

A PRÁTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

*Maria Aparecida Ferrari**

INTRODUÇÃO

Embora a literatura especializada e as pesquisas sobre relações públicas internacionais sejam ainda bastante escassas no Brasil, o exercício dessa atividade tem se tornado cada vez mais comum nas empresas e organizações nacionais quando se instalam em outros países. Em razão da inexistência de um corpo teórico que ofereça reflexões sobre o tema, muitas organizações acabam estabelecendo seus programas de comunicação pelo bom senso e pela observação do que captam da cultura local do país onde se instalam. A bibliografia até então utilizada, no Brasil, é de origem norte-americana e européia, o que acaba nos tornando reféns de obras e pesquisas estrangeiras que quase nunca são adequadas ao contexto brasileiro.

Se comparada com a grande presença de organizações multinacionais e transnacionais¹ em todos os países da América Latina, a internacionalização das empresas brasileiras e latino-americanas é considerada pelos teóricos como tardia. Chamadas de *late movers* ou “entrantes tardios” (A. FLEURY e M. A. FLEURY, 2007) essas organizações iniciaram seus processos de internacionalização muito mais tarde por serem de origem de países emergentes e com sistemas político e econômico vulneráveis, o que as privou das condições requeridas pelo contexto mundial, como a competência tecnológica, a capacidade de visão estratégica gerencial e a especialização de mão de obra,

* Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação, pela Escola de Comunicações e Artes, USP. Coordenadora do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo e professora dos programas de graduação e pós-graduação da ECA/USP.

¹ Neste texto, usamos o termo “organizações transnacionais” em sua dimensão genérica, para nos referirmos às empresas com fins lucrativos, que operam em mais de um país. Segundo Dicken (1998, p. 177), “uma empresa transnacional é aquela que tem o poder de co-ordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que ela não tenha o controle acionário total nas distintas localidades onde se encontra”. Para o autor esse tipo de organização é a que mais se beneficia do fenômeno da globalização devido à desregulamentação econômica e da privatização das empresas estatais.

condições indispensáveis para sua inserção no mercado internacional. No caso brasileiro, Rocha, Silva e Carneiro (2007, p. 184) afirmam que “uma das hipóteses para a não-intenacionalização é a existência de um grande mercado doméstico, em particular se seu grau de fechamento à competição internacional for elevado”. Somem-se a isso as crises políticas e as ditaduras militares que, na maioria das vezes, acentuou a dificuldade das empresas latino-americanas de se internacionalizarem.

Segundo Tavares e Ferraz (2007), existem algumas características comuns na trajetória de internacionalização de quatro países da região – Argentina, Brasil, Chile e México – e os dois autores apontam cinco fatores que contribuíram para determinar essa trajetória: a) todos saíram da década de 1980 com economias relativamente fechadas em que algumas das maiores empresas, inclusive as manufatureiras, eram de propriedade estatal. O início da integração das empresas nos mercados mundiais aconteceu somente nos anos 1990, em razão das reformas realizadas no âmbito governamental; b) a liberalização comercial expôs as empresas latino-americanas a uma maior pressão competitiva nos mercados domésticos e acelerou sua capacidade de competir nos mercados externos; c) a privatização e a profissionalização da administração de grupos empresariais foram essenciais para a inserção das empresas no mercado internacional, abrindo a possibilidade para as fusões e aquisições; d) em alguns países, a política de defesa da concorrência obrigou muitas empresas a investirem no exterior; e) fortaleceram-se os vínculos com mercados tradicionais (Estados Unidos e Europa) em razão, principalmente, das mudanças no fluxo comercial, passando a América Latina a ser local de investimento e, ao mesmo tempo, a ser exportadora de produtos e serviços.

Todos esses fatores foram determinantes para que as organizações latino-americanas começassem a adotar um comportamento e um código de conduta para sobreviver em um cenário até então desconhecido. E foi justamente por isso que elas começaram a se preocupar com a comunicação em um entorno totalmente diferente de seus países de origem no momento em que começaram a se transpor para o cenário internacional.

O foco de nosso artigo está na diversidade cultural e de que forma ela influencia a gestão internacional para então verificarmos como a cultura nacional afeta as práticas gerenciais das organizações e, por sua vez, como estas determinam o modelo e a amplitude do processo comunicacional. Nesse cenário abordamos a atividade de Relações Públicas como a promotora dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos, atentando para a cultura como uma variável essencial para entender as práticas locais e as idiossincrasias que formam as culturas nacionais.

