

Juliane Estela Pierobon

**A Comunicação em Contextos
Interculturais:**

**A Excelência das Relações Públicas em
Organizações Multinacionais**

Universidade Estadual Paulista
Bauru, 2006

Índice

Introdução	9
1 Relações internacionais e multinacionais: dimensões e atores do cenário global	13
1.1 Relações Internacionais: o âmbito da nova ordem mundial	15
1.2 Organização: a representação concreta das relações sociais	19
1.3 Organizações Multinacionais: a reestruturação para o novo desenho internacional	24
2 Cultura organizacional: uma prática baseada em princípios e valores	31
2.1 Cultura: a compreensão de alguns conceitos . . .	32
2.2 Cultura Organizacional: a construção dos sentidos	34
2.3 Dois Enfoques da Cultura Organizacional: a visão de Schein e Hofstede	39
3 Comunicação intercultural: o desafio para as organizações	49
3.1 Comunicação: significados e função social	50
3.2 Comunicação Organizacional: a concretização de uma visão coletiva	52
3.3 Comunicação Intercultural: a compreensão das diferenças	56

4	Relações Públicas: uma atuação em favor da compreensão e da interação cultural	65
4.1	Entre as Relações Sociais e Organizacionais: definições e funções das Relações Públicas	66
4.2	Relações Públicas Internacionais: a expansão das fronteiras	71
4.3	Relações Públicas Interculturais: a excelência da comunicação organizacional	76
	Considerações finais	85
	Referências bibliográficas	87
	Referências sitiográficas	93
	Anexos	99

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Juliane Estela Pierobon, sob a orientação da Prof^a. Ass. Dalva Aleixo Dias, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

*Dedico à minha família, pelas demonstrações de carinho e amor
e, ainda assim, por acreditarem nos meus sonhos e na minha
força de vencer.*

Agradecimentos

À minha orientadora Dalva, que acreditou na minha proposta de trabalho e no meu potencial, e ao Prof.^o Dr.^o Cláudio Bertolli e a Prof.^a Dr.^a Celina, por terem aceitado, gentilmente, compor a banca examinadora.

Às minhas “irmãs”, Ana, Vi, Mary e Mari, da RePmenta Malagueta, com as quais eu compartilhei momentos únicos, nestes quatro anos da minha vida universitária. Foi com elas que eu dividi os meus grandes segredos, minhas dúvidas, minhas certezas, minhas tristezas e minhas alegrias. E, sem dúvida, é com elas que eu dividirei os próximos anos da minha vida.

Às minhas queridas amigas que eu conquistei na faculdade, principalmente a Djow, Má, Bá, Síl, Carol, Nina, Juzinha, Rê e Thá, com as quais manterei a minha eterna amizade e o meu afeto e demonstração de amor e carinho.

Às minhas amigas riopretenses, Jana, Lê, Amanda, Ju Mo, Ju Ma, Lívia, Déia, Maria, Gabi, que, mesmo longe, sempre estiveram nos meus pensamentos e no meu coração. Foram elas que me ajudaram a entrar na faculdade e que, agora, torcem para que eu conquiste uma outra e nova etapa da minha vida.

Ao meu pai, Antônio, minha mãe, Helena, meus irmãos, Gélío e Matheus, e à minha vó Irma, os quais são e sempre serão meus grandes heróis e a minha maior razão de viver.

E a todos que, de uma forma ou outra, fizeram parte da minha história, da minha vida.

“[...] é a partir dos nossos limites que começa o espaço do outro; porque é a partir da existência do Outro que demarca o limite do Eu - o Outro é o incomparável, diferente, mas não inferior, indicando uma diferença que nos ensinará a respeitar nossos próprios limites e também a respeitar o espaço do Outro.”

Confúcio

Introdução

O processo de internacionalização do mercado e do contato social traz para o cenário atual novas relações culturais entre os povos, gerando profundas transformações na sociedade, no ambiente de trabalho e no pensamento dos diversos atores sociais. Neste trabalho, destaca-se como atores sociais as organizações multinacionais e os seus respectivos públicos (internos e externos).

Assim, encontrou-se como problemática a relação entre estes atores sociais que, ao mesmo tempo em que estão ligados às suas culturas originais (ou locais), podem expandir-se globalmente, colocando muitas vezes em confronto distintos interesses e visões de mundo próprios que, apesar das tentativas de homogeneização, não correspondem a uma única maneira de pensar e agir no mundo no qual convivem.

Dessa forma, visando favorecer a diversidade cultural e a compreensão cultural, ao contrário dos conflitos e desavenças ocasionadas pelas “diferenças”, é necessária a concretização de uma comunicação eficiente e capaz de respeitar e compreender a cultura do próximo.

Pensando nisso, este trabalho tem como objetivo principal traçar o papel das “Relações Públicas Interculturais” em organizações multinacionais, conforme o planejamento e as estratégias que este profissional utiliza para trazer resultados positivos e favoráveis às organizações e aos públicos com os quais interatuam.

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, este trabalho está dividido em quatro capítulos que abordarão temas di-

retamente relacionados às barreiras e aos benefícios da interação cultural organizacional.

No primeiro capítulo, o cenário global será a base principal para o processo “globalizante” da economia, da política e da sociedade. Neste processo, enfocará as relações internacionais, intensificadas com a expansão do mercado e das práticas sociais. Ainda assim, encontrará definições e funções de organização, bem como os contatos e as relações existentes em seu contexto, que servirão de alicerce para a última etapa do deste capítulo, a qual estudará a trajetória e a consolidação das organizações multinacionais, além das suas funções e estrutura.

O segundo capítulo tratará dos conceitos de cultura, em uma conjuntura social e, principalmente, organizacional, de acordo com as definições e as perspectivas encontradas sobre o tema. Ou seja, o foco principal será dado à relação entre a cultura e a organização. Neste mesmo sentido, também será enfatizado o estudo da cultura organizacional, de acordo com as visões de Schein e Hofstede, tidos como referência na abordagem cultural da organização.

No terceiro capítulo, a comunicação é o objeto central. Vista como essência das relações sociais, a comunicação será introduzida no cenário organizacional, conforme as ameaças e oportunidades encontradas nas atividades sistêmicas e relacionais da organização. Além disso, a comunicação será analisada de acordo com a sua aplicabilidade nas relações entre diferentes culturas, que, de fato, corresponde à verdadeira maneira de manter uma interação entre indivíduos ou grupos de culturas distintas. Esta é a chamada comunicação intercultural.

Por último, o quarto capítulo enfocará as Relações Públicas, com suas funções básicas, enfatizando duas interfaces: a internacional e a intercultural. Após a apresentação dos conceitos e funções relativos à profissão, será mostrada a interface internacional que coloca o papel do profissional de relações públicas como facilitador da comunicação entre os atores sociais atuantes em países distintos, bem como as teorias envolvidas com o tema. E, final-

mente, a outra interface abordará o papel das Relações Públicas Interculturais, em organizações multinacionais, que concretizará a excelência da comunicação.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para que o profissional de Relações Públicas não só discuta e compreenda o ambiente organizacional de diversidade cultural, mas também assuma uma atuação mais comprometida com a promoção do entendimento e da interação entre indivíduos e grupos pertencentes às diferentes culturas.

Capítulo 1

Relações internacionais e multinacionais: dimensões e atores do cenário global

“[...] a descoberta de que a Terra se tornou mundo, de que o globo não é mais apenas uma figura astronômica, e sim o território no qual todos encontram-se relacionados e atrelados, diferenciados e antagônicos, essa descoberta surpreende, encanta e atemoriza”. (IANNI, 1999, p. 13).

Espaços, regiões e países que antes não faziam parte do interesse econômico, político e sócio-ambiental, hoje permeiam na dinâmica internacional. Este fato está diretamente relacionado às transformações que ocorreram desde o século XVI, como o mercantilismo, passando pela acumulação originária, o absolutismo, o despotismo esclarecido, as revoluções burguesas, os imperialistas, as revoluções de independência, as revoluções socialistas, o terceiro-mundismo e a globalização, que, atualmente, encontra-se não como um fato acabado e sim como um “processo em marcha” (IANNI, 1999, p. 55, grifo do autor).

Este último aspecto foi intensificado a partir da Segunda Guerra Mundial, o qual trouxe novas perspectivas para os Estados-nações, assim como para a sociedade. Entre estas perspectivas, Ianni

(1999, p. 57) cita: a energia nuclear que se tornou mais poderosa, tecnicamente; a revolução da informática, baseada na robótica e nas conquistas eletrônicas; a organização de um sistema financeiro internacional, em favor da economia capitalista mundial; a reprodução ampliada do capital, conforme a centralização e concentração; a utilização do inglês como língua padrão; e o predomínio mundial do neoliberalismo, como ideologia e prática.

Visíveis no processo da globalização, estas características se configuram em uma sociedade civil mundial, as quais promovem “o deslocamento das coisas, indivíduos e idéias, o desenraizar de uns e outros, [e] uma espécie de desterritorialização generalizada”. Além disso, o mundo se torna mais competitivo, diante do capital, no qual os Estados diminuem ou acabam com as suas barreiras alfandegárias, permitindo a entrada de produtos estrangeiros, e o consumidor adquire um maior dinamismo na escolha dos seus produtos (IANNI, 1999, p.58).

Seguindo este ideário capitalista, a globalização constrói no mundo novas relações, processos e estruturas que causam uma interdependência e integração, bem como a fragmentação e o antagonismo. Ou seja, enquanto os países desenvolvidos, também chamados de primeiro mundo, aumentam as suas transações comerciais e expandem as suas finanças, as demais nações sofrem com o aumento das dívidas externas e das privatizações (IANNI, 1999, p. 151).

Porém, é importante ressaltar que a globalização vai além de um processo de mundialização do capital e dos fluxos econômicos, pois ela deve ser compreendida também a partir do espaço no qual “os homens vivem, se movem, se integram e trocam experiências, com todas as conseqüências que esse processo tem sobre suas consciências de pertencerem ao mundo, seja tal mundo o mercado para mercadores, a ordem mundial para os estrategistas, o universal para os indivíduos-cidadãos” (GOMES apud BEDIN, 2001, p. 345).

Tanto no panorama macro (universal), quanto micro (indivíduos-cidadãos), a globalização se desenvolve de acordo com dois pon-

tos essenciais: o tempo, acelerado pelos meios e veículos de comunicação global instantâneos, e o espaço, comprimido a partir dos transportes em massa.

Essas transformações de tempo e espaço, que se consolidaram no final do século passado, fazem parte da atual sociedade global. No entanto, o termo “global” não corresponde apenas à hegemonia de um mundo integrado, uma vez que as relações geram também desintegração, exclusão e marginalização. Ou seja, da mesma forma que a globalização trouxe uma aproximação entre os países e a facilitação do acesso à informação do mundo todo, não se pode negar que estes processos acontecem de forma dispare e desigual (IANNI, 1999, p. 151).

Devido ao fato de que este trabalho não tem como objetivo traçar detalhadamente o estudo da globalização, assim como suas metáforas e diferentes definições, ao longo da história, deve-se atentar somente à sua contextualização no cenário mundial, o qual transformou e trouxe um novo panorama para as relações internacionais. Dessa forma, este capítulo abordará a sociedade global, os atores envolvidos nas relações internacionais e as organizações, com foco nas organizações multinacionais.

1.1 Relações Internacionais: o âmbito da nova ordem mundial

O modo de conduzir as relações entre povos, instituições, organizações, empresas e nações, no âmbito internacional, direcionado à política, economia, cultura, setor militar, comercial, direito internacional e ao terceiro setor, é caracterizado pelas relações internacionais.

Assim, as relações internacionais cercam questões mundiais, como os conflitos contra o desenvolvimento de armas nucleares, a defesa dos direitos humanos, a preservação do meio ambiente, o combate ao terrorismo, a contrariedade entre as nações pobres

e ricas, os conflitos étnicos e racistas e a interação regional no processo de mundialização.

