e clareza em ambas as línguas, o que é essencial para reforçar o compromisso da Itaipu com a binacionalidade.
2. **Existem diferenças no uso de idiomas entre as comunicações no Brasil e no Paraguai? Se sim, como isso é gerenciado?**  
Sim, existem diferenças significativas, tanto em termos linguísticos quanto culturais. Essas diferenças são gerenciadas por meio de adaptações bilíngues em materiais e eventos. Por exemplo, em reuniões e eventos, há uma alternância protocolar na precedência dos idiomas, garantindo que ambos os lados se sintam igualmente respeitados. Além disso, equipes de tradução e intérpretes são acionados para superar barreiras linguísticas, sempre que necessário.
3. **De que forma as crenças culturais influenciam as práticas de cerimonial e protocolo na Itaipu?**  
As crenças culturais desempenham um papel significativo nas práticas de cerimonial e protocolo. Por exemplo, é comum incluir elementos tradicionais de ambas as culturas nos eventos, como música folclórica paraguaia e MPB brasileira. Além disso, há um cuidado especial com o simbolismo das bandeiras e hinos nacionais, que são sempre incluídos em eventos

binacionais. A alternância na precedência dos discursos é outro aspecto que reflete a preocupação em equilibrar as representações culturais.

4. **Você pode citar um exemplo de como o "jeito de ser" brasileiro ou paraguaio influencia seu trabalho em RP?**

O "jeito de ser" brasileiro, mais caloroso e expansivo, contrasta com o paraguaio, que tende a ser mais reservado e formal. Em eventos, isso se reflete na abordagem das equipes: enquanto os brasileiros preferem interações mais diretas e informais. Um exemplo prático é o hábito paraguaio de trazer tererê para reuniões, um símbolo cultural que, por si só, já influencia a dinâmica e o clima das interações.

5. **A Itaipu tem políticas específicas para lidar com a interculturalidade nas suas práticas de RP?**

Sim, a interculturalidade é um pilar das práticas de relações públicas na Itaipu. Há políticas claras que orientam a organização de eventos, como a alternância de precedências e o uso obrigatório de materiais bilíngues.

6. **Como são tratadas as diferenças culturais em eventos que envolvem ambos os países?**

Essas diferenças são tratadas com muito cuidado e respeito. Desde a escolha das músicas e gastronomia até a organização dos roteiros, tudo é planejado para refletir as tradições de ambos os países. Por exemplo, em eventos de grande porte, as apresentações culturais frequentemente incluem danças típicas paraguayas e brasileiras, criando um ambiente de celebração da diversidade.

7. **Há treinamento ou orientação sobre interculturalidade para os profissionais de RP na Itaipu?**

Embora não haja treinamentos formais regulares, o aprendizado prático em eventos e o acompanhamento de profissionais experientes proporcionam uma formação sólida na prática. Além disso, workshops e reuniões específicas são organizados para alinhar as práticas protocolares e culturais em grandes eventos.

8. **Como a interculturalidade é considerada no planejamento de campanhas ou ações de RP?**

A interculturalidade é um aspecto fundamental no planejamento de campanhas institucionais. Embora cada margem tenha autonomia para desenvolver suas ações de forma separada. Cada mensagem é cuidadosamente adaptada para atender às sensibilidades culturais de ambos os públicos. Por exemplo, campanhas institucionais na margem esquerda (brasileira) são desenvolvidas para garantir que as nuances culturais sejam respeitadas.

9. **Você já enfrentou algum desafio devido a diferenças culturais em seu trabalho? Pode descrever?**

Um dos desafios recorrentes é a necessidade de alternar precedências em eventos binacionais. Houve situações em que, para equilibrar a representação de ambos os países, foi necessário revisar protocolos e reformular roteiros em cima da hora. No entanto, esses desafios são superados com diálogo e coordenação entre as equipes de ambas as margens.

10. **Qual a importância do entendimento cultural para o sucesso das ações de comunicação da Itaipu?**

O entendimento cultural é crucial para o sucesso das ações de comunicação.

Ele permite que as mensagens sejam mais eficazes e que os eventos reflitam a identidade binacional da Itaipu. Além disso, fortalece os laços com os stakeholders e reforça a imagem da organização como um modelo de integração no cenário latino-americano.

**11. As diferenças culturais afetam a forma como as ações de comunidade são planejadas e executadas?**

Sim, essas diferenças influenciam desde a escolha dos temas abordados até o formato das ações. Programas como o reflorestamento são planejados para incluir tanto trabalhadores quanto autoridades de ambos os países, reforçando o compromisso binacional.

**12. Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?**

Não há uma necessidade de que todas as ações sejam bilíngues. Como as ações são demandadas de forma separada em cada margem, a adaptação bilíngue ocorre em situações pontuais que envolvem as ações de forma binacional, como elaboração de pautas de imprensa que envolvam tanto o lado brasileiro como o paraguaio. Para isso, a Itaipu investe em equipes bilíngues, tradutores e revisores para garantir que cada material seja adequado.

**13. De que forma a Itaipu promove a inclusão cultural em suas atividades de cerimonial e protocolo?**

A inclusão cultural é promovida por meio da alternância de hinos, discursos e apresentações culturais. Em eventos oficiais, há sempre um equilíbrio entre os símbolos nacionais de ambos os países, reforçando o caráter binacional da organização.

**14. Como você avalia a eficácia da Itaipu em integrar as culturas brasileira e paraguaia em suas comunicações?**

A integração cultural é uma das maiores forças da Itaipu. A organização tem se mostrado eficaz em equilibrar as representações culturais, o que reflete sua capacidade de operar de forma harmoniosa em um ambiente binacional.

**15. Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?**

As barreiras linguísticas são mínimas e, quando surgem, são superadas com o apoio de colegas. Mas temos poucas ações em conjunto, normalmente as ações do dia a dia são realizadas de forma separada, com autonomia das margens. Culturalmente, a sensibilidade das equipes ajuda a evitar conflitos e promover uma integração fluida.

**16. Qual é o impacto das diferenças culturais na recepção de mensagens pelos diferentes públicos da Itaipu?**

As diferenças culturais enriquecem a recepção das mensagens, tornando-as mais relevantes para cada público.

**17. Como os profissionais de RP são selecionados ou preparados para lidar com o público bicultural?**

A seleção prioriza profissionais com conhecimento em ambos os idiomas e experiência em contextos interculturais. Além disso, o preparo contínuo no ambiente de trabalho contribui para desenvolver essas habilidades.

**18. A Itaipu utiliza métodos ou técnicas específicas para medir o impacto cultural de suas ações de RP?**

Sim, relatórios das ações e pesquisas de satisfação são utilizados para

avaliar o impacto das ações culturais, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

**19. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para lidar com a interculturalidade na Itaipu?**

A implementação de treinamentos formais sobre interculturalidade e um sistema mais estruturado para coletar feedback cultural poderiam fortalecer ainda mais as práticas de comunicação e identificar o impacto da interculturalidade na instituição.

**20. Você acha que a Itaipu valoriza as contribuições culturais de ambos os países igualmente nas suas práticas de RP?**

Sim, a Itaipu faz um esforço contínuo para valorizar e equilibrar as contribuições culturais de ambos os lados, consolidando sua identidade como uma organização binacional exemplar.