Para Grunig (2003), o momento requer reflexão, uma vez que as relações públicas passam, atualmente, por cinco tendências, a saber: a) relações públicas é uma profissão que tem um corpo de conhecimentos próprio; b) é uma função estratégica, cuja importância está no nível das tomadas de decisão da organização; c) é praticada por profissionais que se desempenham como conselheiros estratégicos; d) sua prática se dá cada vez mais em um cenário de alta diversidade cultural; e) é uma atividade cada vez mais global não estando mais confinada às fronteiras locais.

ESTÁGIOS DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO GLOBAL

Vários pesquisadores têm dedicado seus estudos para definir os estágios pelas quais as organizações passam na sua escalada para se tornarem empresas globais. Sthol (apud VERCIC, 2003, p. 479-480), desenvolveu uma tipologia de organizações “para descrever a transformação e convergência das formas de organizações domésticas para global”. Sua descrição, em cinco tipos está baseada na predominância de uma identidade única nacional e cultural, na importância percebida em uma orientação e perspectiva internacional, na legitimidade de múltiplas vozes e autoridade, no tipo de estrutura, no modelo ideal de administração e na natureza interconectada de interações com a diversidade cultural dos grupos. A autora classificou as organizações em uma tipologia de cinco categorias: domésticas, multiculturais, multinacionais, internacionais e globais que são apresentados em um continuum que se inicia com o doméstico e termina no global e estão relacionados a seis dimensões presentes no contexto empresarial. O quadro n. 1 demonstra a relação entre as tipologias de organizações versus as dimensões com as quais elas se cruzam.

Na primeira dimensão – **orientação predominantemente nacional** – encontramos as organizações domésticas que se identificam com um único país e uma cultura predominante. Neste caso, as organizações multiculturais identificam-se com um país com algum reconhecimento pela administração sobre a diversidade cultural na sua força de trabalho. Já as multinacionais identificam-se com uma nacionalidade, mas realizam negócios em vários países. As organizações internacionais identificam-se com dois ou mais países e, por último, a organização global identifica-se com o sistema global.

Na segunda dimensão – **orientação internacional** – as organizações domésticas não adotam orientação internacional, enquanto as organizações multiculturais lhe dão pouca importância. A orientação internacional é importante para as organizações multinacionais e são extremamente importantes para as internacionais e absolutamente indispensáveis para as globais.

Na terceira dimensão – **legitimidade e autoridade de múltiplas vozes** – as organizações domésticas são paroquiais e locais, enquanto as

Quadro no. 1 – Tipologia das organizações e dimensões

Dimensões	Organizações				
	Doméstica	Multicultural	Multinacional	Internacional	Global
Orientação predominantemente nacional	Cultura associada a um único país	Cultura única, reconhecimento da diversidade do restante da equipe	Identifica-se com a cultura do país, mesmo quando têm negócios com outros países	Cultura associada a dois ou mais países	Cultura associada ao sistema global
Orientação internacional	Nula	Pouca importância	Importante	Muito importante	É um aspecto dominante
Legitimidade e autoridade de múltiplas vozes	Locais	Etnocêntricas	Policêntricas	Regiocêntricas	Geocêntricas
Tipo de estrutura	Estrutura hierárquica, burocrática, e estrutura matricial	Hierarquia planejada e trabalho em equipe	Hierarquia local determinada para cada subsidiária nacional, replicando o modelo da matriz; utiliza o trabalho em equipe	Hierarquia conjunta e divisão internacional; atividades globais com trabalho em equipe nas subsidiárias e não entre eles.	Tomada de decisão descentralizada e responsabilidades compartilhadas
Modelo de gestão	Monocultural	Dominação cultural	Conciliação	Sinergia cultural	Integração cultural
Interação internacional	Importam e exportam produtos e serviços com baixa representatividade no exterior	Importam e exportam produtos e serviços por meio de representantes externos; intercomunicação entre equipes de trabalho intercultural	Comunicação intercultural entre equipes, gerentes, clientes, etc.	Autonomia local, sem integração específica	Redes globais e unidas.

Fonte: Sthol, C. Globalizing Organizational Communication, 2001, p. 351.

multiculturais são etnocêntricas, as multinacionais são policêntricas, as internacionais são regiocêntricas e as globais, geocêntricas.