Impulsionadas pelas relações produtivas da globalização, as relações internacionais trazem para a história uma nova sociedade, composta por grupos e indivíduos, cujos interesses e identidades não obedecem aos espaços geográficos dos Estados. Essa é chamada sociedade global (HERZ; HOFFMANN, 2004, p. 225).

Marcada por múltiplas conexões, que formam uma rede, esta sociedade traça diferentes relações sociais, conforme um jogo de “forças dialéticas – centrípetas e centrífugas” – que são colocadas em práticas em um contexto internacional. Da mesma forma:

[...] a sociedade global é definida como o espaço de atuação e pensamento ocupado por iniciativas de indivíduos ou grupos, de caráter voluntário e sem fins lucrativos, que perpassam as fronteiras dos Estados. (HERZ; HOFFMANN, 2004, p. 226).

Com o crescente reconhecimento de sua importância para o sistema global, a partir da Segunda Guerra Mundial, sociólogos começaram a compreender esta sociedade como um conjunto de “sociedades”, a qual ganha autonomia relativa e condicionada a partir do entrosamento entre as nações (ALBROW; KING apud IANNI, 2001, p. 243, grifo do autor).

Seguindo a idéia de Albrow e King, torna-se mais compreensível a interconexão entre a sociedade global e a sociedade nacional, a qual é considerada um símbolo do paradigma clássico das ciências sociais, representada metaforicamente pelas “partes”, enquanto a sociedade global é considerada um símbolo do paradigma emergente, ilustrada como o “todo” (IANNI, 2001, p. 242, grifos do autor).

Por se tratar de duas sociedades (entrelaçadas) no cenário mundial, é importante deixar claro que a sociedade local continua em vigência, representada pelo o seu território, o seu governo, sua constituição, seu mercado e por outras tradições e valores nacionais, e que a sociedade global caminha em busca de um maior es-

paço, mesmo sendo recente e pouco conhecido no campo dos estudos sociais (IANNI, 2001, p. 239). Ainda assim, compreende-se desta emergente sociedade:

[...] o registro de conceitos complexos e de contornos difusos e ainda em elaboração e próprios dessa nova e singular era contemporânea, como governança sem governo, diásporas, cidadania mundial, transnacionalismo, sistema mundial, tecnocentrismo, multicentrismo, telecomunicação, supranacionalidade, interdependência, globalização, regionalismo e multilateralismo etc. (BEDIN, 2001, p. 20).

É claro que, neste panorama global, o protagonista não poderia deixar de ser o homem, membro de uma coletividade e portador dos direitos fundamentais, denominado por Bedin (2001, p. 21, grifo do autor) como o “cidadão do mundo”. Um cidadão que, em conjunto com a sociedade, deve lutar para que as relações internacionais sejam utilizadas em favor do “bem comum” (STRENGER, 1998, p. 35).

Strenger foi quem trabalhou esta última idéia, o qual traz outros fatores essenciais para as relações internacionais. São eles: o geográfico, que determina o espaço em que o Estado mantém o poder; o demográfico, considerado como “capital humano”, o qual trata de problemas como a natalidade e a migração; os econômicos, como a luta pelo controle de matéria-prima e pela dominação do mercado; os técnicos e científicos, representados pela corrida desenvolvimentista dos meios de comunicação e de transporte; o ideológico, cultural e espiritual, que são importantes para o entendimento entre os Estados; o midiático, caracterizado por exercer uma pressão e um poder social; e o jurídico, que é concentrado no direito internacional e exercido pelos tratados políticos, econômicos e militares (STRENGER, 1998, p. 28-36).

Em se tratando de sua recente história, as relações internacionais do final do século XX e do início deste século apresentam uma crescente complexidade que tende à integração e à cooperação entre seus principais atores. Esta transformação em favor da

contemporaneidade trouxe uma nova sociedade internacional, da qual já foi tratada, representando, dessa forma, o declínio da sociedade internacional moderna, centrada apenas em um único ator: o Estado (BEDIN, 2001, p. 269).

Com o início da Guerra Fria, novos atores se concretizaram no cenário global, como as organizações internacionais (OI), que têm o papel de harmonizar o mundo, possibilitando uma convivência digna entre os Estados-nações, o que de fato ainda fica difícil ser visto na realidade mundial.

Entre as OI mais reconhecidas, pode-se citar a Organização das Nações Unidas (ONU), a mais importante organização em escala mundial, que trabalha pela construção de um espírito comunitário; o Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), que fornecem crédito para a implantação de projetos e para a solução de dificuldades temporárias e estruturais da balança de pagamento das nações; além da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Organização Mundial do Comércio (OMC), Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), União Européia (UE), entre outras (STRENGER, 1998, p. 230).

Conforme os interesses e a posição de cada Estado nas relações internacionais, as OI podem ser vistas como um inovador instrumento de ação externa, para os Estados membros; como representantes de um fator de sobrevivência, para os Estados frágeis; e como instrumentos de administração pública, exemplificado pelo FMI, para os Estados intermediários (SEITENFUS, 2004, p. 116).

Além das OI, outros atores como a igreja, o tráfico de armas, pessoas e drogas e a opinião pública também se articulam no panorama das relações internacionais. Ainda assim, não se pode esquecer que o Estado, mesmo tendo entrado em declínio de poder, as suas estruturas estão em processo de reformulação, mantendo, dessa forma, o seu papel e a sua importante atuação no cenário global (BEDIN, 2001, p. 348).

Neste mesmo cenário, um novo ator surge para compor o “palco”

das relações internacionais: as organizações multinacionais. Porém, antes de ser desenvolvido um estudo sobre este tema, é necessário focar os conceitos e as teorias referentes à estrutura organizacional e às relações envolvidas, os quais servirão como subsídio para o estudo mais aprofundado e embasado das organizações multinacionais.

1.2 Organização: a representação concreta das relações sociais

Diferentes ramos das ciências sociais deram atenção ao estudo das organizações para compreender melhor este tipo particular de coletividade. Baseadas na união de agentes sociais e recursos, as organizações são definidas “como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço” (SROUR, 1998, p. 107).

Drucker (apud ROSA, 2002, p. 01) trabalha o conceito de organização, embasando-o no conhecimento. Para ele, com o fim da 2ª Guerra Mundial, o conhecimento passou ser o grande segredo para o desenvolvimento organizacional, o qual visa ser transformado em conhecimento produtivo.

Independentemente de qual foco seja dado à organização, existem fatores que são intrínsecos a ela, como: a finalidade conhecida por todos os membros do grupo; a distribuição de regras e tarefas a serem seguidas; a divisão da autoridade e poder formal; a duração indeterminada ou claramente explicitada conforme o objetivo a ser atingido; um sistema de coordenação e comunicação e critérios de avaliação dos resultados (BARTOLI apud ROSA, 2002, p. 03).

Diferentemente das instituições, definida por Srour (1998, p. 108) como conjunto de normas e padrões sociais, normalmente de caráter jurídico que visam atender às necessidades sociais básicas, as organizações são reconhecidas pela função de produzir

bens, prestar serviços à sociedade e atender às necessidades dos próprios participantes.

Ou seja, enquanto as organizações são manifestadas de maneira concreta e particular, as instituições são representadas como um fenômeno social abstrato e geral, como por exemplo, as igrejas, universidades e estabelecimentos da saúde e de ensino (BERNARDES apud ROSA, 2002, p. 03).

Com o objetivo de criar metas voltadas para a execução do trabalho de forma racional e econômica, além de sua estrutura ser montada de acordo a produtividade e o controle, a organização é definida por Hall (apud ROSA, 2002, p. 04) como uma “coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, [...] escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação com um conjunto de objetivos”.

Assim, dados os conceitos sobre organização, é essencial que esta seja analisada, mediante as suas relações coletivas e os seus agentes sociais, como por exemplo, os trabalhadores, que recebem ordens e executam as atividades, e os gestores, que coordenam, planejam e organizam as operações produtivas.

Srouf (1998, p. 110) foi quem trabalhou este assunto, conforme as diferentes relações encontradas em uma organização. Para ele, as relações coletivas vistas em uma organização podem ser divididas em dois tipos: as relações de trabalho e as relações de propriedade.

A primeira delas se trata do modo com que os agentes se relacionam entre si, a partir da atuação que praticam no processo de trabalho. Já a segunda é definida como as relações entre os agentes, por meio da capacidade efetiva de apropriar-se dos excedentes econômicos que o trabalho determina, levando em consideração a propriedade econômica e o patrimônio do processo de produção (SROUR, 1998, p. 110).

Além das relações citadas, existem outras que se inserem no contexto organizacional. São elas: as relações estruturais, internas às organizações e relacionadas ao processo político, econô-

mico e simbólico; e as relações de consumo, externas às organizações e ligadas aos públicos e transferências de seus produtos aos consumidores finais (SROUR, 1998, p. 112).

Não se pode deixar de dizer que as relações estabelecidas entre os agentes podem ser efetivadas de duas matrizes de pensamento: a autoritária e a libertária. Dessa forma, Srouer (1998), p. 115-118) defende quatro tipos de relações coletivas. São elas: as relações de dependência, as relações de sobredependência, as relações de dependência e as relações interdependência.

[As relações de dependência] são autoritárias no pensamento e no modo de gestão, de caráter assimétrico e hierárquico. [...] Enquanto alguns agentes participam das decisões, das regalias e dos confortos, muitos outros ficam subjugados. [...] As relações de sobredependência, por sua vez, magnificam a dependência em termos de sujeição [...]. Os agentes que assim se vinculam são ativistas radicais na sua devoção ou na sua contestação, inspirados por idéias grandiloqüentes tal como a salvação da humanidade ou a construção de sociedades superiores. [...] As relações de independência enfatizam a individualidade autônoma e a crença na necessidade de o agente adquirir uma posição socialmente reconhecida, contando tão-somente com as próprias forças. [...] Por fim, as relações de interdependência enfatizam o coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania [...]. Remetem à plena integração dos agentes em agregados que atuam de forma democrática, com base na simetria e na complementaridade. (SROUR, 1998, p. 115-118).]

Estas relações mostram que a organização é considerada um “espaço social”, o qual não é preenchido somente por indivíduos, mas principalmente pelas relações sociais. Sem se importar com o seu ramo de atividade, a organização constitui um “microcosmo social” que pode ser definido, conforme três dimensões analíticas: a econômica, a política e a simbólica, como virá o quadro 1, a seguir (SROUR, 1998, p. 122, grifo do autor):

Quadro 1 – As Três Dimensões Analíticas

DIMENSÃO	CONTEÚDO	OBJETOS	PRODUTOS
ECONÔMICA	Infra-estrutura	Naturais e Sociais	Bens e serviços
POLÍTICA	Sistema de poder	Interesses sociais	Decisões Imperativas
SIMBÓLICA	Universo Simbólico	Representações mentais	Mensagens cognitivas

Fonte: Srouf, 1998, p. 122.

A dimensão econômica de uma organização estabelece a produção de bens ou serviços econômicos, a qual necessita em especial de contribuições materiais como meios de controle. No entanto, a dimensão política visa à produção de bens ou serviços políticos, que depende principalmente das coações como meios de controle. Já a dimensão simbólica se caracteriza pela produção de bens ou serviços simbólicos, utilizando-se primordialmente dos padrões culturais como meios de controle (SROUR, 1998, p. 121). É importante lembrar que estas três dimensões servem para traçar a predominância em uma organização, mas que, mesmo assim, podem estar reunidas em uma única organização.

Como ponto de partida para uma boa interação, as organizações precisam ter uma enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade ao lidar com as suas relações internas e externas, devido ao cenário internacional em que estão inseridas, as quais são preenchidas por coletividades com pensamentos e interesses distintos. Diante disso, segue abaixo a Figura 1, para ilustrar as interdependências, existentes nas organizações do século XXI (SROUR, 1998, p. 126).

Figura 1 – Interdependências Organizacionais

Fonte: Srou, 1998, p. 126.