## APÊNDICE 7 – **Transcrição Entrevistado E**

### Identificação Pessoal e Profissional

42. **Gênero:** Me identifico como feminino.
43. **Formação profissional:** Relações Públicas e Turismo, com especialização.
44. **Cargo atual:** Técnica de Relações Públicas. Atuo na organização e gestão de visitas oficiais e de interesse institucional à Itaipu.
45. **Funções na Itaipu:**
- Planejamento e acompanhamento de eventos institucionais;
  - Coordenação de cronogramas de atividades específicas;
  - Atuação como cerimonialista, garantindo protocolo adequado;
  - Acompanhamento da diretoria em compromissos oficiais.
46. **Desde quando trabalha na organização?** Desde 2010.

### Respostas ao Questionário

1. **Como você descreveria a importância do idioma nas suas atividades de relações públicas na Itaipu?**  
O idioma é extremamente importante e considerado um diferencial para o trabalho realizado.
2. **Existem diferenças no uso de idiomas entre as comunicações no Brasil e no Paraguai? Se sim, como isso é gerenciado?**  
Sim, existem diferenças, mas há um equilíbrio no uso dos idiomas para respeitar ambas as margens. Os colegas paraguaios também falam outros idiomas, o que facilita a gestão.
3. **De que forma as crenças culturais influenciam as práticas de cerimonial e protocolo na Itaipu?**  
Deve haver sempre um equilíbrio e respeito entre as práticas culturais brasileiras e paraguaias, buscando um meio termo entre os países.
4. **Você pode citar um exemplo de como o "jeito de ser" brasileiro ou paraguaio influencia seu trabalho em RP?**  
A ordem de precedência é diferente em eventos binacionais, especialmente quando há participação das diretorias brasileira e paraguaia.
5. **A Itaipu tem políticas específicas para lidar com a interculturalidade nas suas práticas de RP?**  
Sim, há regulamentações internas que orientam as práticas para equilibrar as duas margens.
6. **Como são tratadas as diferenças culturais em eventos que envolvem ambos os países?**  
As diferenças culturais são equilibradas para que nenhuma margem seja prejudicada em eventos binacionais.
7. **Há treinamento ou orientação sobre interculturalidade para os profissionais de RP na Itaipu?**  
Não há treinamentos específicos sobre o tema, mas a nova diretoria valoriza o respeito à diversidade cultural binacional (PY e BR) e outras culturas.

8. **Como a diversidade cultural é considerada no planejamento de campanhas ou ações de RP?**  
A diversidade cultural é considerada importante e influencia diretamente a formulação das atividades e ações.
9. **Você já enfrentou algum desafio devido a diferenças culturais em seu trabalho? Pode descrever?**  
Sim, a diferença na cultura de trabalho entre o Brasil e o Paraguai pode tornar algumas atividades mais desafiadoras.
10. **Qual a importância do entendimento cultural para o sucesso das ações de comunicação da Itaipu?**  
O entendimento cultural é extremamente importante para o sucesso das ações de comunicação.
11. **As diferenças culturais afetam a forma como as ações de comunidade são planejadas e executadas?**  
Sim, essas diferenças são levadas em consideração, mas a maioria das ações é voltada separadamente para cada margem, sendo realizadas em conjunto apenas em eventos binacionais.
12. **Existem esforços para adaptar o conteúdo de comunicação para ser culturalmente relevante para brasileiros e paraguaios?**  
Sim, a Itaipu oferece cursos gratuitos de espanhol para brasileiros e de português para paraguaios, promovendo melhor fluidez na comunicação.
13. **Como você avalia a eficácia da Itaipu em integrar as culturas brasileira e paraguaia em suas comunicações?**  
A recepção é geralmente tranquila devido ao cuidado nos eventos binacionais.
14. **Existem barreiras linguísticas ou culturais que impactam o trabalho com a comunidade local? Como são superadas?**  
Sim, mas a Itaipu supera essas barreiras com cursos de idiomas e esforços bilaterais de integração.
15. **Qual é o impacto das diferenças culturais na recepção de mensagens pelos diferentes públicos da Itaipu?**  
O impacto é minimizado pelo cuidado e planejamento detalhado, promovendo recepção positiva.
16. **Como os profissionais de RP são selecionados ou preparados para lidar com o público bicultural?**  
Não há preparo específico neste contexto.
17. **A Itaipu utiliza métodos ou técnicas específicas para medir o impacto cultural de suas ações de RP?**  
Não.
18. **Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para lidar com a interculturalidade na Itaipu?**  
Seriam importantes treinamentos específicos para os empregados de ambas as margens.
19. **Você acha que a Itaipu valoriza as contribuições culturais de ambos os países igualmente nas suas práticas de RP?**  
Sim.

## APÊNDICE 8 – **Transcrição Entrevistado F**

### Identificação Pessoal e Profissional

1. **Formación profesional:** Licenciado en Periodismo.
  2. **Cargo:** Gerente de la División de Relaciones Públicas, Margen Derecha.
  3. **Funciones:** Planificación y ejecución de actividades de relaciones públicas, coordinación de eventos internos y externos, asesoría en recepción de visitas especiales y gestión de publicaciones y materiales informativos.
  4. **Desde cuándo trabaja en la organización:** Nombrado en septiembre de 2023 como gerente, mas 2014.
  5. **Género:** Masculino.
- 

### Respostas ao Questionário

9. **¿Cómo describiría la importancia del idioma en sus actividades de relaciones públicas en Itaipú?**  
El idioma es esencial, especialmente al coordinar visitas y eventos binacionales. Se asegura que los materiales y comunicaciones sean comprensibles en español y portugués, según las necesidades de cada margen.
10. **¿Existen diferencias en el uso de idiomas entre las comunicaciones en Brasil y Paraguay? Si es así, ¿cómo se gestionan?**  
Sí, la margen derecha trabaja principalmente en español, mientras que la izquierda lo hace en portugués. Gestionamos esta diferencia a través de publicaciones y manuales bilingües, como el Manual de Recepción de Visitas, que garantiza uniformidad en ambas márgenes.
11. **¿De qué manera las creencias culturales influyen en las prácticas de ceremonial y protocolo en Itaipú?**  
Las creencias culturales guían la planificación de eventos, especialmente los binacionales. Se incluyen tradiciones y símbolos de ambos países, como los himnos nacionales, y se respeta la logística y protocolo culturalmente relevante.
12. **¿Puede citar un ejemplo de cómo el "modo de ser" paraguayo o brasileño influye en su trabajo en RRPP?**  
El respeto y la calidez del paraguayo se reflejan en la recepción de invitados especiales, mientras que el enfoque práctico y directo del brasileño influye en la planificación logística de eventos.
13. **¿Itaipú tiene políticas específicas para tratar la interculturalidad en sus prácticas de RRPP?**  
Sí, están integradas en las actividades de relaciones públicas y ceremonial, asegurando una representación balanceada entre ambas márgenes.
14. **¿Cómo se tratan las diferencias culturales en eventos que involucran a ambos países?**  
Se trabaja de forma equilibrada, asegurando que cada margen contribuya con elementos que reflejen su cultura, desde la música hasta los discursos y el protocolo.