Na quarta dimensão – **tipo de estrutura** – as organizações domésticas tendem a ter estrutura hierárquica tradicional, burocrática e matricial. As multiculturais valorizam o trabalho em equipe e têm uma hierarquia menos rígida. As multinacionais são hierarquicamente administradas da matriz às subsidiárias, podendo estas ser comparadas a miniaturas de réplicas daquelas. As internacionais têm hierarquia articulada e divisões internacionais que integram atividades globais com equipes de trabalho dentro das subsidiárias. As organizações globais tomam suas decisões de forma descentraliza e compartilham as responsabilidades.

Na quinta dimensão – **modelo de gestão** – as organizações domésticas são monoculturais, enquanto as multiculturais têm uma cultura dominante; as

multinacionais têm um compromisso cultural; as internacionais, uma sinergia cultural; e as globais, a integração cultural.

Na sexta e última dimensão – **interação internacional** – as organizações domésticas podem importar e exportar bens e serviços com poucas expectativas no exterior. As multiculturais também importam e exportam com alguma representatividade no exterior e se preocupam com a comunicação intercultural entre a sua força de trabalho. As multinacionais favorecem a comunicação intercultural entre a força de trabalho, a administração, os clientes, os consumidores, etc. As internacionais mantêm uma relação internacional não totalmente articulada, enquanto que as globais são redes interativas e fortemente unidas.

NOVO ENFOQUE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: O EQUILÍBRIO ENTRE AS PARTES

Ao recopilar as definições de relações públicas, encontramos um estreito vínculo com a área de gestão de empresas. Em 1952, Cutlip e Center, em *Effective Public Relations*, já consideravam as relações públicas como uma função gerencial, o que foi retomado, quase 50 anos mais tarde, por Vercic e J. Grunig (2000) quando afirmaram que a base teórica dessa atividade teve sua origem na área da administração estratégica e da economia.

Essa visão estratégica foi complementada pela análise de White (1997, p. 159) que entende que “relações públicas é a prática da administração e uma disciplina de negócios que, de certa maneira, isso ocorre porque ela é também uma prática moral”. O argumento do autor se baseia na premissa de que o profissional de relações públicas, ao ajudar a organização a conquistar seus objetivos, poderá sofrer pressões causadas pelos interesses empresariais que o levarão a avaliar seu posicionamento moral.

Andrade (1962) e Wey (1983) relatam que, no Brasil, durante a primeira fase da prática das relações públicas, seu estudo estava relacionado à área da administração (governamental e privada) e que, nesse período, ainda era difusa a relação da atividade com outras áreas da comunicação, como a publicidade e propaganda e o jornalismo.

Andrade (1962, p. 45) ressalta que “outro aspecto, não menos importante, é o que observa tratar-se de uma atividade ligada à alta administração de uma empresa, seja ela pública ou privada”, deixando clara a relação administrativa e estratégica entre os profissionais de relações públicas e a liderança responsável pela tomada de decisões.

Sem entrar no mérito do conteúdo das definições de relações públicas que foram surgindo ao longo do tempo - de autoria tanto de entidades da categoria como de pesquisadores e estudiosos da profissão -, podemos afirmar, tranquilamente, que hoje existe um consenso em relação ao seu conceito

global, cuja aceitação é unânime pela comunidade de especialistas de comunicação, principalmente em relação a sua função básica de administradora de relacionamentos.

Grunig, Ferrari e França (2009) procuraram incorporar esse consenso à sua definição, ao afirmar que relações públicas é a atividade responsável por administrar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, com o objetivo de manter um diálogo duradouro e eficaz, que permita a possibilidade de simetria entre os protagonistas de uma determinada ação. Assim, o exercício das relações públicas pressupõe como funções básicas: a análise de cenários, a hierarquização dos públicos estratégicos, a elaboração de políticas e diretrizes de comunicação, o planejamento e a gestão dos assuntos públicos visando à sustentabilidade dos negócios e os interesses de seus públicos.

Também faz parte dessa função estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, os relacionamentos entre pessoas, grupos, organizações públicas e privadas, entre públicos da organização e a sociedade, de forma a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes e a contribuir para a efetividade organizacional.

Esta contribuição deve ser traduzida em resultados mensuráveis no que diz respeito aos negócios das organizações, o que, segundo pesquisas realizadas por Grunig (1992), torna-se mais fácil na medida em que o comunicador estiver mais próximo da alta administração, porque lhe possibilita ajudar na definição dos objetivos, no desenvolvimento de planos direcionados a seus públicos estratégicos e na justificativa dos custos *versus* benefícios alcançados pelas ações de relações públicas.