Nesta figura, pode-se observar a relação de interdependência entre a organização e os seus públicos externos como, por exemplo, os bancos, que contribuem na prestação de serviços e financiamento de recursos. Da mesma forma, os clientes, que seguem determinados requisitos para adquirir uma compra, e os fornecedores, que estabelecem condições mínimas, como prazos, preços e garantias, para operar. Já as autoridades intervêm mediante leis, regulamentos e estímulos; a comunidade influencia nas decisões, devido às suas crenças e práticas; e a sociedade civil pressiona e reivindica. Por último, os concorrentes seguem a competição de mercado e os competidores potenciais se transformam numa ameaça por absorver parte desse mercado (SROUR, 1998, p. 126).

Ainda de acordo com a figura acima, é possível encaixar a noção de organização como um sistema aberto – social – que importa recursos humanos e materiais do ambiente (insumos), para transformá-los em produtos, por meio dos processos de trabalho e das atividades programadas, repetidas, relacionadas diretamente com o produto ou com o resultado que se pretende obter. Valorizados pelo meio, os produtos ou resultados passam a determinar a sobrevivência, a permanência ou a prosperidade da organização no mercado. Assim, a manutenção ou a mudança do padrão de elaboração destes “produtos” segue o retorno dado pelo meio (TOIGO, 2001, p. 38).

Além do sistema (ciclo) aberto, o qual demonstra o processo

de transformação dos insumos em produtos e a aceitação no mercado, é necessário enfatizar que a organização não pode se esquecer da sua estrutura interna, a qual deve ser formulada de acordo com a sua missão, as funções e as atividades desempenhadas por cada cargo profissional, conhecida como divisão de trabalho, a determinação do tipo, número e experiência das pessoas que implementarão este trabalho e a hierarquia responsável pelo fluxo de informação (CHARNON; MONTANA, 2001, p. 154). Estes processos, tanto internos como externamente, são remodelados e aplicados em uma organização, de acordo com os seus objetivos a serem atingidos.

Dessa forma, pode-se dizer que, segundo Etzioni (apud ROSA, 2002, p. 02), a organização se caracteriza como uma “unidade social” que traça os objetivos conforme as suas funções, a qual pode ser classificada de acordo com os seus interesses, definindo-se como: pública, privada, sem fins lucrativos, filantrópica ou não governamental.

Entre estas classificações, neste trabalho, resolveu-se aprofundar o estudo da organização privada, especificamente da multinacional, reconhecida como ator de destaque no atual cenário mundial, com foco na sua trajetória, no seu funcionamento e no seu papel social.

1.3 Organizações Multinacionais: a reestruturação para o novo desenho internacional

No panorama mundial, é impossível pensar nas relações internacionais sem o desempenho e a influência da organização multinacional. Advinda da ideologia capitalista e, conseqüentemente, da concentração de capital, este tipo de organização rompe fronteiras geográficas, em busca de um novo mercado consumidor e de novos espaços de influência e domínio.

Mesmo com uma história recente, as multinacionais tiveram como precursoras as empresas mercantis, do século XVI, as quais deram origem ao crescimento e a ascensão da classe burguesa, em um período de poder aristocrático (DEAN, 1983, p. 10).

Na verdade, as organizações multinacionais foram constituídas de fato nas décadas que antecederam a Primeira Guerra Mundial, as quais contaram com a implantação extensiva das ferrovias, barcos a vapor e telégrafos terrestres e submarinos, em favor da economia de mercado (DEAN, 1983, p.46). Dessa forma, pode-se dizer que as organizações multinacionais ganharam espaço nas relações internacionais a pouco mais de um século.

Por se tratar de um estudo novo, ainda existem muitas controvérsias quanto ao termo “multinacional”. Diante das bibliografias estudadas, pôde-se perceber que não há um termo consagrado por todos os autores e autoridades internacionais para uma organização econômica que atravessa as fronteiras do seu Estado de origem. Dessa forma, mais importante do que determinar se há uma única terminologia correta para este tipo de organização, a atenção será voltada aos conceitos e as interfaces encontradas sobre este estudo.

A modo de exemplificação, esta unidade econômica possui um leque de denominações, sendo elas: empresas transnacionais, empresas internacionais e empresas globais, entre tantas outras (STRENGER, 1998, p. 218).

Ao contrário de Strenger, que trata estes termos como tendo um só significado, Bartlett e Ghoshal (apud GARCIA, 2005, p. 107) fazem a diferença entre os mesmos, sendo que, para eles a multinacional se refere a uma organização descentralizada e auto-suficiente em cada país; a global se caracteriza como uma organização centralizada, da qual as filiais obedecem às estratégias da matriz; a internacional adapta as competências da matriz, conforme a necessidade das filiais; e a transnacional apresenta-se com recursos e ativos dispersos, interdependentes e especializados.

Neste trabalho, no entanto, será mantido o termo “organiza-

ções multinacionais” ou apenas “multinacionais”, sobre o qual se fará uma discussão mais aprofundada.

Strenger (1998, p. 217) defende que as organizações multinacionais são:

[...] corporações que operam economicamente e comercialmente, com interesses comuns, em diversos países segundo ordens jurídicas locais, influenciadas vinculativamente por comando de centro único dominante, de irradiação político-administrativa.

Beneficiadas pela liberalização do comércio e a adoção de novas tecnologias e recursos, as multinacionais constroem “relações oligopolistas com características da valorização do capital”, que as fazem perder a característica nacional e adquirir uma conotação internacional (CHESNAIS, 1996, p. 71).

Neste sentido, Ianni (2001, p. 55) apresenta o seguinte raciocínio:

Ao mesmo tempo em que começavam a predominar os movimentos e as formas de reprodução do capital em escala internacional, este capital alterava as condições dos movimentos e das formas de reprodução do capital em âmbito nacional. Aos poucos, as formas singulares e particulares do capital, nos âmbitos nacional e setorial, subordinaram-se às formas do capital em geral, conforme seus movimentos e suas formas de reprodução, em âmbito internacional. Verificava-se uma metamorfose qualitativa e não apenas quantitativa, de tal maneira que o capital adquiria novas condições e possibilidades de reprodução.

Com o enfraquecimento da Guerra Fria e com a queda do Muro de Berlim, as organizações multinacionais conseguiram realizar seus investimentos tanto nas nações capitalistas quanto nas ex-socialistas. Assim, passaram a apostar de maneira mais intensa no mercado internacional, visando a compra e a extração

de matérias-primas baratas, a fabricação em locais onde as condições são mais favoráveis e a venda nos mercados com preços mais elevados (DEAN, 1983, p. 07).

Além da comercialização de produtos, realizada anteriormente pelas empresas mercantis, as organizações multinacionais transportam fatores de produção, como o capital, a tecnologia e as técnicas de gerência (KUCINSKI, 1985, p. 11).

Estes fatores de produção se concretizam não somente nas atividades industriais, já consolidadas no aspecto internacional, mas também nas organizações multinacionais de serviços, que ganham cada vez mais espaço nas relações internacionais e de mercado. Em expansão, estas organizações coordenam as suas atividades no estrangeiro ou fazem alianças para oferecer um conjunto integrado de serviços, como por exemplo, o turístico, o hoteleiro e o de transporte aéreo (ANDREFF, 2000, p. 116).

Assim como as multinacionais de serviços, os bancos multinacionais operam com grande influência nas relações entre Estados e trabalham em função do mercado financeiro, que se comunica com os mercados monetários, de câmbio, de títulos e operações, diminuindo os conflitos entre as diferentes moedas, mas também criando o endividamento internacional (ANDREFF, 2000, p. 116).

Para Michalet (apud CHESNAIS, 1996, p. 73), a organização multinacional corresponde a uma empresa (ou grupo), geralmente de grande porte, que tem a sua origem em um Estado e que implanta várias filiais em países estrangeiros, mediante uma estratégia e uma organização em escala mundial.

Esta noção de grupo pode ser entendida por Morin (apud CHESNAIS, 1996, p. 75) como um conjunto formado por uma matriz (o centro das decisões financeiras) e as suas filiais (normalmente, caracterizadas por empresas que desenvolvem algum outro tipo de atividade e produção). Dessa forma, a matriz fica encarregada de traçar os objetivos que resultem na autovalorização e no acúmulo de capital, que devem ser seguidos e incorporados por todo o grupo.

Porém, para que a obtenção de lucro possa ser ainda maior, as empresas multinacionais constroem formas para a “valorização improdutiva do capital”, ou seja, o crescimento do lucro, sem utilizar-se da produção, como por exemplo, os lucros especulativos (a mais-valia imobiliária e de estoque), os lucros monetários e a venda de certas categorias de serviços (CHEVALIER apud CHESNAIS, 1996, p. 82, grifo do autor).

Esta “valorização improdutiva do capital”, normalmente, é introduzida no planejamento das empresas multinacionais, sendo este desenvolvido em longo prazo e caracterizado como um processo complexo, resultante dos aspectos singulares do negócio internacional, voltados, acima de tudo, à multiplicidade de meios políticos, econômicos, legais e sócio-culturais.

Ainda assim, outros aspectos devem ser levados em consideração, ao realizar-se um planejamento estratégico, como: as complexas interações entre as empresas multinacionais e os ambientes nacionais, a distância geográfica e outras diferenças que tornam difíceis a comunicação entre a matriz e as suas filiais, o grau de informação que varia de um país para outro, as diferenças nas práticas de negócio e na estrutura de produção e, por último, a relação não somente com os ambientes nacionais, mas também com as organizações internacionais, como por exemplo, a OMC (DYMSZA, 1972, p. 68).

Ao formular um planejamento, as organizações multinacionais podem optar pelo planejamento centralizado, também chamado “de cima para baixo”, uma vez que a matriz assume a principal responsabilidade ao determinar os objetivos e programas, ou pelo planejamento descentralizado, de “baixo para cima”, no qual as filiais estrangeiras têm maior mobilidade para tomar as iniciativas e desenvolver os seus planos (DYMSZA, 1972, p. 77).

Com a globalização das estratégias, surge um “novo estilo” de multinacionais, o qual vai além do abastecimento da matriz, mediante os recursos naturais das filiais estrangeiras. Para Dunnig (apud CHESNAIS, 1996, p. 77), que criou a expressão “novo estilo”, as multinacionais se caracterizam como:

[...] um sistema nervoso central de um conjunto mais amplo de atividades, interdependentes, mas gerenciadas menos formalmente, cuja função primordial consiste em fazer progredir a estratégia concorrencial global e a posição da organização que está no âmago (*core organization*).

Como se pode observar, a eficiência da produção interna e das transações, além das estratégias de tecnologia de produtos e de comercialização, não são suficientes para alcançar os objetivos de uma organização multinacional. Pois a natureza e as relações que são estabelecidas com as outras empresas são fundamentais para se chegar ao sucesso organizacional (CHESNAIS, 1996, p. 77).

Além dos concorrentes, a luta contra os custos de transação fortalece a existência das organizações multinacionais. Este fato se deve à preferência destas empresas pelo investimento direto estrangeiro (IDE) – capital investido na propriedade da filial estrangeira e no controle da mesma – em vez da exportação ou da venda de licenças. Com a criação de novas filiais ou de aquisição/fusão de empresas já existentes, as multinacionais aproveitam para criarem um mercado interno, também chamado de internalização (CHESNAIS, 1996, p. 84).

A internalização proporciona uma circulação interna de produtos, tecnologias, capitais e de homens, a qual aplica preços de transferência interna e não de mercado concorrencial. Assim, permite que os lucros das filiais sejam redistribuídos para a matriz (ANDREFF, 2000, p. 61).

Entre as possíveis explicações para este processo, pode-se atribuir à alternativa encontrada pelas organizações multinacionais de se defender das imperfeições ou “falhas” do mercado e, da mesma forma, a internalização como instrumento permite a criação de novas “falhas” em proveito da própria organização (CHESNAIS, 1996, p. 84, grifo do autor).

Porém, para que as empresas multinacionais possam obter as suas filiais em países hospedeiros, é necessário avaliar alguns critérios, como: “o nível de estabilidade das variáveis macroeconômicas (taxa de inflação, crescimento do PIB, taxa de desemprego,

investimento, nível de vida e de industrialização) e de índices da estabilidade política local.” (ANDREFF, 2000, p.51).