15. **¿Hay capacitación u orientación sobre interculturalidad para los profesionales de RRPP en Itaipú?**  
Sí, especialmente en ceremonial y protocolo, lo que ayuda a los equipos a gestionar eventos y visitas internacionales respetando las sensibilidades culturales.
16. **¿Cómo se considera la interculturalidad en el planeamiento de campañas o acciones de RRPP?**  
Se integra en la planificación de materiales informativos y eventos, como ferias y exposiciones, para garantizar que sean inclusivos y representen a ambas culturas.
17. **¿Ha enfrentado algún desafío debido a diferencias culturales en su trabajo? ¿Puede describirlo?**  
Sí, especialmente al coordinar eventos donde se debe equilibrar la representación de ambos países, asegurando que ninguna cultura sea percibida como prioritaria.
18. **¿Cuál es la importancia del entendimiento cultural para el éxito de las acciones de comunicación de Itaipú?**  
Es fundamental para reforzar la identidad binacional de la organización y garantizar una comunicación fluida con los públicos interno y externo.
19. **¿Las diferencias culturales afectan la forma en que se planifican y ejecutan las acciones comunitarias?**  
Sí, especialmente al trabajar con comunidades indígenas en Paraguay, donde es necesario adaptar las acciones para respetar sus tradiciones y valores.
20. **¿Existen esfuerzos para adaptar el contenido de comunicación para que sea culturalmente relevante para brasileños y paraguayos?**  
Sí, todos los materiales y eventos se diseñan teniendo en cuenta las sensibilidades culturales, asegurando que reflejen las realidades de ambas márgenes.
21. **¿De qué manera Itaipú promueve la inclusión cultural en sus actividades de ceremonial y protocolo?**  
Se incluyen símbolos nacionales, como banderas e himnos, y se promueven tradiciones culturales, como la música y gastronomía, en todos los eventos.
22. **¿Cómo evalúa la eficacia de Itaipú en integrar las culturas brasileña y paraguaya en sus comunicaciones?**  
La integración es efectiva gracias a prácticas establecidas en el Manual de Recepción de Visitas y la coordinación estrecha entre ambas márgenes.
23. **¿Existen barreras lingüísticas o culturales que impacten el trabajo con la comunidad local? ¿Cómo se superan?**  
Sí, en ocasiones las comunidades indígenas requieren adaptaciones específicas. Esto se gestiona a través de talleres y colaboraciones con líderes comunitarios.
24. **¿Cuál es el impacto de las diferencias culturales en la recepción de mensajes por los diferentes públicos de Itaipú?**  
Los mensajes son mejor recibidos cuando reflejan el respeto por ambas culturas, lo que refuerza la confianza en la organización.
25. **¿Cómo son seleccionados o preparados los profesionales de RRPP para tratar con el público bicultural?**  
Se priorizan habilidades en ceremonial y protocolo, así como experiencia en la gestión de eventos binacionales.

**26. ¿Itaipú utiliza métodos o técnicas específicas para medir el impacto cultural de sus acciones de RRPP?**

Principalmente se utilizan informes de percepción pública y análisis cualitativos tras eventos y campañas.

**27. En su opinión, ¿qué podría mejorarse para tratar la interculturalidad en Itaipú?**

Se podrían fortalecer los programas de capacitación en ceremonial y protocolo, así como implementar métricas más robustas para evaluar el impacto cultural.

**28. ¿Cree que Itaipú valora las contribuciones culturales de ambos países en sus prácticas de RRPP?**

Sí, existe un esfuerzo continuo por reflejar la igualdad cultural en todas las actividades y eventos, promoviendo una identidad binacional sólida.

## APÊNDICE 9 – **Transcrição Entrevistado G**

### Identificação Pessoal e Profissional

1. **Formación profesional:** Licenciado en Letras.
2. **Cargo:** Ex Gerente de Relaciones Públicas, Margen Derecha.
3. **Funciones:** Coordinación de ceremoniales y protocolos, organización de eventos institucionales, gestión de visitas oficiales y manejo de prensa y comunicación interna.
4. **Experiencia en la organización:** 5 años en el cargo.
5. **Género:** Masculino.

### Respostas ao Questionário

9. **¿Cómo describiría la importancia del idioma en sus actividades de relaciones públicas en Itaipú?**  
El idioma es una herramienta fundamental para garantizar la claridad en la comunicación. En nuestro trabajo, se prioriza el español en la margen derecha, pero la interacción con la margen izquierda requiere un manejo básico del portugués para facilitar el entendimiento en eventos binacionales y visitas oficiales.
10. **¿Existen diferencias en el uso de idiomas entre las comunicaciones en Brasil y Paraguay? Si es así, ¿cómo se gestionan?**  
Sí, existen diferencias claras. La margen derecha utiliza el español como idioma principal, mientras que en Brasil se usa el portugués. Esto se gestiona a través de traductores cuando es necesario y mediante la preparación de materiales bilingües para eventos conjuntos.
11. **¿De qué manera las creencias culturales influyen en las prácticas de ceremonial y protocolo en Itaipú?**  
Las creencias culturales son clave en el diseño de ceremoniales y protocolos. Por ejemplo, siempre se asegura la presencia de símbolos nacionales como banderas e himnos, y se respetan las tradiciones locales de ambos países en los eventos oficiales.
12. **¿Puede citar un ejemplo de cómo el "modo de ser" paraguayo o brasileño influye en su trabajo en RRPP?**  
El "modo de ser" paraguayo, caracterizado por su calidez y hospitalidad, se refleja en la atención personalizada a las visitas oficiales. En contraste, el estilo brasileño aporta un enfoque más dinámico y práctico, lo que equilibra nuestras actividades binacionales.
13. **¿Itaipú tiene políticas específicas para tratar la interculturalidad en sus prácticas de RRPP?**  
Sí, la interculturalidad está integrada en las prácticas de RRPP, especialmente en ceremoniales y visitas, donde se respetan las sensibilidades culturales de ambas márgenes.
14. **¿Cómo se tratan las diferencias culturales en eventos que involucran a ambos países?**  
Se trabaja en colaboración con la margen brasileña para garantizar que

ambos países estén igualmente representados en los discursos, ceremoniales y actividades culturales.

15. **¿Hay capacitación u orientación sobre interculturalidad para los profesionales de RRPP en Itaipú?**  
En Paraguay, las capacitaciones suelen estar enfocadas en ceremonial y protocolo, lo que indirectamente fortalece la comprensión de la interculturalidad.
16. **¿Cómo se considera la interculturalidad en el planeamiento de campañas o acciones de RRPP?**  
Se incorpora asegurando que las actividades reflejen los valores culturales de ambas naciones, con atención a los detalles protocolares y la representación equitativa.
17. **¿Ha enfrentado algún desafío debido a diferencias culturales en su trabajo? ¿Puede describirlo?**  
Sí, uno de los desafíos es coordinar visitas de alto nivel en las que las expectativas culturales de ambas márgenes deben equilibrarse para evitar malentendidos.
18. **¿Cuál es la importancia del entendimiento cultural para el éxito de las acciones de comunicación de Itaipú?**  
Es esencial para fortalecer la cooperación binacional y garantizar que las acciones sean bien recibidas por los diferentes públicos.
19. **¿Las diferencias culturales afectan la forma en que se planifican y ejecutan las acciones comunitarias?**  
Sí, especialmente en la interacción con comunidades rurales en Paraguay, donde es importante respetar las tradiciones locales y adaptar las acciones a sus necesidades.
20. **¿Existen esfuerzos para adaptar el contenido de comunicación para que sea culturalmente relevante para brasileños y paraguayos?**  
Sí, todos los materiales y mensajes se preparan teniendo en cuenta las sensibilidades culturales de ambos públicos.
21. **¿De qué manera Itaipú promueve la inclusión cultural en sus actividades de ceremonial y protocolo?**  
Se asegura la representación equitativa de símbolos nacionales, como los himnos y banderas, y se incluyen elementos culturales distintivos, como la música y la gastronomía de ambos países.
22. **¿Cómo evalúa la eficacia de Itaipú en integrar las culturas brasileña y paraguaya en sus comunicaciones?**  
Es efectiva, aunque siempre hay margen para mejorar la representación equitativa en eventos y materiales comunicacionales.
23. **¿Existen barreras lingüísticas o culturales que impacten el trabajo con la comunidad local? ¿Cómo se superan?**  
Sí, especialmente en comunidades indígenas, donde se requiere sensibilidad cultural adicional. Esto se aborda trabajando con líderes comunitarios y adaptando las estrategias de comunicación.
24. **¿Cuál es el impacto de las diferencias culturales en la recepción de mensajes por los diferentes públicos de Itaipú?**  
Los mensajes se reciben mejor cuando reflejan respeto y consideración por las diferencias culturales, lo que genera mayor confianza en la organización.
25. **¿Cómo son seleccionados o preparados los profesionales de RRPP para tratar con el público bicultural?**