Visto por este enfoque, a atividade de relações públicas tem duas funções básicas pelas quais atua de forma simultânea e complementar, a saber: a função estratégica/gerencial e a função comunicacional. Se, por um lado, o processo de relacionamento da organização com os públicos estratégicos é fundamental para a criação de um conceito positivo e duradouro junto aos públicos, por outro, o resultado dessa relação pode e deve agregar valor para ambos os protagonistas do processo relacional: públicos e organização.

Segundo Grunig (2003), as organizações são eficazes quando definem e alcançam os objetivos que são importantes para elas e para seus públicos estratégicos. Neste sentido, as relações públicas podem contribuir com resultados mensuráveis enquanto gerenciam a construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou por elas são afetados. Tal relacionamento só consegue ser duradouro quando está baseado no vínculo e no comprometimento que ambos, organização e públicos, compactuam diante de uma situação de escolhas múltiplas ou de impasse.

Necessário se torna, para tanto, a classificação e a hierarquização dos públicos e a administração da inter-relação entre eles e a organização, tanto para a criação e elaboração de políticas e diretrizes de comunicação como para a definição de mensagens adequadas a cada um deles, de acordo com seus interesses, expectativas e ambiente cultural.

RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS: DESVENDANDO SUA NATUREZA

Nunca a comunicação *cross-cultural*² foi tão importante para os diferentes setores – governo, organizações e empresas privadas e organizações não governamentais e sem fins lucrativos, como nos anos 1990 e na primeira década do século XXI. Mesmo aquelas organizações com mais experiência internacional estão atentas às mudanças cada vez mais rápidas do ambiente global. Nos últimos anos, a UNESCO criou um fórum mundial permanente de troca de informações acadêmicas e éticas e um laboratório de idéias. Koichiro Matsuura, diretor geral da UNESCO afirmou que “a UNESCO na era da globalização contribui para a paz e o desenvolvimento humano por meio da educação, das ciências e da comunicação” (SRIRAMESH, VERCIC, 2007, p. xxix).

Portanto, para compreender o mundo em que hoje vivemos, é preciso entender como o fenômeno da globalização influenciou e continua influenciando nações, organizações, ambientes de trabalho e família, para citarmos apenas algumas das múltiplas dimensões da vida humana.

Por um lado, a globalização é vista como um fenômeno econômico e social que implica num avanço para a obtenção de um maior grau de integração e interdependência entre as economias dos distintos países e de intensificação das relações sociais em escala mundial. Por outro, é analisada como um processo civilizatório, de transformação política, econômica e cultural, em escala planetária (ORTIZ, 1999).

Não importa sob qual dos dois enfoques é analisada a globalização, o fato é que esse fenômeno alterou a dinâmica das organizações, sejam elas locais, nacionais, multinacionais ou transnacionais, resultando em um mundo mais interconectado e com novas práticas comerciais decorrentes, principalmente, da abertura dos mercados. Hoje, o que ocorre, por exemplo, numa pequena localidade de um país da América Latina, não escapa à influência de fatores relacionados com a economia mundial e com os mercados de bens operados em regiões, geograficamente, remotas (GIDDENS, 2003).

² O termo *cross-cultural*, expressão anglo-saxã que significa a interação entre indivíduos de diferentes culturas. O termo é geralmente utilizado para descrever estudos comparativos de culturas.

Também a comunicação, como processo de criação de sentidos é afetada pelo fenômeno da globalização e ao entendimento que se deve ter das culturas, crenças, hábitos e costumes locais. Neste sentido, as relações públicas surgem como a atividade que analisa os cenários internacionais e locais e os contextos político, econômico, social e cultural para então definir estratégias de comunicação específicas para cada país ou região onde quer que esteja uma organização.

Vários autores norte-americanos, a partir da década de 1990, iniciaram um debate sobre as definições das relações públicas internacionais. Anderson (1989) cunhou os termos ‘internacional’ e ‘global’, definindo as relações públicas internacionais como a prática de programas de comunicação distintos em vários mercados, com ações especialmente estruturadas para atender cada um deles. As relações públicas globais utilizam um programa global em dois ou mais mercados, reconhecendo as similaridades entre os consumidores e públicos e fazendo adaptações para atender as diferenças regionais, levando em consideração o alcance geográfico e a flexibilidade de tomada de decisões.