Assim, também, é possível que a organização resolva não investir mais em uma de suas filiais estrangeiras. Para que isto ocorra, a organização multinacional precisa ser motivada por alguma alteração no comportamento do país hospedeiro, seja por um conflito social da filial ou uma reorganização advinda da matriz. Com o fechamento de uma filial estrangeira, demissões e tensões locais arruinarão as relações da organização multinacional com o Estado hospedeiro (ANDREFF, 2000, p. 54).

Neste mesmo sentido, para que o Estado não saia perdendo nestas relações, Strenger (1998, p. 223) afirma que o Estado hospedeiro pode regulamentar os investimentos e, com isto, selecionar a implantação das multinacionais em seu país, além de vigiar as atividades exercidas por elas, com o objetivo de acabar com certas práticas inaceitáveis pelo Estado. Dessa forma, pode ser feita a imposição de medidas financeiras, o embargo de benefícios a serem exportados e a obrigação de reinvesti-los no país hospedeiro (STRENGER, 1998, p. 223).

Contudo, há uma grande dificuldade de sancionar estes regulamentos, pois a contradição de interesses entre as organizações multinacionais e as aspirações do povo, administradas pelo Estado, manifestam-se essencialmente no âmbito da cultura e da luta política nacional (KUCINSKI, 1985, p. 106).

Estas relações de interesse e poder, intensificadas com o desenvolvimento das multinacionais e do sistema “globalizante” da economia, das políticas e das sociedades puderam ser estudadas, neste capítulo, enfatizando as transformações e o atual panorama encontrado das relações internacionais.

Diante destas relações, presentes na cultura das sociedades e das organizações, o próximo capítulo enfatizará o estudo da cultura, inserida no contexto organizacional e conforme a visão de dois estudiosos: Schein e Hofstede.

Capítulo 2

Cultura organizacional: uma prática baseada em princípios e valores

Acreditando [...] que o homem é um animal amarrando as teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo as teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ apud MATOS, 2002, p. 69)

O ser humano, em uma sociedade, atua como “o produto e produtor do meio”. Ou seja, desde o seu nascimento, ele se torna uma produção social, interagindo e interpretando o ambiente. Porém, conforme vai crescendo, o ser humano tem a possibilidade e a opção de atravessar um período de questionamentos e problematizações, causando uma transformação nos símbolos e nos significados adquiridos quando criança (MATOS, 2002, p. 69).

Este processo de resimbolização, ao alterar a produção humana, transforma, por extensão, a sua cultura. A noção de cultura vinculada à experiência do homem, em relação ao meio no qual está inserido, é essencial para os objetivos deste estudo. Sendo assim, este segundo capítulo terá como início as definições do

complexo e amplo conceito de cultura, tratando em seguida da cultura organizacional.

2.1 Cultura: a compreensão de alguns conceitos

O sentido etimológico da palavra cultura originou-se do latim *cultura*, que não sofreu nenhuma alteração ao ser traduzida para a língua portuguesa, e significa o “ato e efeito de cultivar”, ou seja, a cultura precisa ser cultivada e mantida por um determinado grupo para que possa sobreviver (ROSA, 2002, p. 07).

Para Morin (2003, p. 01) a “cultura é constituída pelo conjunto dos saberes, técnicas, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos” que são passados de geração para geração, com as funções de controlar a existência de uma sociedade e manter a complexidade moral.

Hofstede (apud WAKEFIELD, 1996, p. 22) define o termo como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outro e que influencia a reação do grupo ao ambiente”.

Esta idéia se baseia na cognição, ou seja, na caracterização das diferentes culturas, em que os indivíduos se assemelham conforme as formas de pesquisar, perceber e compreender uma realidade (MOTTA, 1997, p. 16).

Geertz (apud MARCHIORI, 2001, p. 59) apresenta uma visão de cultura que serve como referencial para muitos estudos da atualidade. Para ele, a cultura tem a função de traçar um significado para o mundo, o que torna mais possível o entendimento entre os membros de um determinado grupo ou de uma sociedade.

Ou seja, a cultura é definida como: “Um sistema de concepções expressas e herdadas em forma simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua, e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida”. (GEERTZ apud MARCHIORI, 2001, p. 59).

Dados os conceitos sobre cultura, pode-se observar que continentes, países, regiões, cidades, grupos sociais, entre tantas outras delimitações formam diferentes culturas em que, desde os primórdios, as suas relações já eram efetuadas. Porém, ao contrário da interação e da compreensão cultural, a relação de dominante e dominado sempre esteve presente na história do homem, seja nas batalhas por um espaço social ou na busca e posse de novos domínios territoriais.

Isto fez com que muitas culturas passassem a se julgar como superiores, não respeitando os costumes e os ideais defendidos por uma cultura “alheia”. Seguindo uma linha evolucionista, ainda hoje, muitas pessoas acreditam que a cultura tem uma relação direta com sofisticação e desenvolvimento pessoal, ou seja, que a cultura só existe para as pessoas denominadas “cultas”. Weber (2004, p. 20) contradiz esta posição ao defender que “a única condição para ter cultura é ser humano; portanto, todas as pessoas têm cultura”.

Neste sentido, o conceito de relativismo cultural prega que não há critérios absolutos, assim como nas ciências naturais de evolução do ser humano, que julguem uma cultura como ‘pobre’ ou ‘nobre’, ou seja, como superior ou inferior a uma outra (LEVISTRAUSS apud HOFSTEDE, 1991, p. 21, grifo do autor).

Para os interessados em conhecer mais a fundo a evolução do conceito de cultura, segue anexado (ANEXO A, p. 82) a tabela com as principais abordagens antropológicas do termo.

A preocupação de mostrar e de esclarecer os principais conceitos de cultura tem como função dar base para a próxima etapa deste trabalho. Assim, todo o referencial teórico encontrado até agora servirá como suporte para o estudo da cultura nas organizações, que virá a seguir.

2.2 Cultura Organizacional: a construção dos sentidos

Assim como as sociedades, as organizações, principalmente as multinacionais, “precisam ser compreendidas e estruturadas como organismos vivos e/ou sistemas abertos que influenciam e são influenciados pelo meio ambiente” (FREIRIA, 2002, p. 17).

Pensando nisso, na década de 50 do século passado, alguns estudos começaram a ser efetuados, com abordagens antropológicas da cultura, no contexto organizacional. Porém, as definições de cultura organizacional ainda não tinham a preocupação de analisar a mudança, o ambiente e a performance, o que pode ser explicado pela falta de dinâmica que as empresas mostravam, naquela época (MARCHIORI, 2001, p. 74).

Em meados de 1960, segundo Barbosa (1999, p. 131), foi quando o termo cultura organizacional surgiu no vocabulário das teorias administrativas e na prática das organizações. Porém, assim como na década anterior, o conceito ainda não tinha uma avaliação muito positiva.

Já no final dos anos 70 e início dos 80, do mesmo século, o estudo da cultura organizacional começou a ganhar espaço, tornando-se um assunto de interesse central para muitos estudiosos. A partir desse período, o termo tomou forma, por:

[...] reconhecer que a cultura de uma empresa é variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, relacionando-se também ao seu desempenho econômico. (BARBOSA apud MATOS, 2002, p. 70).

Conforme o estudo sobre cultura organizacional foi sendo aprofundado, diferentes áreas do conhecimento, como, por exemplo, a Administração, a Antropologia, a Comunicação, a Psicologia Social, além da sociedade, passaram a dar mais importância a este tema. (MARCHIORI, 2001, p. 64)

Assim, mediante aos diversos ramos da ciência, os conceitos de cultura organizacional formaram um amplo conjunto de idéias que, muitas vezes, divergem, de acordo com os segmentos e as vertentes analisadas. Mas, o que não se pode negar é a importância deste termo dentro das organizações, devido a sua função de “manter a coerência entre a imagem transmitida externamente e a imagem proveniente da realidade organizacional vivida pelos funcionários” (WEBER, 2004, p. 36).

Brown (apud MARCHIORI, 2001, p. 81) afirma que a cultura organizacional é um modelo de crenças, valores e meios absorvidos que, durante a trajetória da organização, são manifestados em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros.

Já Fleury e Fischer compreendem cultura organizacional como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (MARCHIORI, 2001, p. 82).

Determinados conceitos sobre cultura organizacional se referem à cultura como uma propriedade da organização, como se fosse um dos fatores responsáveis pelo equilíbrio do meio em que está inserida. Ainda assim, existem alguns autores que acreditam que a cultura pode ser manipulada para que o sucesso da organização seja atingido. Porém, há quem defenda a idéia de que a cultura é algo intrínseco à organização. Ou seja, que a cultura representa a própria organização, uma vez que ela é experimentada, mantida ou transformada pelos membros que nela se encontram. (MARCHIORI, 2001, p. 83).

De acordo com esta última idéia, Morgan (1996, p. 121) traça detalhadamente a chamada metáfora cultural. Além de dizer que a cultura “delineia o caráter da organização”, coloca que é necessário descobrir desde os aspectos mais simples até os mais vividos no processo da construção de uma realidade para compreender de fato a cultura de uma organização (MORGAN, 1996, p. 136).

O estudo metafórico não coloca a cultura como algo pertencente a organização. Ou seja, a cultura é a organização e vice-versa. Assim, dentro da visão representativa da cultura, “as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e nas mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.” (MORGAN, 1996, p. 136).

Na análise da organização, Sackmann (apud MARCHIORI, 2001, p. 71) apresenta a cultura dividida em três grandes perspectivas: a holística, que une os aspectos da cultura cognitiva, emotiva e comportamental aos artefatos e padrões implícitos da organização; a variável, que tem como foco as expressões da cultura, ou seja, os comportamentos ou práticas visíveis, na forma verbal ou física, representados por símbolos amplamente conhecidos e; por último, a cognitiva, que destaca as idéias, os conceitos, as crenças, os valores e as normas, que correspondem ao processo de interação social.

Para Ott (apud MARCHIORI, 2001, p. 77), a cultura organizacional tem como função os seguintes aspectos:

[...] padrões compartilhados de interpretações ou percepções cognitivas, portanto os membros de organizações sabem como se espera que eles ajam e pensem [...] fornece padrões de afeto, um sentido emocional de envolvimento e comprometimento com valores organizacionais e códigos morais – de coisas que vale a pena trabalhar por elas e acreditar nelas – portanto os membros da organização sabem o que se espera que eles valorizem e como devem se sentir, [...] define e mantém fronteiras, permitindo a identificação de membros e não-membros; [...] funciona como um sistema de controle organizacional, prescrevendo e proibindo certos comportamentos.

Sendo assim, o que se pode observar é que a cultura é compartilhada, indica o comprometimento com os valores, tem caráter emocional, estabelece identificação dos membros e aceita ou não determinados elementos.

Em se tratando do meio organizacional, Barbosa (1999, p. 141) faz a relação da cultura organizacional a uma variável interna e ao ambiente externo em que a organização está inserida. As organizações, além de bens e serviços, também são responsáveis pela produção de mitos, heróis, lendas, símbolos e valores que são transmitidos de geração a geração, caso os mesmos sejam considerados válidos.

Neste caso, a cultura corresponde à interação entre os indivíduos de uma organização, na qual o ambiente externo é responsável pela construção da cultura organizacional, uma vez que as práticas humanas, em uma sociedade, são trazidas para dentro da organização.

Freitas (2001, p. 04) destaca um outro aspecto cultural, denominado: subculturas. Para ela, “a cultura organizacional deve ser analisada inicialmente pela cultura do meio em que a empresa opera e pelas subculturas da empresa”. Da mesma forma, Morgan (1996, p. 125) define as organizações como “microsociedades que têm seus próprios padrões de cultura e subcultura”. Devido a essa divisão da cultura em subculturas, é possível definir uma organização como integrada ou fragmentada, em que seus membros podem trabalhar em conjunto para um mesmo fim ou podem ter visões diferentes sobre uma mesma realidade.