Se priorizan habilidades en protocolo y ceremonial, así como experiencia en eventos internacionales y binacionales.

**26. ¿Itaipú utiliza métodos o técnicas específicas para medir el impacto cultural de sus acciones de RRPP?**

No se tienen métricas formales, pero los resultados se evalúan mediante el feedback de los participantes en eventos y actividades.

**27. En su opinión, ¿qué podría mejorarse para tratar la interculturalidad en Itaipú?**

Se podrían implementar programas de formación más profundos en ceremonial, protocolo e interculturalidad, además de desarrollar indicadores de impacto cultural.

**28. ¿Cree que Itaipú valora las contribuciones culturales de ambos países en sus prácticas de RRPP?**

Sí, aunque se puede seguir trabajando para asegurar que estas contribuciones sean igualmente visibles en todas las actividades y comunicaciones.

## APÊNDICE 10 – **Transcrição Entrevistado H**

### Identificação Pessoal e Profissional

1. **Formación profesional:** Graduado en Ceremonial y Protocolo
  2. **Cargo:** Assessor de Relaciones Públicas, Margen Derecha
  3. **Funciones:** Supervisión y ejecución de actividades relacionadas con el ceremonial, protocolo, visitas institucionales, eventos binacionales, y representaciones culturales.
  4. **Desde cuándo trabaja en la organización:** Desde hace 6 años.
  5. **Género:** Masculino
- 

### Comunicación y Relaciones Públicas

#### 9. ¿Cómo describiría la importancia del idioma en sus actividades de relaciones públicas en Itaipu?

El idioma es fundamental en nuestra actividad, ya que trabajamos en un contexto binacional donde el español y el portugués son las lenguas principales. Cada comunicación debe ser accesible para ambas culturas, especialmente en eventos binacionales. En mi experiencia, usamos un enfoque bilingüe en ceremoniales y protocolos, alternando los idiomas según el contexto del evento para garantizar una comunicación fluida y respetuosa con ambas partes.

#### 10. ¿Existen diferencias en el uso de idiomas entre las comunicaciones en Brasil y Paraguay? Si es así, ¿cómo se gestionan?

Sí, existen diferencias. En Paraguay, el español es el idioma predominante, pero muchos trabajadores también hablan guaraní, que tiene un valor cultural significativo. En cambio, en Brasil, el portugués es dominante, y no todos los brasileños manejan el español. Para gestionar estas diferencias, aseguramos que todos los documentos y eventos importantes sean bilingües (español-portugués) y mantenemos una constante colaboración entre las áreas de ambas márgenes para evitar barreras de comunicación.

#### 11. ¿De qué forma las creencias culturales influyen en las prácticas de ceremonial y protocolo en Itaipu?

Las creencias culturales juegan un papel esencial. Por ejemplo, en Paraguay, el **tereré** forma parte de nuestras reuniones, simbolizando nuestra identidad cultural. En ceremoniales binacionales, respetamos estas tradiciones, incorporando elementos representativos de ambos países. Además, las danzas y músicas folclóricas paraguayas, como la danza de las botellas, se integran en eventos para resaltar nuestra riqueza cultural.

#### 12. ¿Puede citar un ejemplo de cómo el "modo de ser" brasileño o paraguayo influye en su trabajo en RP?

El "modo de ser" paraguayo se refleja en nuestra hospitalidad y cortesía, mientras que los brasileños aportan un estilo más dinámico y caluroso. Por ejemplo, en eventos protocolares, los paraguayos suelen preferir un enfoque más formal, mientras que los brasileños optan por un tono más relajado. Este contraste nos ayuda a enriquecer nuestras prácticas y lograr un equilibrio cultural en nuestras actividades.

**13. ¿Itaipu tiene políticas específicas para abordar la interculturalidad en sus prácticas de RP?**

Sí, la interculturalidad está integrada en nuestras políticas. Por ejemplo, en eventos binacionales, siempre aseguramos que los protocolos incluyan representaciones culturales de ambos márgenes. Además, nuestros manuales de ceremonial y protocolo establecen guías claras para respetar las tradiciones y valores de ambos países.

**14. ¿Cómo se tratan las diferencias culturales en eventos que involucran a ambos países?**

Las diferencias culturales se manejan con planificación y respeto mutuo. Por ejemplo, en eventos binacionales, alternamos los idiomas, los himnos nacionales y los discursos para garantizar un equilibrio. Además, siempre incluimos elementos culturales, como música y gastronomía típica de ambos países, para celebrar nuestra diversidad.

**15. ¿Hay capacitación o orientación sobre interculturalidad para los profesionales de RP en Itaipu?**

No formalmente, pero la experiencia diaria trabajando en un contexto binacional nos educa continuamente sobre la interculturalidad. Además, el trabajo en conjunto con trabajadores de ambos márgenes fomenta el aprendizaje mutuo y el entendimiento cultural.

**16. ¿Cómo se considera la interculturalidad en el planeamiento de campañas o acciones de RP?**

En cada campaña o evento, la interculturalidad es clave. Desde la selección de materiales visuales y audiovisuales hasta la organización de eventos, nos aseguramos de representar de manera equitativa a ambas culturas. Por ejemplo, en la creación de videos institucionales, alternamos entrevistas en español y portugués para reflejar la identidad binacional de Itaipu.

**17. ¿Ha enfrentado algún desafío debido a diferencias culturales en su trabajo? ¿Puede describirlo?**

Sí, uno de los mayores desafíos es equilibrar las expectativas de ambas culturas. Por ejemplo, en un evento binacional, hubo desacuerdos sobre el orden de precedencia en los discursos. Para resolverlo, recurrimos a los registros históricos de precedencia y acordamos alternar en futuras ocasiones, asegurando un trato justo para ambos lados.

**18. ¿Cuál es la importancia del entendimiento cultural para el éxito de las acciones de comunicación de Itaipu?**

El entendimiento cultural es fundamental para garantizar que nuestras acciones de comunicación sean relevantes y efectivas. Sin este conocimiento, sería difícil conectar con ambos públicos y respetar las sensibilidades culturales. La integración de elementos culturales en nuestras actividades fortalece nuestra relación binacional.