Para Wilcox, Cameron e Xifra (2007 p. 653), as relações públicas internacionais podem ser definidas como

a atividade planejada e organizada de uma empresa, instituição ou governo, para estabelecer relações de benefício mútuo com públicos de outros países. Por sua vez, esses públicos podem ser definidos como os distintos grupos de pessoas que se vêem afetados por, ou que podem afetar as operações de uma empresa, instituição ou governos específicos.

Black (1996) apresenta uma visão mais abrangente, definindo as relações públicas globais como o entendimento mútuo e que buscam suplantar as divergências geográficas, culturais e lingüísticas.

Mais recentemente, Wakefield (2001) descreveu as relações públicas internacionais como um processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em vários países com o objetivo de minimizar ameaças potenciais para as organizações. Para o autor, trata-se de uma extensão da área maior que são as relações públicas.

Finalmente destacamos a contemporaneidade da obra *The Global Public Relations Handbook*³, composta de dois volumes, publicados em 2003 e 2009 respectivamente, e que passou a ser a mais importante referência, tanto para os acadêmicos, pesquisadores como para os profissionais da área da comuni-

³ *The Global Public Relations Handbook I*, 2003, editado por Lawrence Erlbaum, New Jersey e *The Global Public Relations Handbook II*, 2009, editado por Routledge, New York, ambos coordenados por K. Sriramesh e Dejan Vercic.

cação que necessitam conhecer, de maneira detalhada, a prática global da atividade de relações públicas nos cinco continentes. Nessa obra Sriramesh e Vercic, (2009, p. xxxiv) afirmam que “relações públicas é a comunicação estratégica que diferentes tipos de organização usam para estabelecer e manter relacionamentos simbióticos com públicos relevantes muitos dos quais estão começando a aumentar na sua diversidade cultural”. Isso significa que, quando desconstruímos essa definição, verificamos que o centro de tudo é o processo de comunicação. Hoje as organizações esperam que os profissionais de relações públicas colaborem para que a comunicação seja efetiva com seus públicos relevantes por meio de estratégias construídas especificamente para eles.

Vercic (1996, 2000, 2003) também se dedicou ao tema ao aplicar os princípios genéricos para analisar as práticas de relações públicas na Eslovênia. Juntamente com Wakefield (2001), afirma que atualmente as relações públicas internacionais são praticadas de duas formas antagônicas. Na primeira, as diretrizes de relações públicas são elaboradas na matriz e aplicadas nos demais países sem nenhuma (ou quase nenhuma) adaptação às necessidades do país estrangeiro. Já na segunda, os programas de relações públicas internacionais estão totalmente desvinculados das práticas do país de origem. A seguir identificaremos os princípios que nos ajudam a conhecer e analisar cenários culturais distintos.

RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS: PRINCÍPIOS GENÉRICOS E APLICAÇÕES ESPECÍFICAS

Baseado no projeto *The IABC Excellence Study*⁴, Vercic, L. Grunig e J. Grunig (1996) identificaram características de programas de ‘relações públicas excelentes’⁵, defendendo a idéia de que as características eram genéricas e que poderiam ser aplicadas globalmente e propuseram dez princípios genéricos:

1. a área de relações públicas deve se envolver na administração estratégica da organização;
2. a atividade de relações públicas deve ser reconhecida pela alta administração e o profissional deve ter um relacionamento direto com a direção da organização;

⁴ *The Excellence Study* – Em 1984, esse projeto foi financiado pela *International Association of Business Communicators (IABC) Foundation*, atualmente chamada de *The IABC Research Foundation*. Tinha como premissas responder as perguntas: “Como, por que, e quanto as Relações Públicas contribuem para alcançar os objetivos organizacionais?” A pesquisa envolveu 321 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha. O *Excellence Study* possibilitou a construção de uma teoria para provar como as relações públicas colaboram para a eficácia organizacional.

⁵ Relações Públicas excelentes é um estado ideal no qual comunicadores com amplos conhecimentos da área, assessoram os executivos das organizações em todas as suas estratégias, procurando manter relações simétricas por meio da administração da comunicação com seus públicos-alvo dos quais depende a sobrevivência e o crescimento organizacional” (Dozier, J. Grunig e L. Grunig, 1995, pág. ix).