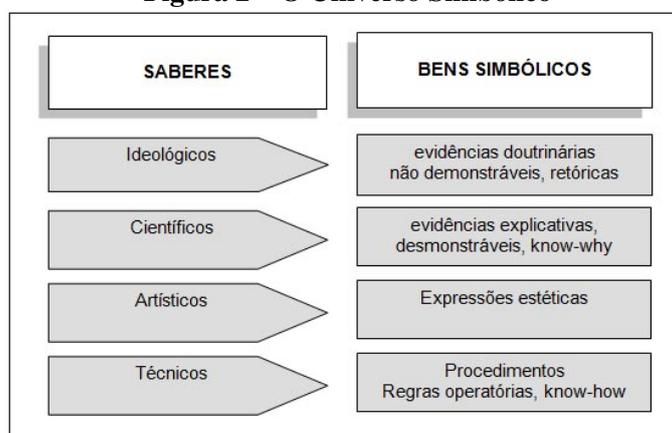
Devido à forma de relacionamento que as subculturas podem ou não apresentar, é importante traçar a diferença entre clima organizacional e cultura organizacional, já que os seus conceitos costumam serem confundidos, mas que, na verdade, representam papéis diferentes na organização. Quem tratou sobre este assunto foi Srour (1998, p. 176) que define o clima organizacional como um corte sincrônico ou um flagrante social da organização, captando, dessa forma, apenas um instante preciso.

Ao contrário, a cultura organizacional constitui um sistema de símbolos que são utilizados para moldar as ações de seus integrantes, segundo um cenário já pré-estabelecido. Esse processo é responsável pela coesão da organização, unindo o passado e pre-

sente, e não apenas um determinado momento, como acontece ao detectar o clima organizacional (SROUR, 1998, p. 176).

Assim, como em uma sociedade ou grupo social, as organizações são representações de um universo simbólico, que, segundo Srouer (1998, p. 173), é segmentado em quatro esferas analíticas ou “campos do saber”, ilustrados na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – O Universo Simbólico



Fonte: Srouer, 1998, p. 173.

Nesta figura, encontra-se o universo simbólico dividido no “saber ideológico”, que se refere à realidade e ao mesmo tempo à ilusão, com as “evidências doutrinárias”, mensagens e discursos prontos. O saber científico, que:

[...] nos remete a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica [pois pretende tornar os seres humanos inteligentes – know-why – através de evidências demonstráveis|. [...] [O saber artístico| é fruto da inspiração e da imaginação, e suas finalidades são a contemplação, o devaneio e a ilusão; [...] corresponde, no essencial, às belas-artes. [...] [E o saber técnico| constitui um conjunto de processos que procuram adequar meios a fins e forma um corpo de regras operatórias ou de procedimentos; [...] diz respeito a ‘saber fazer as coisas’ [know-how|. (SROUR, 1998, p. 169-173).

Este universo simbólico, representado pelos quatro “campos do saber” apresentados na Figura 2, também pode ser conferido nos estudos culturais de uma organização, desempenhados por Schein e, posteriormente, por Hofstede. Dessa forma, serão abordados os conceitos e as visões dados por cada um dos estudiosos.

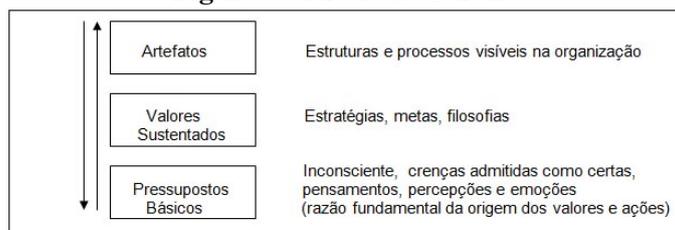
2.3 Dois Enfoques da Cultura Organizacional: a visão de Schein e Hofstede

Para melhor compreensão sobre a cultura organizacional encontrou-se como melhor caminho, destacar as idéias construídas por Schein e Hofstede, consideradas referências na análise cultural das organizações. Sendo assim, as visões abordadas por cada um deles serão tratadas nesta etapa do trabalho.

Schein, doutor em Psicologia Social, na Universidade de Harvard, foi um dos grandes estudiosos sobre cultura, no âmbito das organizações. Para ele, este termo representa:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1989, p. 12).

Mais do que um simples conjunto de representações criado pela interação entre os membros de uma organização, Schein (1989, p. 01) acredita que a cultura segue a seguinte ordem: a sua criação, introdução ao meio, difusão aos grupos envolvidos e até mesmo a sua manipulação, gerenciamento e modificação. Ainda assim, expõe que a cultura, para ser melhor analisada, deve ser separada em diferentes níveis, que correspondem aos graus de cada fenômeno cultural perceptível a um observador (SCHEIN, 1989,

Figura 3 - Níveis de Cultura

Fonte: Schein, 1989, p.17(tradução nossa)

p. 16). Para melhor visualizar, segue abaixo a figura com o esquema de níveis de cultura:

O primeiro nível, os artefatos, corresponde aos fenômenos que alguém vê, ouve e sente ao entrar em contato com uma cultura não familiar. Pode-se exemplificar como artefatos a arquitetura de um ambiente físico, a sua linguagem, a tecnologia e os produtos pertencentes a ela, costumes e formas de se direcionar a alguém, ações emocionais, mitos e histórias ditos pela organização, valores públicos e cerimônias observáveis (SCHEIN, 1989, p. 17).

O mais importante desse nível de cultura é que ele é facilmente observado, porém dificilmente decifrável. Dessa forma, é necessário que o observador externo experimente a cultura observada, mediante os próximos níveis de cultura (SCHEIN, 1989, p. 17).

A sociedade ou grupo social, no dia-a-dia, reflete e analisa os valores originais de alguém, verificando o sentido do que as coisas deveriam ser, do que elas não deveriam ser, e assim por diante. Esse processo de reflexão representa o segundo nível de cultura, denominado valores sustentados. Os valores passam a ter validade somente após a sua confirmação por meio da experiência partilhada de um conjunto de pessoas. Ainda assim, este processo corresponde às regras, princípios e normas conscientes de um grupo (SCHEIN, 1989, p. 20).

Mas, a partir do momento em que essas pessoas passam a utilizar os valores de maneira repetitiva, os mesmos são tidos como certos, tornando-se uma realidade. Essa terceira etapa corres-

ponde ao último nível, chamado pressuposições básicas, que está diretamente relacionado aos elementos culturais não confrontáveis nem passíveis de transformação. Da mesma forma, é um paradigma de comportamento, inconsciente e dominante (SCHEIN, 1989, p. 20).

Caso o grupo social sinta a necessidade de reexaminar as pressuposições básicas, o “mundo” cognitivo e interpessoal desestabiliza, causando angústia e ansiedade, tanto na condição individual quanto social (SCHEIN, 1989, p. 20). É importante abrir um parêntese para explicar de que modo uma transformação na cultura organizacional deve ser efetivada, caso seja decidido mudar algumas pressuposições básicas, após serem reexaminadas.

Para Freitas (1991, p. 117), a mudança cultural precisa ser administrada de acordo com:

[...] o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior, fazer dos rituais de transição o elemento-pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*, mesmo que tenha contado com a ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição.

Retornando aos níveis de cultura defendidos por Schein, o terceiro deles abrange os aspectos mais fundamentais da vida, encontrados na “raiz” da cultura, tais como: a natureza de tempo e espaço; a natureza e as atividades humanas; a natureza da verdade e do modo como ela é descoberta; o modo correto do indivíduo e do grupo se relacionarem reciprocamente; a relativa importância de trabalho, da família e do auto-desenvolvimento; o papel apropriado de homens e mulheres; e a natureza da família (SCHEIN, 1989, p. 25).

É preciso decifrar as pressuposições básicas de uma sociedade ou grupo para, então, interpretar corretamente os artefatos e os valores relacionados à cultura em questão. Em outras palavras, “a essência da cultura reside no padrão de pressuposições

partilhadas, e uma vez que estas sejam compreendidas, pode-se facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles” (SCHEIN, 1989, p. 26, tradução nossa).

Além dos estudos desenvolvidos por Schein sobre cultura organizacional, que trouxeram relevantes aspectos sócio-históricos, de aprendizagem e adaptabilidade, Hofstede também foi um dos grandes antropólogos e cientistas sociais que trabalhou esse tema, na teoria e na prática, buscando encontrar propostas que pudessem contribuir para a concretização da eficiência organizacional.

Mesmo defendendo a idéia de que não existe uma definição-padrão de cultura organizacional, o autor a identifica como: holística, porque representa a soma das partes da organização; determinada historicamente, pois reflete a trajetória da organização; relacionada com os estudos de antropólogos, no que se refere aos rituais e aos símbolos; construída socialmente, uma vez que é criada e conservada por um grupo - que representa a organização; suave, devido à sutileza como são percebidas as práticas organizacionais (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 07).

Além destes aspectos, Hofstede destaca um outro ponto no estudo da cultura organizacional que representa a dificuldade de mudança, já que as culturas organizacionais são afetadas por elementos da cultura nacional. Quando é dado enfoque às multinacionais, é observado que a cultura do país de origem é transportada para as suas filiais localizadas em outras nações, algumas vezes, com características muito distintas. Esse fato pode ocasionar em um choque entre a cultura “importada” da organização e a cultura dos trabalhadores locais (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 08).

Partindo desse conceito, enquanto estava no comando do Departamento de Investigações de Recursos Humanos na divisão europeia da IBM, Hofstede realizou uma importante pesquisa nas filiais da empresa norte-americana, onde analisou os executivos e empregados de 50 subsidiárias, entre 1967 e 1973, com o intuito de encontrar uma melhor forma para administrar os conflitos in-

terculturais entre as filiais (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 08).

O resultado desse estudo identificou que a cultura nacional é um importante fator na explicação das diferentes atitudes e valores em relação ao trabalho. A partir dessa descoberta, Hofstede formulou cinco dimensões presentes na cultura, que, nos dias atuais, servem como material base para muitas corporações do mundo todo. São elas: distância hierárquica do poder, grau de individualismo *versus* coletivismo, grau de masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza e a orientação para curto e longo prazo (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 09).

A “distância hierárquica do poder” explica o grau de estratificação e as formas adequadas para tratar as desigualdades e as relações de dependência. Principalmente, o grau de aceitação da divisão desigual do poder pelas pessoas que têm menos domínio dentro de uma sociedade, assim como em uma organização (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 10).

No quadro 2, alguns exemplos da distância hierárquica podem ser encontrados em um grupo social:

Quadro 2 - Distância Hierárquica do Poder

Baixa distância de poder	Alta distância de poder
A desigualdade entre as pessoas deve ser minimizada	A desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais exigem obediência dos filhos
Descentralização é popular	Centralização é popular
Subordinados esperam ser ouvidos	Subordinados esperam que lhes digam o que deve ser feito

Fonte: Hofstede apud Zanela, [199-], p. 54.

A segunda dimensão, que se refere ao “grau de individualismo *versus* coletivismo”, pode ser observada em uma sociedade que prioriza o coletivo, onde as pessoas são mais unidas, formando um grupo que protege os seus integrantes em troca da lealdade mútua. Ou, então, em uma sociedade onde as pessoas são mais alto-suficientes e que o laço entre os seus membros é fraco, pois eles dão maior importância a eles próprios ou, no máximo, a alguém mais próximo. Isso acontece, com maior frequência, em nações ricas (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 10).

O quadro 3 apresenta uma comparação entre alguns exemplos de coletivismo e individualismo:

Quadro 3 - Coletivismo versus Individualismo

Coletivismo	Individualismo
Crianças aprendem a pensar em termos de "nós"	Crianças aprendem a pensar em termos de "eu"
O propósito da educação é aprender como fazer	O propósito da educação é aprender como aprender
O relacionamento patrão-empregado é baseado em termos morais, como se fosse um laço 'familiar'	O relacionamento patrão-empregado é um contrato, fundamentado em vantagens para ambas as partes
Relacionamentos prevalecem sobre o trabalho	O trabalho prevalece sobre os relacionamentos

Fonte: Hofstede apud Zanela, [199-], p. 52.