**19. ¿Las diferencias culturales afectan la forma en que se planifican y ejecutan las acciones comunitarias?**

Sí, especialmente en proyectos comunitarios. En Paraguay, las acciones suelen enfocarse más en el fortalecimiento educativo, como los programas de becas, mientras que en Brasil, se priorizan iniciativas de infraestructura y medio ambiente. Estas diferencias reflejan las necesidades específicas de cada país.

**20. ¿Existen esfuerzos para adaptar el contenido de comunicación para ser culturalmente relevante para brasileños y paraguayos?**

Sí, todos los contenidos se diseñan considerando la relevancia cultural. Por ejemplo, los materiales promocionales y videos institucionales se producen en ambos idiomas, y en eventos binacionales se integran elementos culturales, como música y danzas tradicionales, para reflejar ambas identidades.

**21. ¿De qué forma Itaipu promueve la inclusión cultural en sus actividades de ceremonial y protocolo?**

La inclusión cultural se refleja en cada detalle, desde la elección de los idiomas hasta la representación simbólica de ambas culturas en los eventos. Siempre utilizamos los himnos y banderas de ambos países, asegurando un equilibrio que respete la binacionalidad.

**22. ¿Cómo evalúa la eficacia de Itaipu en integrar las culturas brasileña y paraguaya en sus comunicaciones?**

Creo que Itaipu ha logrado un excelente equilibrio en integrar ambas culturas. Aunque siempre hay desafíos, las políticas y prácticas de comunicación reflejan un esfuerzo continuo por respetar y celebrar la diversidad cultural.

**23. ¿Existen barreras lingüísticas o culturales que impactan el trabajo con la comunidad local? ¿Cómo son superadas?**

Las barreras lingüísticas son mínimas, ya que tanto brasileños como paraguayos suelen entender el idioma del otro. Sin embargo, en ocasiones, es necesario recurrir a traducciones para garantizar una comunicación efectiva. Estas barreras se superan con planificación y cooperación entre las márgenes.

**24. ¿Cuál es el impacto de las diferencias culturales en la recepción de mensajes por los diferentes públicos de Itaipu?**

Las diferencias culturales influyen en la forma en que los mensajes son percibidos, pero Itaipu ha desarrollado estrategias efectivas para garantizar que la comunicación sea clara y relevante para ambos públicos. Adaptamos los mensajes según las necesidades y expectativas culturales de cada país.

**25. ¿Cómo se seleccionan o preparan los profesionales de RP para tratar con el público bicultural?**

Los profesionales de RRPP son seleccionados considerando su capacidad para trabajar en un entorno binacional. Aunque no hay una capacitación formal en interculturalidad, la experiencia en el día a día los prepara para enfrentar estos desafíos con éxito.

**26. ¿Itaipu utiliza métodos o técnicas específicas para medir el impacto cultural de sus acciones de RP?**

No de manera sistemática, pero realizamos evaluaciones periódicas basadas en la retroalimentación de los participantes y la eficacia de los eventos. Esto nos permite ajustar nuestras estrategias para garantizar un impacto positivo.

**27. En su opinión, ¿qué podría mejorarse para tratar con la interculturalidad en Itaipu?**

Podríamos implementar capacitaciones específicas en interculturalidad para todos los empleados, especialmente aquellos en áreas de RP y comunicación. Esto fortalecería nuestra capacidad para manejar situaciones complejas y mejorar nuestras prácticas.

**28. ¿Cree que Itaipu valora las contribuciones culturales de ambos países igualmente en sus prácticas de RP?**

Sí, creo que Itaipu valora y respeta las contribuciones culturales de ambos países. Esto se refleja en nuestras políticas, eventos y comunicaciones, donde siempre buscamos un equilibrio que honre la binacionalidad de la organización.

**ANEXOS**

<b>ANEXO 1 -</b>	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	260
<b>ANEXO 2 -</b>	FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ICF) .....	263
<b>ANEXO 3 -</b>	CARTA DE ANUÊNCIA .....	266
<b>ANEXO 4 -</b>	CARTA DE APROVAÇÃO COMISSÃO CIENTÍFICA .....	267
<b>ANEXO 5 -</b>	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO ITAIPU (português) .....	268
<b>ANEXO 6 -</b>	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO ITAIPU (espanhol) .....	274

## ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Nós Juliane do Rocio Juski e Antonio Carlos Hohlfeldt, responsáveis pela pesquisa *Relações Públicas e novas interfaces: Um olhar sobre a prática profissional de RP sob novas lentes teóricas*, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário nesse estudo.

Esta pesquisa pretende analisar as relações entre a Relações Públicas e o Estudos Culturais observadas nas práticas profissionais de Relações Públicas da Itaipu Binacional.

Acreditamos que ela seja importante porque as mudanças estruturais e complexas do cenário latino-americano promoveram uma necessidade acentuada de repensar conceitos e prerrogativas. Esse estudo pretende, portanto, aprofundar essas brechas existentes nas interfaces entre comunicação e cultura no âmbito organizacional, enfatizando as relações entre práticas de Relações Públicas a partir das contribuições teóricas dos Estudos Culturais.

Para sua realização será feito o seguinte: a) Análise documental do plano de comunicação desenvolvido pela Assessoria de Comunicação da Itaipu;

b) Análise das ações de comunicação organizacional promovidas pelo setor de Relações Públicas da Itaipu, com ênfase nos relacionamentos com os stakeholders (comunidade, público interno, Estado e comunidade internacional).

c) Entrevistas em profundidade com os coordenadores das Assessorias de Comunicação e os profissionais de Relações Públicas da instituição pesquisada.

d) Entrevista em profundidade com os diretores que gerenciam a Secretaria de Comunicação da Itaipu Binacional, na margem direita e esquerda.

Sua participação constará de forma voluntária.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos como informações sensíveis que não podem ser reveladas ou percepções pessoais que podem não ir de encontro com os objetivos da organização. Você tem o direito de pedir uma indenização por qualquer dano que, comprovadamente, resulte da sua participação no estudo.

Os benefícios que esperamos do estudo são observar as práticas e ações de Relações Públicas no contexto institucional da Itaipu Binacional como um projeto com futuro promissor. Isso, pois, é organização pública e, portanto, conta em seu organograma com departamentos de Comunicação e profissionais de Relações Públicas concursados que atuam na instituição. Além disso, a seleção dessa organização é baseada na localização geográfica e no papel que desempenha na região,



como organização de grande impacto para uma região com grandes desafios culturais e barreiras linguísticas, pois possuem públicos de interesse no Brasil, Paraguai e Argentina. Todas essas dimensões são aspectos interessantes para repensar e reposicionar o papel das Relações Públicas e da comunicação no contexto organizacional. A pesquisa terá como foco investigar a relação entre a prática das Relações Públicas e o papel que a dimensão cultural apresenta nesse processo. A partir disso observar se essas práticas podem ser analisadas sob a perspectiva dos Estudos Culturais, investigando aspectos como a construção da identidade organizacional e como essas ações consideram noções como identidade, diferença e pertencimento (HALL, 2013), observada no contexto da organização. É nesse recorte que será construída a análise hermenêutica do trabalho.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de esclarecer qualquer dúvida ou pedir qualquer informação sobre o estudo, bastando para isso entrar em contato, com Juliane do Rocio Juski, no telefone (41) 99911-0206 a qualquer hora.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão voluntária.