3. relações públicas é uma função que integra a prática da comunicação interna e externa;
4. relações públicas é uma função gerencial, separada de outras funções existentes na organização, como o marketing ou recursos humanos;
5. relações públicas é uma função que deve ser praticada por um administrador da comunicação e não por um técnico;
6. as relações públicas devem ser praticadas visando o modelo simétrico de duas mãos;
7. o modelo simétrico de duas mãos é fundamental para a prática da comunicação interna;
8. a formação continuada e específica na área é fundamental para o desempenho excelente do profissional de Relações Públicas;
9. a diversidade deve estar presente em todos os papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação;
10. o contexto organizacional participativo é favorável para a comunicação excelente.

Uma vez propostos, os princípios passaram a ser aplicados em diferentes países com o objetivo de se verificar a sua validade. Vercic (1998) e Ferrari (2000) aplicaram alguns dos princípios, com resultados positivos, na Eslovênia e em organizações chilenas e brasileiras, respectivamente e Rhee (2002) aplicou todos os princípios na Coreia do Sul.

A partir daí, vários estudos foram desenvolvidos ao redor do mundo e Vercic, L. Grunig e J. Grunig (1996) perceberam que a prática em distintos contextos culturais conduzia-os a uma teoria 'normativa', ou seja, os princípios passavam a ser chamados de genéricos em decorrência de sua validade em diferentes países e situações organizacionais.

Com a frequente adoção dos princípios por pesquisadores em várias regiões do mundo, os autores também sugeriram seis "aplicações específicas" a serem consideradas pelos profissionais na elaboração de estratégias de comunicação em diferentes países, a saber:

- a) sistema político (inclusive a ideologia);
- b) sistema econômico;
- c) nível do desenvolvimento econômico do país;
- d) natureza e grau de intensidade do ativismo;
- e) cultura (incluindo a linguagem);
- f) sistema dos meios de comunicação (a natureza do ambiente midiático no país).

Fica evidente que as seis “aplicações específicas” são fundamentais para que o profissional de relações públicas possa identificar corretamente as características do país onde a organização pretende se instalar, mas também ajudam a elaborar estratégias locais para atender as necessidades da comunicação globalizada.

Analisando as seis aplicações específicas, estudos realizados por pesquisadores como Huang (2000), Sriramesh (1992, 1996), Rhee (1999, 2002) entre outros, apontam que a prática das relações públicas internacionais depende principalmente de três elementos: o sistema político de cada país, seu nível de desenvolvimento econômico e o grau de atuação do ativismo. Cada uma dessas variáveis influencia a natureza das relações públicas praticadas no país além de estarem interrelacionadas entre si. Entretanto eles reconhecem que a cultura, o sistema midiático e o grau de desenvolvimento econômico também são relevantes para a instalação de organização em outro país.

Utilizando a conceituação dos princípios genéricos (VERCIC, L. GRUNIG; J. GRUNIG, 1996), que resultou na primeira teoria para orientar as práticas de relações públicas internacionais, Wakefield (1999) conduziu um estudo Delphi com 23 especialistas de relações públicas de 18 países. A escolha da metodologia se deu em razão da intenção de obter informações dos especialistas sobre quão apropriadas eram as variáveis genéricas em seus respectivos países, para determinar se era possível ou não aplicá-las no contexto cultural de cada país. Também se buscava chegar a um esquema normativo para guiar as práticas futuras das relações públicas internacionais e verificar as influências de cada uma das variáveis específicas e de que forma as interferências ocorriam. A partir da identificação das variáveis, o autor propôs uma metodologia para testá-las em cenários internacionais. A utilização do método qualitativo, por meio da técnica Delphi⁶, permitiu ao autor chegar ao que chamou de “fatores de efetividade nas relações públicas multinacionais”, que serviram para formar as bases para a prática “classe mundial”⁷ das relações públicas.

⁶ Técnica Delphi é uma ferramenta de pesquisa qualitativa que busca o consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros. São três as condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados e o feedback de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes. Essa técnica passou a ser disseminada no começo dos anos 60. Ver : Turoff, M. e Linstone, H. A. *The Delphi Method*. New York, Addison Wesley Publishing Company, 1975. Tersine, R.J. e Riggs, W.E. *The Delphi technique, a long-range planning tool*. *Business Horizons*, 19 (2), 51, 56, 1976.

⁷ “Classe mundial” é uma expressão que foi cunhada por Rosebeth Moss Kanter, em seu livro *Classe Mundial*, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1996. É um jogo de palavras que sugere a necessidade de satisfazer os padrões mais altos existentes para poder participar da competição e, ao mesmo tempo, o crescimento de uma classe social definida por sua habilidade de comandar recursos e operar além das fronteiras e em territórios muito amplos (1996, p. 10).