Levando em consideração o “grau de masculinidade versus feminilidade”, tanto no contexto social, quanto organizacional, os comportamentos e as práticas do homem e da mulher são valorizados de maneira diferente. Essa afirmação é reforçada em grupos sociais mais tradicionais, em que o homem está mais interessado no progresso profissional e, a mulher, na qualidade de vida. Já na dimensão cultural da feminilidade, os papéis sociais do homem e da mulher são mais flexíveis, pois ambos podem atuar em uma mesma posição (HOFSTEDDE apud COUTO, 2005, p. 10).

Abaixo, no quadro 4, segue uma comparação entre os “graus de feminilidade e masculinidade”:

Quadro 4 - Feminilidade versus Masculinidade

Feminilidade	Masculinidade
Os valores dominantes da sociedade são a preocupação com o próximo e com a preservação	Os valores dominantes da sociedade são sucesso material e progresso
Pessoas e bons relacionamentos são importantes	Dinheiro e objetos são importantes
Todos devem ser modestos	Todos devem ser ambiciosos, assertivos e fortes
Ênfase na igualdade, solidariedade e qualidade de vida	Ênfase na desigualdade, competitividade e performance

Fonte: Hofstede apud Zanela, [199-], p. 53.

A quarta dimensão cultural, denominada “aversão à incerteza”, visa encontrar o grau de inquietude da população de uma nação, o que pode ser adquirido mediante ao nível de estresse provocado pelo surgimento de um fato inesperado e pela flexibilidade que eles têm para enfrentar uma situação indesejável (HOFSTEDE apud COUTO, 2005, p. 11).

A seguir, o quadro 5 exemplifica o grau de aversão à incerteza:

Quadro 5 - Aversão à incerteza

Baixa aversão à incerteza	Alta aversão à incerteza
Baixo <i>stress</i> : sentimento subjetivo de bem estar	Alto <i>stress</i> : sentimento subjetivo de ansiedade
Os professores podem dizer "eu não sei"	Os professores devem ter todas as respostas
Devem existir somente as regras estritamente necessárias	Necessidade emocional de regras, ainda que elas nunca cheguem a funcionar
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso

Fonte: Hofstede apud Zanela, [199-], p. 55.

A “orientação para curto e longo prazo”, representada pela quinta dimensão, corresponde à forma com que as pessoas se orientam para a concretização de suas ações. Em sociedades imediatistas, os indivíduos buscam os resultados em curto prazo. Ao contrário de outras que valorizam o planejamento das suas ações, no presente, para colher os resultados, no futuro (HOFSTEDE apud COUTO, p. 11).

Por último, o quadro 6 tem exemplos de diferentes orientações referentes ao tempo:

Quadro 6 - Orientação para Curto e Longo Prazo

Orientação para curto prazo	Orientação para longo prazo
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições a um contexto moderno
Espera-se resultados rápidos	Espera-se perseverança através de resultados demorados
Preocupação em encontrar a verdade	Preocupação em respeitar as necessidades de virtude

Fonte: Hofstede apud Zanela, [199-], p. 55.

Diante destas cinco dimensões abordadas por Hofstede e dos três níveis defendidos por Schein, fica claro observar a variável cultural encontrada em uma organização, principalmente em multinacionais, a qual é composta por indivíduos de diferentes regiões geográficas, que têm costumes e valores distintos uns dos outros.

Essas diferenças é um dos grandes desafios encontrados em uma organização, uma vez que dificulta a interação entre os seus membros, prejudicando, dessa forma, um bom desempenho organizacional. Como solução, ou alternativa, para esta problemática cultural, segue o estudo feito sobre a comunicação organizacional e intercultural, vistas como a “chave” certa para o diálogo entre pessoas de diferentes culturas.

Capítulo 3

Comunicação intercultural: o desafio para as organizações

A comunicação é um processo fundamental, visto acreditarmos que nenhum indivíduo possa gerar sozinho todas as informações para a tomada de decisão. Devemos considerar ainda o problema da quantidade de barreiras que impedem o fluxo de comunicação e afetam também a transmissão e recepção (MARCHIORI, 2001, p. 139).

No atual cenário global, a comunicação tem papel fundamental na sociedade, assim como na organização, a qual se baseia em um processo de troca de informações, responsável pelo envolvimento, construção e mudança de uma realidade.

Assim, um dos grandes desafios da comunicação presente nas organizações é reconhecer as transformações ocorridas na sociedade global, caracterizadas pela nova economia internacional, as tecnologias da informação e as suas materializações no ciclo produtivo, gerando uma nova forma de trabalho e de convivência social (OLIVEIRA, 2003, p. 01).

Segundo Kunsch (apud MARCHIORI, 2001, p. 155), “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunica-

ção nele existente, que permitirá sua realimentação e a sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte”.

Pensando nisso, a comunicação deve ser analisada considerando-se o ambiente em que está inserida, o momento que a organização está vivendo e a maneira de entender, perceber e sentir dos indivíduos que se relacionam com ela, a fim de alcançar uma comunicação eficaz e de forte potencial (MARCHIORI, 2001, p. 155).

Dessa forma, este capítulo terá como base a comunicação, apresentada e discutida em seus diversos conceitos e enfoques, destacando a sua aplicabilidade no contexto organizacional, assim como a sua interface intercultural.

3.1 Comunicação: significados e função social

A palavra “comunicação” procedeu do latim “communicationem”, que corresponde à “ação de partilhar”, ou então, “que pertence a muitos”. Seguindo o seu sentido epistemológico, a comunicação é o resultado e a causa do diálogo e a forma natural dos seres humanos se relacionarem e sobreviverem (ANDRADE, 1993, p. 103, grifos do autor).

Assim, mais do que um simples sistema de informação, a comunicação abrange todos os tipos de contatos que, de uma forma ou outra, transmitem uma experiência, podendo esta ser responsável pelo revigoramento ou alteração do comportamento humano (ANDRADE, 1993, p. 103).

Assumida simbolicamente, a comunicação de domínio humano:

[...] envolve simular a consciência do outro, tornar comum ou distinguir seus valores com os do outro (interagir) e participar em um determinado momento de um mesmo objeto metal - sensação, pensamento, desejo, afeto, objetivos, organização, etc. (DIAS, 2005, p. 06).

Marchiori (2001, p. 153) apresenta duas diferentes definições de comunicação. A primeira delas, defendida por Chappell & Read, diz que a comunicação é vista como qualquer meio pelo qual a idéia é passada de um indivíduo para o outro. Já a segunda, de Barnard, entende que a “comunicação é um meio para se alcançar a cooperação e senso de objetivo comum”.

Para Cherry (apud MARCHIORI, 2001, p. 144), a comunicação é um acontecimento social, no qual as formas comunicativas e circunstâncias sociais relacionam-se. Ou seja, a comunicação é uma função social, devido a sua atividade que visa à transmissão de estímulo e à provocação de respostas.

Seguindo esta mesma idéia, Penteadó (apud ANDRADE, 1993, p. 105) define a comunicação como sendo um processo, no qual o comunicador transmite estímulos para alterar o comportamento dos seus receptores.

Dessa forma, a comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria a compreensão mútua e a confiança, levando à aceitação ou não da mensagem transmitida, por parte de quem a recebe (MARCHIORI, 2001, p. 146).

Resultante de uma área multidisciplinar, a comunicação, enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre os interlocutores, além da sua capacidade de influenciar e ser influenciada. No entanto, a comunicação, como sistema, é organizada pelos elementos primordiais, como: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. São estes elementos básicos que interagem no processo comunicacional (BORATO, 2004, p. 15).

Porém, no sistema de comunicação, podem surgir barreiras e obstáculos complexos que dificultem a transmissão e o entendimento do ato comunicacional. Diante disso, é necessário que este esteja em equilíbrio com os fatos comunicados. Ou seja, “não adianta nada as pessoas falarem algo e se comportarem de uma forma completamente diferente daquilo que foi falado.” (MARCHIORI, 2001, p. 154).

Esta atitude demonstra a falta de credibilidade, além de implicar em uma desconfiança do caráter do indivíduo (comunica-

dor). Portanto, a comunicação exige credibilidade e comprometimento, que são imprescindíveis em qualquer “forma de vida social.” (MARCHIORI 2001, p. 154).

Em suma, para que seja atingido o sucesso da comunicação, sete condições foram estabelecidas, sendo elas: conhecer o destinatário da comunicação, usar apropriadamente os veículos de comunicação, saber suscitar o interesse - com novos estímulos, informar exaustivamente, ouvir e valorizar as reações do destinatário, melhorar - se necessário - o conteúdo da informação, e escutar e avaliar novamente as reações do destinatário (ANDRADE, 1993, p. 106).

Estas condições, sem dúvida, são fundamentais para um bom ato comunicacional, que é imprescindível para a atuação humana, nas mais diversas relações sociais. Diante disso, a seguir, a comunicação ganhará uma nova interface, neste trabalho, correspondente à comunicação organizacional.

3.2 Comunicação Organizacional: a concretização de uma visão coletiva

Um dos grandes desafios encontrados pelas organizações multinacionais se baseia na capacidade de respostas eficazes para as ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente externo, bem como ter o seu público interno estimulado para vencer os desafios institucionais propostos (FERRARI apud COUTO, 2005, p. 29).

Conforme a relação com os seus públicos, as organizações procuram, através da cooperação, credibilidade e o comprometimento com valores, fazer com que o bom relacionamento em âmbito interno se reflita externamente, facilitando o funcionamento dos negócios e da imagem institucional (FREITAS, 1997, p. 37).

No entanto, além de objetivar a sobrevivência ou o crescimento organizacional, é preciso que a comunicação seja feita de maneira ética e transparente nas organizações, buscando também

melhorar a vida daqueles com os quais estão envolvidas (MARCHIORI, 2001, p. 156).

Para atingir este favorecimento mútuo, surgiram termos no século passado para explicar e analisar a comunicação presente em organizações que, na prática, possuem o mesmo significado. São eles: comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional, termo que será empregado neste trabalho (KUNSCH, 1997b, p. 66).

Para Pimenta (2002, p. 99), a comunicação organizacional representa a soma de todas as atividades de comunicação de uma organização, representada por métodos e técnicas de “relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing”.

Cahen (apud BORATO, 2004, p. 17) define a comunicação organizacional, ou empresarial, como:

[...] uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos demais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Esta atividade sistêmica acontece mediante as redes formais e informais de comunicação. A formal é caracterizada pelo próprio organograma da organização, ou seja, a comunicação é determinada pela estrutura organizacional, presente a partir da missão, objetivos, práticas e políticas operacionais. Já a informal corresponde aos aspectos afetivos e individuais, podendo ser tanto interpessoal quanto grupal. Este tipo de comunicação surge a partir da interação entre pessoas, as quais dividem sentimentos, desejos e pensamentos (MARCHIORI, 2001, p. 152).

As dificuldades encontradas pela comunicação formal são inconcebíveis na informal, pois este tipo de comunicação se perpetua de maneira coesa e forte entre os indivíduos de um mesmo grupo. Esta coesão de grupo informal estimula a concretização

de uma comunicação mais efetiva e dinâmica, pois ela flui de maneira natural, não forçada, porém, sugerida e atribuída (MARCHIORI, 2001, p. 153).

Burrell e Morgan (apud CASALI, 2005, p. 01) sugerem um modelo bi-dimensional para a análise organizacional, o qual remete a comunicação organizacional como sendo a “comunicação nas organizações” ou a “comunicação como organização”. O quadro 7, a seguir, apresenta as características principais de cada dimensão:

Quadro 7 – Modelo Bi-dimensional

	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
	COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES	COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO
Visão das Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade • Máquina ou coletivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de interações • Construção Social
Visão da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Variável dependente da estrutura organizacional • Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento constitutivo das relações sociais • Transação
Relação comunicação-organização	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contenier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Equivalência
Importância da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo “organizante”
Foco de análise da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagens • Canais • Redes • Relações sociais e clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos simbólicos de estruturação, coorientação e legitimação das ações sociais

Fonte: Casali, 2005, p. 02.