Se por algum motivo você tiver despesas decorrentes da sua participação neste estudo com transporte e/ou alimentação, você será reembolsado adequadamente pelos pesquisadores Juliane do Rocio Juski e Antonio Carlos Hohlfeldt.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Caso você tenha qualquer dúvida quanto aos seus direitos como participante de pesquisa, entre em contato com Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS) em (51) 33203345, Av. Ipiranga, 6681/prédio 50 sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@pucrs.br, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h30 às 17h. O Comitê de Ética é um órgão independente constituído de profissionais das diferentes áreas do conhecimento e membros da comunidade. Sua responsabilidade é garantir a proteção dos direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes por meio da revisão e da aprovação do estudo, entre outras ações.

Ao assinar este termo de consentimento, você não abre mão de nenhum direito legal que teria de outra forma.



Não assine este termo de consentimento a menos que tenha tido a oportunidade de fazer perguntas e tenha recebido respostas satisfatórias para todas as suas dúvidas.

Se você concordar em participar deste estudo, você rubricará todas as páginas e assinará e datará duas vias originais deste termo de consentimento. **Ao assinar e rubricar todas as páginas deste documento, você de forma voluntária e esclarecida, nos autoriza a utilizar todas as informações de natureza pessoal que constam em seu prontuário de atendimento, imagens, resultados de exames e diagnóstico, material biológico se for o caso, para finalidade de pesquisa e realização deste estudo.** Você receberá uma das vias para seus registros e a outra será arquivada pelo responsável pelo estudo.

Eu, **(nome completo do participante)**, após a leitura **(ou a escuta da leitura)** deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

**Diante do exposto explico minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo, autorizando o uso, compartilhamento e publicação dos meus dados e informações de natureza pessoal para essa finalidade específica.**

Assinatura do participante da pesquisa ou de seu representante legal

Assinatura de uma testemunha

## ANEXO 2 – FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ICF)



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

### FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO (ICF)

Juliane do Rocío Juski y Antonio Carlos Hohlfeldt, responsables de la investigación Relaciones Públicas y Nuevas Interfaces: Una mirada a la práctica profesional de las relaciones públicas bajo nuevos lentes teóricos, te invitamos a participar como voluntario en este estudio.

Esta investigación tiene como objetivo analizar las relaciones entre las Relaciones Públicas y los Estudios Culturales observadas en las prácticas profesionales de las Relaciones Públicas en Itaipú Binacional.

Creemos que es importante porque los cambios estructurales y complejos en el escenario latinoamericano han promovido una necesidad acentuada de repensar conceptos y prerrogativas. Este estudio pretende, por tanto, profundizar estas brechas en las interfaces entre comunicación y cultura en el ámbito organizacional, haciendo hincapié en las relaciones entre las prácticas de Relaciones Públicas desde los aportes teóricos de los Estudios Culturales.

Para llevarlo a cabo se realizará: a) Análisis documental del plan de comunicación desarrollado por la Oficina de Comunicación de Itaipú;

b) Análisis de las acciones de comunicación organizacional promovidas por el sector de Relaciones Públicas de Itaipú, con énfasis en las relaciones con los grupos de interés (comunidad, público interno, Estado y comunidad internacional).

c) Entrevistas en profundidad con los coordinadores de las Oficinas de Comunicación y los profesionales de Relaciones Públicas de la institución investigada.

d) Entrevista en profundidad con los directores que dirigen la Secretaría de Comunicación de Itaipú Binacional, en las márgenes derecha e izquierda.

e) Cuestionario online con colaboradores de la derecha y de la izquierda sobre las relaciones entre la cultura y las acciones de comunicación.

Su participación será voluntaria.

Es posible que ocurran los siguientes malestares, como información sensible que no puede ser revelada o percepciones personales que pueden no cumplir con los objetivos de la organización. Tiene derecho a reclamar una indemnización por cualquier daño que se demuestre que resulta de su participación en el estudio.

Los beneficios que esperamos del estudio son observar las prácticas y acciones de las Relaciones Públicas en el contexto institucional de Itaipú Binacional como un proyecto con futuro promisorio.



Esta, por tanto, es una organización pública y, por lo tanto, tiene en su organigrama a los departamentos de Comunicación y a los profesionales de las Relaciones Públicas que trabajan en la institución. Además, la selección de esta organización se basa en la ubicación geográfica y el rol que desempeña en la región, como una organización de alto impacto para una región con grandes desafíos culturales y barreras idiomáticas, ya que cuentan con audiencias de interés en Brasil, Paraguay y Argentina. Todas estas dimensiones son aspectos interesantes para repensar y repositionar el papel de las Relaciones Públicas y la comunicación en el contexto organizacional. La investigación se centrará en indagar en la relación entre la práctica de las Relaciones Públicas y el papel que juega la dimensión cultural en este proceso. A partir de esto, es posible observar si estas prácticas pueden ser analizadas desde la perspectiva de los Estudios Culturales, indagando aspectos como la construcción de la identidad organizacional y cómo estas acciones consideran nociones como identidad, diferencia y pertenencia (HALL, 2013), observadas en el contexto de la organización. Es en este contexto que se construirá el análisis hermenéutico de la obra.

Durante todo el período de investigación, usted tiene derecho a aclarar cualquier duda o solicitar cualquier información sobre el estudio, simplemente contactando a Juliane do Rocio Juski, al (41) 99911-0206 o Antonio Carlos Hohlfeldt, al (51) 9998 15613 y correo electrónico hohlfeldt@puhrs.br en cualquier momento.

Usted ha garantizado su derecho a no aceptar la participación o a retirar su permiso, en cualquier momento, sin ningún tipo de perjuicio o represalia, por su decisión voluntaria.

Si por alguna razón tiene gastos derivados de su participación en este estudio con transporte y/o alimentación, será reembolsado adecuadamente por los investigadores Juliane do Rocio Juski y Antonio Carlos Hohlfeldt.

La información de esta investigación será confidencial, y se divulgará únicamente en eventos o publicaciones científicas, sin identificación de los participantes, excepto entre los responsables del estudio, y se asegura la confidencialidad sobre su participación.

Si tiene alguna pregunta sobre sus derechos como participante en una investigación, comuníquese con el Comité de Ética en Investigación de la Pontifícia Universidad Católica de Rio Grande do Sul (CEP-PUCRS) al (51) 33203345, Av. Ipiranga, 6681/edificio 50 sala 703, CEP: 90619-900, Bairro Partenon, Porto Alegre – RS, e-mail: cep@puhrs.br, de lunes a viernes de 8 a 12 y de 13:30 a 17 hs. El Comité de Ética es un órgano independiente formado por profesionales de diferentes áreas del conocimiento y miembros de la comunidad. Su responsabilidad es garantizar la protección de los



derechos, la seguridad y el bienestar de los participantes a través de la revisión y aprobación del estudio, entre otras acciones.

Al firmar este formulario de consentimiento, usted no renuncia a ningún derecho legal que tendría de otro modo.

No firme este formulario de consentimiento a menos que haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y haya recibido respuestas satisfactorias a todas sus consultas.

Si acepta participar en este estudio, deberá poner sus iniciales en todas las páginas y firmar y fechar dos copias originales de este formulario de consentimiento. Al firmar y rubricar todas las páginas de este documento, usted nos autoriza voluntaria e informadamente a utilizar toda la información de carácter personal contenida en su historia clínica, imágenes, resultados de pruebas y diagnósticos, material biológico si corresponde, con fines de investigación y realización de este estudio. Recibirá una de las copias para sus registros y la otra será archivada por el tutor del estudio.