Wakefield concluiu que as organizações que praticam relações públicas “classe mundial” têm uma filosofia “global” ao invés de “ordens centralizadoras” e valorizam o diálogo de “fora para dentro” mais do que a comunicação de “dentro para fora”. Além disso, nessas organizações, os profissionais de relações públicas de cada unidade se reportam ao executivo sênior no país no qual eles operam e, em seguida, à matriz localizada no país de origem da organização.

O autor sugere também que os profissionais de cada unidade das organizações pratiquem relações públicas “classe mundial” todo o tempo e com treinamento apropriado. Segundo os resultados obtidos nos seus estudos, Wakefield elencou cinco estratégias para que as relações públicas sejam eficazes em organizações multinacionais e transnacionais:

- equilíbrio entre o global e o local: o global deve ser o guarda-chuva estratégico mediante o qual os programas são implantados, equilibrando a função global com estratégias específicas que atendam as demandas locais;
- as unidades de relações públicas internacionais devem estar integradas com todos os setores ao redor do mundo, disseminando as diretrizes de comunicação entre todos os envolvidos;
- a estrutura horizontal do setor de comunicação deve ser orientada para o trabalho em equipe. É importante a formação de equipes *cross-cultural*;
- o líder da equipe deve assumir o papel de orientador cultural;
- deve-se considerar a contratação de agências de comunicação locais.

A análise dos resultados da pesquisa de Wakefield (1999) contribuiu para o estabelecimento de diretrizes para a prática das relações públicas internacionais. Ficou confirmado que, mesmo trabalhando com especialistas ao redor do mundo, as bases conceituais de relações públicas são muito similares em todos os países, o que nos autoriza a aplicar, internacionalmente, o conceito de relações públicas como ‘administração dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos’.

Porém, a prática é muito mais complexa do que se levarmos em conta apenas sua dimensão local ou doméstica, o que se deve, sem dúvida, à influência dos diferentes contextos político, econômico, social e cultural. A cultura é provavelmente uma das mais importantes variáveis a serem observadas na prática das relações públicas internacionais. Existe uma relação entre a cultura e as relações públicas. A relevância que o conceito de cultura tem para a atividade de relações públicas fica demonstrada no momento em

que a seleção das estratégias e táticas de relações públicas é afetada pela cultura nacional, por exemplo.

As diferenças culturais encontradas nas sociedades afetam a maneira como as relações públicas são praticadas. Essa perspectiva nos permite compreender: a) o importante papel que a cultura tem no modelamento de valores, atitudes e comportamentos dos membros de uma organização em diferentes sociedades; b) que os valores culturais e as atitudes têm graus de importância diferentes de uma sociedade para outra; c) que diferentes grupos sociais se comportam de maneira diferente em circunstâncias similares, por adotarem valores e atitudes diferentes.

Portanto, o estudo de Walkefield demonstrou que a adaptação às características culturais locais é um dos maiores desafios às organizações transnacionais, prova disso é a dificuldade do aprendizado do idioma local e da interpretação dos significados das palavras.

Outra variável que merece destaque é o ativismo como fator de influência sobre a prática das relações públicas internacionais. Seu grau de influência é determinado por duas outras variáveis, a saber, o sistema político e o nível de desenvolvimento econômico do país.

Neste sentido, merece especial atenção a crescente influência do ativismo transnacional de determinados grupos como *Greenpeace*, cujas ações têm repercussão em nível mundial. No entanto, os especialistas que participaram do estudo Delphi foram unânimes em reforçar a necessidade de um forte programa local de relações públicas capaz de identificar as pressões de ativistas em potencial e de com eles construir sólidas relações. Tais programas poderão transformar o ativismo em oportunidades e não em ameaças para as organizações transnacionais.

Finalmente, os especialistas identificaram a mídia como o mais importante público de ação local por exercer uma forte influência nos habitantes da comunidade, o que não exclui o alcance da mídia internacional, principalmente depois do advento das tecnologias de comunicação. Sem dúvida, o mais corriqueiro fato local pode, no mesmo instante, se tornar uma questão de Estado mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São claras as razões que nos levam a acreditar que as organizações estão caminhando para um processo de sobrevivência cada vez mais complexo devido às constantes e rápidas transformações por que passa o mundo. Cada vez mais as influências globais têm conseqüências locais e vice-versa e os desafios diários que as pessoas e as organizações estão enfrentando são causados pelas especificidades dos sistemas político, econômico, social e cultural de regiões e de nações. Com o avanço da tecnologia e a rapidez das informa-

ções fica mais fácil compreender por que o ‘mundo se tornou pequeno’ e, por consequência, os relacionamentos entre pessoas de diferentes partes do planeta passam a ser uma prática cotidiana na qual se realizam trocas simbólicas, se assimilam costumes, hábitos e comportamentos de outras culturas.