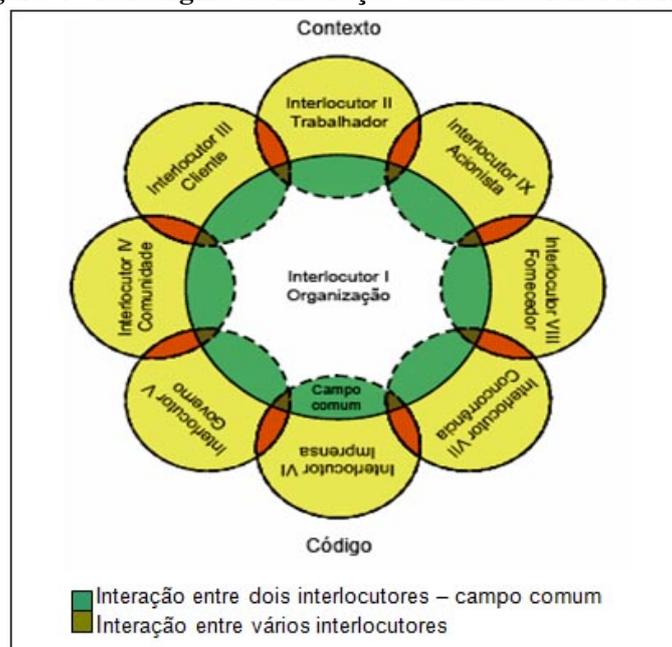
As organizações, como se pode observar neste quadro, não apenas se constituem por meio da comunicação, mas também se expressam em comunicação. Porém, não se pode apenas atrelar a esta duas abordagens, as quais juntas representam a comunicação da organização (CASALI, 2005, p. 03).

Dessa forma, ela pode ser vista como uma especialidade de um departamento de comunicação ou, simplesmente, como um fenômeno existente na organização. Ainda assim, é possível pensá-la como uma forma para descrever e explicar os processos organizacionais ou então, acima de tudo, como uma interação simbólica das atividades de cada indivíduo de uma determinada organização. É importante deixar claro que todas estas vertentes apresen-

tadas da comunicação organizacional complementam-se (MARCHIORI, 2001, 105).

Unidas as vertentes, em especial esta última que objetiva a produção de sentidos, torna-se ainda mais compreensível o modelo de comunicação organizacional, o qual é fundamentado na prática dialógica entre a organização e os grupos envolvidos, em busca de uma comunicação de gestão estratégica (OLIVEIRA, 2003, p. 03). Este modelo segue abaixo:

Figura 4 - Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica



Fonte: Oliveira, 2003, p. 04

Este modelo de comunicação organizacional transforma tanto o emissor quanto o receptor em interlocutores. Isto é o que se pode chamar de interação entre membros de um grupo ou sociedade. Este fato se dá a partir do compartilhamento de informações e idéias na intenção de atingir a compreensão mútua daquilo que se pretende alcançar (OLIVEIRA, 2003, p. 03).

Para satisfazer o interesse dos interlocutores, ou seja, da organização e dos seus respectivos público-alvos, é necessário articular os objetivos de maneira enérgica e estratégica, que, segundo Pimenta (2002, p. 100), configuram-se na construção da imagem institucional da empresa, que envolve os produtos e a sua relação com os consumidores; a adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado, mediante a comunicação interna e o desenvolvimento de valores e técnicas; o atendimento às exigências dos consumidores mais conscientes de seus interesses, com a aplicabilidade de um *ombudsman* para captar as necessidades dos clientes; a defesa de interesses junto ao governo e políticos, por meio do *lobby* legítimo e lícito; e, por último, o encaminhamento de questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente, concretizadas em projetos e cumprimento de leis.

É devido a estas relações entre os interlocutores que a comunicação organizacional se transforma em um processo dinâmico, o qual conecta as subpartes da organização e, conseqüentemente, trabalha o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997b, p. 68).

A partir desta interdependência, a organização passa a ganhar espaço e credibilidade com os diferentes públicos. Porém, da mesma forma que a comunicação organizacional deve ser aplicada conforme um bom planejamento estratégico, um outro tipo de comunicação presente não somente em contextos organizacionais, mas também sociais, precisa ser compilado nas organizações, principalmente nas multinacionais. Este tipo de comunicação se baseia na interculturalidade.

3.3 Comunicação Intercultural: a compreensão das diferenças

Ao longo da história da humanidade, diferentes povos passaram por profundas transformações culturais, ocasionadas pela dominação, conflito ou, na melhor das hipóteses, pelo intercâmbio re-

cíproco entre os seus indivíduos. Essas relações foram intensificadas após o desenvolvimento e evolução tecnológica dos meios e veículos de comunicação, a ampliação do mercado global e as relações políticas e sociais entre grupos e organizações do mundo todo. A partir desse panorama internacional, antropólogos, sociólogos e comunicólogos aprofundaram os seus estudos na diversidade cultural, com foco na interculturalidade.

Antes mesmo de iniciar o estudo sobre este conceito, é importante destacar que ele não corresponde igualmente a termo multiculturalidade. Durante muito tempo, até mesmo os estudiosos tinham dúvidas sobre a real definição de interculturalidade e multiculturalidade. Nas referências encontradas, ainda assim, houve discordância e contradições entre as definições referentes ao mesmo termo. Dessa forma, para este trabalho, serão explorados os conceitos que têm maior relevância e ligação com o tema abordado.

Alsina (1997, p. 03, tradução nossa), um dos pioneiros na pesquisa sobre a interculturalidade, traçou um panorama das análises referentes a este conceito. Para ele, o multiculturalismo corresponde à coexistência de distintas culturas em um mesmo espaço real, enquanto que a interculturalidade representa as relações efetivadas entre elas próprias. Da mesma forma:

[...] o multiculturalismo [marca] o estado, a situação de uma sociedade plural desde o ponto de vista de comunidades culturais com identidades diferenciadas. Em consequência, a interculturalidade [faz] referência a dinâmica que se dá entre estas comunidades culturais. (ALSINA, 1997, p. 03, tradução nossa)

A noção do intercultural parte do conceito de que as culturas não se encontram isoladas. Por conta disso, a interculturalidade pode ser manifestada de três principais formas. A primeira mostra que o contato entre diferentes culturas não deve conter uma relação de dominação e de não reconhecimento da cultura alheia. Já a segunda diz que, ao entrar em contato com uma cultura, é

necessário que se haja um diálogo, respeito e reconhecimento das particularidades dessas culturas, o que pode vir a modificar alguns símbolos existentes nessas culturas, devido à interação. E a última forma define a interculturalidade como uma relação entre duas ou mais culturas, porém com o reconhecimento de que o resultado de um diálogo não irá afetar ou modificar as diferentes culturas (ORGANIZACIÓN EN ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI, 1997-1998, p. 04).

Partindo da idéia de que todo contato intercultural é também multicultural, e de que nem toda relação multicultural é, necessariamente, intercultural; a primeira e a terceira forma de interculturalidade não são caracterizadas como multicultural, ao contrário da segunda que tem caráter multicultural e intercultural (ORGANIZACIÓN EN ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI, 1997-1998, p. 04).

Cabe ressaltar que a interculturalidade deve ser vista como um caminho e não como uma meta, pois representa o meio de acabar com a carência da aproximação, tolerância ou do mero respeito recíproco entre as culturas. Ainda assim, a interculturalidade propicia:

[...] a interação e o diálogo como verdadeiros caminhos para o encontro efetivo e afetivo entre indivíduos e grupos, em vista da busca de convergências que possam fundamentar a construção de uma sociedade intercultural, onde todos, com suas diversidades tenham direito de cidadania. (MARINUCCI, 2006, p. 02).

Porém, somente será possível trazer a interculturalidade para um contexto real, em favor da cidadania, caso ela esteja contida de atitudes hermenêuticas, ou seja, da práxis e da compreensão, com a finalidade de descobrir todos os mecanismos, conscientes ou inconscientes e manifestos ou ocultos. Sem essa ótica, ficará difícil desencadear processos interculturais que possibilitem a interpretação e a compreensão de uma realidade social (MARINUCCI, 2006, p. 03).

Esse procedimento de interculturalidade é, na verdade, conhecido como comunicação intercultural, uma vez que a existência da interação como fenômeno implica imediatamente em uma ação comunicacional, representada pela relação entre as culturas que buscam satisfazer as necessidades de ambas as partes (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 01).

O estudo e a prática da comunicação intercultural é considerado novo, no ramo das ciências sociais e humanas. Recentemente, ainda com um campo de estudo não definitivamente consolidado, estudiosos passaram a verificar a importância da comunicação entre diferentes culturas, políticas, economias e sociedades, a partir do momento em que países se viram na necessidade de manter uma comunicação mais estreita, principalmente os EUA, após a 2ª Guerra Mundial.

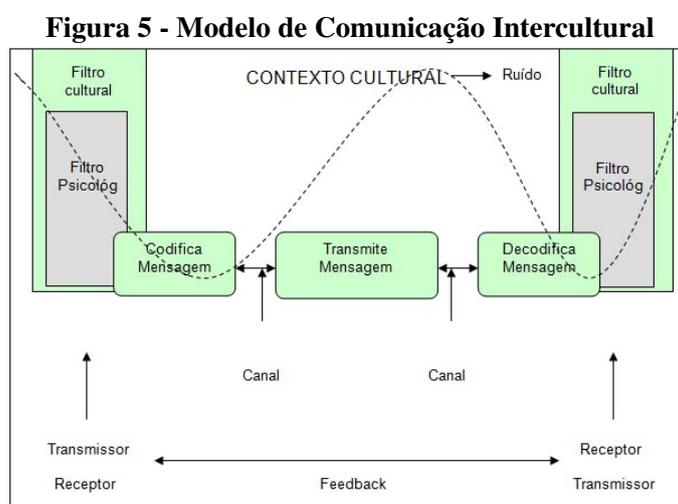
Em 1959, um dos grandes precursores desse estudo, o antropólogo Edward T. Hall, mencionou, pela primeira vez, a expressão “intercultural communication”, em seu livro *The Silence Language*. A partir daí, um novo caminho surgiu para os estudos sobre a questão do relacionamento entre diferentes culturas (ALSINA, 2006, p. 01).

Conforme os trabalhos sobre comunicação intercultural foram se desenvolvendo, novas barreiras passaram a ser detectadas, dificultando, assim, a aplicação desse estudo em uma determinada realidade. Os principais problemas encontrados são: o etnocentrismo, os mitos, estereótipos e o choque cultural entre uma sociedade (ou grupo) e outra (SCHULER apud FREIRA, 2002, p. 12).

Segundo Hofstede (1991, p. 266, grifo do autor), o ponto de partida para que essas barreiras sejam solucionadas é a “tomada de consciência”, em que o indivíduo passa a compreender melhor a realidade do outro. Ou seja, a aprendizagem de outros valores culturais pode ser concretizada conforme a “aquisição de conhecimento”.

Da mesma forma, Touraine (apud SILVA, J., 2006, p. 06) diz que um indivíduo somente conseguirá concretizar uma comuni-

cação intercultural, caso ele se desligue previamente da comunidade, tornando possível a compreensão do “outro”, sem medo, receios e inseguranças. Para isto, um modelo de comunicação intercultural foi construído por Defleur et. al, ilustrado na figura 5, a seguir:



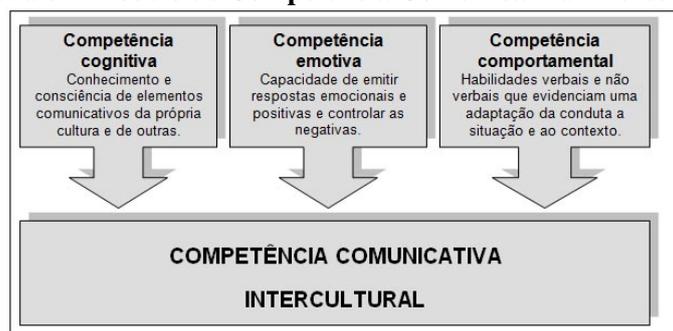
Fonte: Falikowski apud Weber, 2004, p. 44.