Yo, \_\_\_\_\_ después de leer este documento y haber tenido la oportunidad de hablar con el investigador principal, para aclarar todas mis dudas, creo estar suficientemente informado, dejándome claro que mi participación es voluntaria y que puedo retirar este consentimiento en cualquier momento sin penalizaciones ni pérdida de ningún beneficio. También soy consciente de los objetivos de la investigación, de los procedimientos a los que estaré sometido, de los posibles daños o riesgos derivados de los mismos y de la garantía de confidencialidad y aclaración siempre que lo desee.

En vista de lo anterior, expreso mi acuerdo de voluntad espontánea para participar en este estudio, autorizando el uso, intercambio y publicación de mis datos e información de carácter personal para este fin específico.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante de la investigación o de su representante legal

\_\_\_\_\_  
Firma de un testigo

## ANEXO 3 – CARTA DE ANUÊNCIA



ESCOLA DE COMUNICAÇÃO,  
ARTES E DESIGN  
FAMECOS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

### CARTA DE ANUÊNCIA

#### *Esclarecimentos*

Esta é uma solicitação para realização da pesquisa intitulada *Relações Públicas e novas interfaces: Um olhar sobre a prática profissional de RP sob novas lentes teóricas* a ser realizada na Itaipu Binacional, pelo(s) pesquisador(es) Antônio Carlos Hohlfeldt e Juliane do Rocio Juski, que utilizará a seguinte metodologia *Hermenêutica de Profundidade* e objetivos principais de analisar as relações entre a Relações Públicas e o Estudos Culturais observadas nas práticas profissionais das Relações Públicas, necessitando portanto da concordância e autorização institucional para a realização da(s) etapa(s) de coleta de documentos na estatal Itaipu Binacional e realização de entrevistas em profundidade com profissionais de Comunicação e Relações Públicas, das nacionalidades brasileiras e paraguais, da estatal supracitada.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, de acordo com as Resoluções nº 466/2012 ou 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, que tratam da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo.

Antônio Carlos Hohlfeldt  
CPF: 057.024.610-53

**ANEXO 4 – CARTA APROVAÇÃO COMISSÃO CIENTÍFICA**

**SIPESQ**  
Sistema de Pesquisas da PUCRS

---

Código SIPESQ: 11608

Porto Alegre, 5 de dezembro de 2023.

Prezado(a) Pesquisador(a),

A Comissão Científica da ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN da PUCRS apreciou e aprovou o Projeto de Pesquisa "Relações Públicas e novas interfaces: Um olhar sobre a prática profissional de RP sob novas lentes teóricas".

Atenciosamente,

Comissão Científica da ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN

---

## ANEXO 5 - Manual da Organização – Margem Esquerda (2010)



### MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

**DIRETORIA-GERAL**

**ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

---

**Nacionalidade do Titular:** Brasileira **Stgla:** CS.GB

**ATRIBUIÇÕES:**

1. Administrar e coordenar os seguintes órgãos subordinados:
  - Divisão de Imprensa - CSIM.GB;
  - Divisão de Relações Públicas - CSRP.GB;
  - Divisão de Gestão da Comunicação Social - CSGC.GB; e
  - Divisão de Imagem Institucional - CSII.GB.
2. Promover a imagem institucional da ITAIPU perante os públicos internos e externos.
3. Coordenar a elaboração, implantação, avaliação e revisão periódica do Plano de Comunicação Empresarial da ITAIPU Binacional, em conjunto com o Comitê de Comunicação Empresarial.
4. Gerir, com o apoio das áreas da Entidade, todas as ações relacionadas à comunicação interna e externa, como campanhas informativas e educativas, relações públicas, promoção de eventos, comunicação socioambiental, publicidade legal e institucional, ações de patrocínios, identidade visual e gestão de marca.
5. Assessorar o Diretor-Geral quanto à formulação de planos específicos de divulgação de iniciativas da ITAIPU Binacional e na definição de estratégias de comunicação para gestão de situações emergenciais e de crise.
6. Gerenciar e supervisionar os contratos da Assessoria de Comunicação Social.
7. Realizar a gestão de conteúdo das páginas da ITAIPU na Intranet, Internet, redes sociais e outras mídias.
8. Coordenar o Comitê de Patrocínios da ITAIPU - Margem Esquerda.
9. Gerir a Política de Turismo da ITAIPU Binacional.
10. Planejar e coordenar o fluxo de visitas à Usina Hidrelétrica de ITAIPU.

Continua...



## MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

### DIRETORIA-GERAL

### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

---

Nacionalidade do Titular: Brasileira

Sigla: CS.GB

### ATRIBUIÇÕES:

... Continuação

11. Interagir com as Fundações ligadas à ITAIPU, buscando a harmonização entre as ações e atividades de comunicação social da ITAIPU e daquelas instituições.
12. Zelar pela correta aplicação e cumprimento do Manual de Identidade Visual da Entidade.
13. Coordenar as atividades do Coral ITAIPU.
14. Administrar e gerenciar os espaços culturais da ITAIPU - Margem Esquerda.
15. Exercer as "Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais" descritas neste Manual.



## MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

### DIRETORIA-GERAL

#### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

#### DIVISÃO DE IMPRENSA

---

Nacionalidade do Titular: Brasileira

Stgla: CSIM.GB

#### ATRIBUIÇÕES:

1. Coordenar as atividades de assessoria de imprensa da Entidade.
2. Apurar, editar e disseminar informações para os públicos de interesse, internos e externos, na divulgação de ações e realizações da Entidade.
3. Atender e recepcionar jornalistas, colunistas e setoristas convidados ou em visita à ITAIPU.
4. Prestar esclarecimentos, preparar comunicados, notas oficiais, mensagens e outras comunicações externas, visando atender às necessidades da Entidade e às demandas dos veículos de comunicação.
5. Elaborar e atualizar conteúdo jornalístico para o site Web, portais informativos da ITAIPU na Intranet, Internet, redes sociais e outras mídias.
6. Coordenar a elaboração de conteúdos jornalísticos para projetos editoriais, como livros, revistas, periódicos e outras publicações de interesse da ITAIPU.
7. Proceder a cobertura fotográfica e jornalística dos eventos internos e externos de interesse institucional.
8. Realizar o monitoramento dos principais veículos de comunicação, mantendo controle das informações publicadas sobre a ITAIPU e assuntos de interesse da empresa.
9. Organizar e manter atualizado o acervo de coberturas jornalísticas impressas, audiovisuais e fotográficas realizados pela área.
10. Elaborar e manter atualizado o Manual de Gerenciamento de Crises.
11. Exercer as "Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais" descritas neste Manual.



## MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

### DIRETORIA-GERAL

#### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

#### DIVISÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

---

Nacionalidade do Titular: Brasileira

Stgla: CSRP.GB

#### ATRIBUIÇÕES:

1. Planejar e executar as atividades de relações públicas da Entidade.
2. Elaborar e manter atualizado o Manual de Recepção aos Visitantes.
3. Assessorar as Diretorias na recepção das visitas e convidados especiais, coordenando os aspectos logísticos envolvidos.
4. Coordenar os eventos internos e externos de caráter técnico, científico, tecnológico, de responsabilidade socioambiental e outros convergentes com os interesses da ITAIPU.
5. Planejar e controlar a distribuição de publicações e de materiais informativos e promocionais da Entidade.
6. Planejar e executar as atividades internas e externas de Cerimonial da Entidade.
7. Coordenar a prestação de serviços de terceiros em eventos internos e externos, feiras, exposições ou similares, conforme as diretrizes estratégicas da Assessoria de Comunicação Social.
8. Organizar e manter atualizado o *mailing list* dos públicos de interesse da empresa.
9. Exercer as "Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais" descritas neste Manual.



## MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

### DIRETORIA-GERAL

#### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

#### DIVISÃO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

---

Nacionalidade do Titular: Brasileira

Sigla: CSGC.GB

#### ATRIBUIÇÕES:

1. Coordenar e consolidar o planejamento dos programas e ações da Assessoria de Comunicação Social e suas respectivas divisões.
2. Controlar a execução orçamentária e o cumprimento de contratos, convênios, programas e ações da Assessoria de Comunicação Social e suas respectivas divisões.
3. Controlar os processos de apoios e patrocínios concedidos pela ITAIPU, assim como a prestação de contas e o adequado cumprimento das contrapartidas exigidas pela Entidade.
4. Coordenar o planejamento e controle do quadro de pessoal, bens patrimoniais, equipamentos e outros recursos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos da Assessoria de Comunicação Social - CS.GB, bem como efetuar o devido controle dos assuntos conexos.
5. Exercer as "Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais" descritas neste Manual.



## MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

---

### DIRETORIA-GERAL

#### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

#### DIVISÃO DE IMAGEM INSTITUCIONAL

---

Nacionalidade do Titular: Brasileira

Sigla: CSII.GB

#### ATRIBUIÇÕES:

1. Planejar e coordenar as ações de promoção da imagem institucional da Entidade.
2. Orientar a adequada exposição da marca, dos seus símbolos e padrões visuais, em materiais gráficos, meios digitais e online (Internet, Intranet e outros), audiovisuais e de sinalização e comunicação visual, conforme disposto no Manual de Identidade Visual da ITAIPU.
3. Planejar e coordenar a criação, produção e implementação de campanhas publicitárias educativas, informativas e de mobilização, direcionadas aos públicos de interesse, internos e externos.
4. Coordenar e controlar o padrão visual e de desenho gráfico nos sítios de divulgação (digital, online e outros) da ITAIPU na Intranet, Internet, redes sociais e outras mídias.
5. Coordenar e controlar o padrão visual e de desenho gráfico de todos os projetos editoriais da Entidade, como livros, revistas, periódicos e outras publicações de interesse, como materiais informativos e promocionais da Entidade.
6. Coordenar, controlar e supervisionar a criação e produção de materiais audiovisuais de divulgação da ITAIPU, como documentários, filmes, vídeos, gravações sonoras e outros.
7. Gerir o Banco de Imagens da Assessoria de Comunicação Visual.
8. Exercer as "Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais" descritas neste Manual.

**ANEXO 6 - Manual da Organização – Margem Direita (2017)**

	
<b>MANUAL DE ORGANIZACION</b>	
<b>DIRECCION GENERAL</b>	
ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL	
DIVISION DE PRENSA	
Sigla: CSPR.GP	Código:
<b>ATRIBUCIONES:</b>	
9. Organizar y mantener actualizado el archivo periodístico impreso, audiovisual y fotográfico realizado por el área;	
10. Elaborar y mantener actualizado el Manual de Gerenciamiento de Crisis;	
11. Ejercer las "Atribuciones Generales y Comunes de los Niveles Gerenciales" descritos en este Manual.	
	



## MANUAL DE ORGANIZACION

### DIRECCION GENERAL

ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL

DIVISION DE RELACIONES PÚBLICAS

Sigla: CSRP.GP

Código:

### ATRIBUCIONES:

1. Planificar y ejecutar las actividades de relaciones públicas de la Entidad;
2. Elaborar y mantener actualizado el Manual de Recepción de Visitas;
3. Asesorar a las Direcciones en la recepción de las visitas e invitados especiales, coordinando los aspectos de logística involucrados;
4. Coordinar los eventos internos y externos de carácter técnico, científico, tecnológico, de responsabilidad socioambiental y otros convergentes con los intereses de la ITAIPU;
5. Planificar y controlar la distribución de publicaciones, materiales informativos y promocionales de la Entidad;
6. Planificar y ejecutar las actividades internas y externas de Ceremonial de la Entidad;
7. Coordinar la prestación de servicios tercerizados en eventos internos y externos, ferias, exposiciones o similares, conforme las directrices estratégicas de la Asesoría de Comunicación Social;
8. Organizar y mantener actualizado el listado del público de interés de la empresa;
9. Ejercer las "Atribuciones Generales y Comunes de los Niveles Gerenciales" descritas en este Manual.

*[Handwritten signature]*



---

**MANUAL DE ORGANIZACION**

---

**DIRECCION GENERAL**

ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL

DIVISION DE GESTION DE LA COMUNICACION SOCIAL

---

**Sigla:** CSGC.GP**Código:****ATRIBUCIONES:**

1. Coordinar y fortalecer la planificación de los programas y acciones de la Asesoría de Comunicación Social y sus respectivas Divisiones;
2. Controlar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de contratos, convenios, programas y acciones de la Asesoría de Comunicación Social y sus respectivas Divisiones;
3. Controlar los procesos de apoyos y patrocinios concedidos por la ITAIPU, así como la rendición de cuentas y el adecuado cumplimiento de las contrapartidas exigidas por la Entidad;
4. Coordinar la planificación y control del cuadro de empleados del área, bienes patrimoniales, equipamientos y otros recursos necesarios para el desarrollo de los trabajos de la Asesoría de Comunicación Social - CS.GP, y efectuar el control debido en los temas conexos;
5. Ejercer las "Atribuciones Generales y Comunes de los Niveles Gerenciales" descritas en este Manual.



## MANUAL DE ORGANIZACION

### DIRECCION GENERAL

ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL

DIVISION DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Sigla: CSII.GP

Código:

### ATRIBUCIONES:

2. Planificar y coordinar las acciones de promoción de la imagen institucional de la Entidad;
3. Orientar la adecuada exposición de la marca, de sus símbolos y padrones visuales, en materiales gráficos, medios digitales y online (Internet, Intranet y otros), audiovisuales y de señalización y comunicación visual, de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de Identidad Visual de la ITAIPU;
4. Planificar y coordinar la creación, producción e implementación de campañas publicitarias, educativas, informativas y de movilización, direccionadas al público de interés, interno y externo;
5. Coordinar y controlar el padrón visual y el diseño en los sitios de divulgación (digital, online y otros) de la ITAIPU en Intranet, Internet, redes sociales y otros medios;
6. Coordinar y controlar el padrón visual y el diseño gráfico de todos los proyectos editoriales de la Entidad, como libros, revistas, periódicos y otras publicaciones de interés, como materiales informativos y promocionales de la Entidad.
7. Coordinar, controlar y supervisar la creación y producción de materiales audiovisuales de divulgación de la ITAIPU, como documentales, películas, videos, grabaciones en audio y otros;
8. Administrar y generar el banco de imágenes de la Asesoría de Comunicación Social;
9. Ejercer las "Atribuciones Generales y Comunes de los Niveles Gerenciales" descritas en este Manual.

*[Handwritten signature]*



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 3320-3513  
E-mail: [propesq@pucrs.br](mailto:propesq@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)