Nas organizações acontece o mesmo, as fronteiras nacionais começam a desaparecer e a habilidade de compreender e trabalhar com pessoas de diferentes partes do mundo torna-se cada dia mais real. Na academia, uma nova área de estudos *cross-cultural management* surge para entender as dimensões internacionais e globais do comportamento das organizações, visto que os ambientes nos quais ocorrem as transações são cada vez mais complexos.

Uma vez que a prática das relações públicas internacionais tem se intensificado devido à força do fenômeno da globalização, cabe aos profissionais de comunicação conhecer e identificar os cenários peculiares de cada país onde eles irão atuar. Desta forma, os relações-públicas devem valer-se tanto dos princípios genéricos como das aplicações específicas apresentadas por Vercic, L. Grunig e J. Grunig para conseguir o que Wakefield chamou de “fatores de efetividade nas relações públicas multinacionais”. Diante do atual contexto mundial as relações públicas têm como função ajudar a equilibrar os objetivos organizacionais tentando ‘controlar’ o ambiente externo diante do foco organizacional e ‘adaptando’ o foco organizacional diante das demandas do ambiente externo.

Finalmente, vale ressaltar que o profissional de relações públicas deve garantir as compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como o ‘integrador cultural’, sempre sensível às questões locais e as idiossincrasias seus públicos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, C. T. S. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- CUTLIP, SCOTT M., CENTER. **Effective Public Relations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1952.
- DICKEN, P. **Global shift: transforming the world economy**. 3. ed. London: Paul Chapman, 1998.
- DOZIER, D. M., L. GRUNIG E J., GRUNIG. **Manager’s guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah: New Jersey, 1995.
- FLEURY, A. E FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: Fleury, A, e Fleury, M. T. L. (orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIDDENS, A. **O mundo em descontrole**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GRUNIG, J. E. (org.) **Excellence Public Relations and Communication Management**. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional. IN **Revista Comunicação & Sociedade**. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, ano 24, no. 39, 2003, pág. 67-92.

KANTER, ROSEBETH M. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MOLLEDA, J. C.; LASKIN, A. **Global, International, Comparative and Regional Public Relations Knowledge from 1990 to 2005: A Quantitative Content Analysis of Academic and Trade Publications**. Pesquisa publicada pelo Institute for Public Relations, Gainesville, Florida, 2005.

MOSS, D., MACMANUS, T.; VERCIC, D. **Public relations Research: an international Perspective**. London, International Thomson Business Press, 1997.

ORTIZ, RENATO. Mundialização, cultura e política. In: DOWBOR, Landislaw; IANNI, Octávio e RESENDE, Paulo-Edgar (orgs.) **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 273.

SRIRAMESH, K.; VERCIC, D. **The Global Public Relations Handbook I**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003.

SRIRAMESH, K.; VERCIC, D. **The Global Public Relations Handbook II**. New York: Routledge, 2009.

STHOL, C. STOHL, C. (2001). Globalizing organizational communication. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.). In: **The new handbook of organizational communication** (p. 323-375). Thousand Oaks, CA: Sage.

TAVARES, M.; FERRAZ, J. C. Translatinas: quem são, por onde vão e que desafios enfrentam. In: **Internacionalização e os países emergentes**. Fleury, A. e Fleury, M. T. (orgs). São Paulo: Atlas, 2007.

VERCIC, D.; GRUNIG, J. E. The origins of public relations theory in economics and strategic management. In: D. Moss, D. Vercic e G. Warnaby (orgs.) **International public research**, London: Routledge, 2000, p. 9-58.

VERCIC, D., GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. In H. M. Culbertson e N. Chen (orgs.) **International public relations: a comparative analysis** (p. 31-65). Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

WAKEFIELD, ROBERT I. **International Public Relations: a theoretical approach to excellence base don a worldwide Delphi Study**. Tese de Doutorado. College Park. University of Maryland, Estados Unidos, 1999.

WILCOX, D., CAMERON, G.; XIFRA, J. **Public Relations: strategic and tactics**. 8. ed. Madrid, Pearson, 2006.

WEY, HEBE. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1983.