Como se pode observar, esta figura introduz um novo termo, neste trabalho, que é o “ruído”, representado por qualquer força que impeça a efetividade da comunicação. Este ruído pode ser caracterizado de três formas: o externo ou físico, que corresponde a algo que distraia e que prejudique a audição; o fisiológico, que inclui os fatores biológicos do transmissor ou receptor, como por exemplo, a fadiga; e o psicológico, que prejudica a habilidade de expressar e compreender uma mensagem, devido a alguma perturbação interna do comunicador (ADLER e TOWNE apud WEBER, 2004, p. 44).

Em busca de uma comunicação eficaz que, segundo Alsina (apud VILÀ, 2006, p. 03), representa uma compreensão aceitável para os interlocutores, Chen (apud VILÀ, 2006, p. 03) desenvolveu um modelo de competência comunicativa intercultural, que

corresponde às habilidades no campo cognitivo, afetivo e comportamental, ilustradas na figura 6:

Figura 6 – Modelo de Competência Comunicativa Intercultural



Fonte: Vilà, 2006, p. 03.

A dimensão cognitiva da competência comunicativa intercultural é representada pelo conhecimento de todos os elementos culturais e comunicativos, tanto da própria quanto da cultura alheia, que promova uma comunicação efetiva. O âmbito cognitivo, como exemplo, engloba: a atenção apropriada, segundo a situação e o contexto; a influência da cultura encontrada na própria linguagem; e a compreensão dos aspectos comuns e diferentes do comportamento humano.

A dimensão emotiva se produz quando as pessoas são capazes de projetar e receber respostas emocionais positivas antes, durante e depois das interações interculturais (CHEN e STAROSTA apud ALSINA, 1997, p. 08). Nesta dimensão, destacam-se: o controle da ansiedade, mediante certa tolerância das ambigüidades; o desenvolvimento da capacidade de empatia; o interesse em conhecer e aprender outras realidades culturais; e estar motivado a praticar a comunicação intercultural.

Já a última dimensão da competência comunicativa intercultural, a comportamental, faz referência à habilidade comunicativa verbal e não verbal que o ser humano tem para se interagir com outras culturas. Como bons exemplos da dimensão comportamen-

tal, pode-se citar: a utilização da informação sobre os demais e a flexibilidade comportamental (VILÀ, 2006, p. 06).

Segundo Warnier (MARQUES, 2005, p. 44), a linguagem é o primeiro fator a ser utilizado para que haja a interação entre “um grupo de locutores de uma [mesma] língua, que podem compreender-se entre si”. Dessa forma, o indivíduo que esteja inserido em uma outra cultura deve conhecer a língua desta cultura para, então, relacionar-se com os seus membros.

Ao relevar os valores culturais presentes em um discurso, pode-se propor como funções da linguagem: o meio mais importante da comunicação, uma vez que é a partir dela que as pessoas expressam suas idéias, emoções e ações; o meio de identificação, já que a linguagem indica de que grupo tal pessoa pertence; o meio de desenvolvimento cognitivo para as crianças e de desenvolvimento conceitual para os adultos e, além de ser caracterizado como meio, a linguagem é um instrumento de ação, pois pode ser concretizada em promessas, leis e contratos entre os seres humanos (CLYNE apud WEBER, 2004, p. 46).

Mesmo assim, é evidente que apenas o idioma de determinada nação não garante a compreensão de sua cultura. Dessa forma, outros fatores também são imprescindíveis para o sucesso da interação cultural (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 02), sendo eles: o conhecimento da própria cultura; a eliminação dos estereótipos e generalizações; o alerta ao choque cultural; a metacomunicação; os mal-entendidos; o contexto comunicacional; e a criação da igualdade.

Com o “conhecimento da própria cultura”, a interculturalidade possibilita um maior conhecimento da cultura em que o ser humano está inserido, pois faz com que ele a observe com os olhos mais atentos e mais detalhistas. Isso facilita, posteriormente, o seu contato com outras culturas (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 02).

Já a “eliminação dos estereótipos e generalizações” é determinada pela hostilidade e pelo ódio de um indivíduo ou grupo social em relação ao outro. Estereotipar e generalizar algum aspecto de

uma cultura alheia não faz parte do contexto intercultural (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 02).

Da mesma forma, o “alerta ao choque cultural” corresponde à incompreensão do comportamento alheio ou emoções negativas como a desconfiança e a ansiedade, que podem ser eliminados a partir de uma empatia cultural (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 03).

Outro fator importante é a “metacomunicação”, definida por Alsina (apud MILLÁN, 2000, p. 03, tradução nossa) como a “capacidade de dizer o que pretende dizer quando se diz algo”. Ou seja, significa falar do sentido da mensagem transmitida.

Os “mal-entendidos” também podem ser evitados, mediante um pré-conhecimento sobre a bagagem cognitiva do receptor. Assim a mensagem será transmitida sem problemas e ruídos comunicativos (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 03).

O “contexto comunicacional” precisa receber atenção, antes de ser efetuada a comunicação. Este contexto corresponde aos conflitos, ambientes religiosos, fundamentalistas, de amizade, de solidariedade, de cooperação, além, é claro, do território em que os interlocutores estão inseridos (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 04).

E, por último, a “criação da igualdade” é, talvez, o mais importante ponto a ser enfatizado em uma comunicação intercultural (ALSINA apud MILLÁN, 2000, p. 04). É a partir dela que este tipo de comunicação pode ser realizado de fato, uma vez que a interculturalidade vai totalmente contra ao etnocentrismo, ou seja, às atitudes discriminatórias e preconceituosas, e a favor do relativismo cultural, já descrito anteriormente. Caracterizar as culturas alheias como “bárbaras”, ou seja, como inferiores, atrasadas e anormais, é considerada uma ótica desumana, segundo Srour (1998, p. 175).

Ainda assim, esta igualdade, manifestada a partir da comunicação intercultural verbal e não verbal, surge como solução para os problemas sociais, como: a deficiência da comunicação, por desconhecimento da outra cultura, em projetos e programas em-

pregados na saúde, educação e produção; problemas relacionados à discriminação ética e racial; e as relações assimétricas entre grupos minoritários e étnicos culturais distintos (MILLÀN, 2000, p. 01).

Diante destes processos, essenciais para o sucesso intercultural de uma organização, em especial das multinacionais, também conhecidas como “microsociedades”, o próximo capítulo abordará os conceitos, técnicas e funções do profissional das Relações Públicas, como administrador estratégico, gestor das relações internacionais, do entendimento e da compreensão da diversidade cultural.

Capítulo 4

Relações Públicas: uma atuação em favor da compreensão e da interação cultural

Relações Públicas é, antes de tudo, um processo intrínseco entre a organização, pública ou privada, e os grupos aos quais está direta ou indiretamente ligada por questões de interesses. [...] é um fenômeno e como tal está sujeito a princípios que, se respeitados ou seguidos, farão com que a organização atinja seus objetivos eternamente, evitando a entropia. (SIMÕES, 1979, p. 02).

Ao pensar em comunicação organizacional e intercultural, logo surge a figura do profissional das Relações Públicas que trabalha os fluxos relacionais, mediante um bom planejamento estratégico de comunicação. Estes fluxos relacionais, estabelecidos com os grupos que afetam ou são afetados pelas atividades desempenhadas pela organização, seguem a necessidade e a demanda dos interlocutores em momentos determinantes (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p. 10).

Da mesma forma, nas organizações multinacionais, é impres-

cindível a atuação das Relações Públicas que estão direcionadas à solução e prevenção de conflitos entre a organização e o “ambiente sócio-político-cultural” onde está inserida (FREIRIA, 2002, p. 32, grifo da autora).

Para isto, o profissional das Relações Públicas deve desempenhar as suas funções, administrando a comunicação “para dentro” da organização, como por exemplo, uma pesquisa sobre as atividades e os comportamentos dos seus públicos, e “para fora” da organização, como por exemplo, auxiliar a alta-direção sobre como transmitir um comunicado aos seus diferentes públicos (KUNSCH, 1997b, p. 119).

Partindo da idéia de que as “Relações Públicas procuram respostas para os sérios conflitos ambientais enfrentados pelas empresas nos dias atuais” (FORTES, 2003, p. 15), pode-se ter a certeza de que o profissional desta área está habilitado e preparado para cuidar das relações culturais e das barreiras existentes na comunicação das organizações, em um cenário internacional. Dessa forma, este capítulo atentará aos conceitos e funções básicas das Relações Públicas e duas de suas interfaces: a internacional e a intercultural.

4.1 Entre as Relações Sociais e Organizacionais: definições e funções das Relações Públicas

Uma nova postura é adotada pelas organizações na sociedade atual. A velocidade com que as transformações ocorrem em todos os campos faz com que as organizações passem a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. É seguindo este panorama que as Relações Públicas trabalham de maneira fundamental na abertura de canais de diálogo com as diferentes amostras da sociedade, ad-

ministrando estrategicamente a comunicação (KUNSCH, 1997a, p. 27).

Seguindo este ideário de transformações, segundo Fortes (2003, p. 40), a natureza e o papel das Relações Públicas se destinam à modificação de um estado presente, talvez desfavorável, para alcançar um futuro mais coeso e direcionado ao objetivo social que se pretende atingir.

O exercício deste profissional promove uma ação planejada, com auxílio de “pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração” entre uma organização, pública ou privada, e os grupos sociais ligados a ela, objetivando o desenvolvimento recíproco dela própria e da comunidade em que pertence (ANDRADE, 1993, p. 42).

Assim como Cutlip (apud MARCHIORI, 2001, p. 167), que define as Relações Públicas como uma função administrativa que identifica, estabelece e mantém relações mútuas de benefícios entre uma organização e os vários públicos, Harlow (apud MARCHIORI, 2001, p. 167) as conceituam como:

[...] uma função de gerenciamento distinta que auxilia no estabelecimento e manutenção das linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a administração de problemas; auxilia a administração a manter a opinião pública informada e receptiva; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir os interesses públicos; auxilia a administração a caminhar efetivamente ao lado de mudanças como uma forma de anteciper tendências; e utiliza a pesquisa na definição da comunicação ética como sua principal ferramenta de trabalho.

Além das definições de Cutlip e Harlow, que se complementam, Kunsch (apud RODRIGUES, 2005, p. 90) aponta as Relações Públicas como função política, pois trabalha as relações de poder das organizações e administra as crises e conflitos sociais existentes no ambiente do qual fazem parte.

Ainda assim, há uma conceituação mais direcionada à comunicação interna, sendo que caracteriza as Relações Públicas como um agente catalisador dentro da empresa, que busca a compreensão e a confiança, estimulando e facilitando a comunicação entre administradores e empregados para, enfim, conseguir um clima de entendimento favorável (ANDRADE apud RODRIGUES, 2005, p. 89).

Seguindo a orientação da Associação Brasileira de Relações Públicas (RODRIGUES, 2005, p. 43):

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.

Para corresponder aos objetivos das Relações Públicas, juntamente a estes grupos (interlocutores), as funções básicas da profissão devem ser desenvolvidas e aplicadas, de forma integrada e de acordo com o processo estratégico. Estas funções, as quais serão tratadas a seguir, são: a pesquisa, o assessoramento, a coordenação, o planejamento, a execução, o controle e a avaliação (FORTES, 2003, p. 47).

A primeira delas, a “pesquisa”, promove uma crítica interna, caso seja uma pesquisa institucional, e uma base de dados para a próxima etapa do processo. A segunda função, o “assessoramento”, concretizada pela pesquisa, torna o trabalho de relacionamento em uma nova produção, não obedecendo somente aquilo já existente. Já a “coordenação”, terceira função, estrutura o serviço de Relações Públicas, sistematiza os compromissos e designa o pessoal a ser utilizado para efetivar as propostas. É importante deixar claro que, ao aplicar estas três primeiras funções, o público-alvo da organização deve estar prontamente identificado e localizado (FORTES, 2003, p. 50).

O “planejamento”, que correspondente à quarta função, deve ser pensado a partir de uma tomada de decisão das autoridades

da organização, após ouvir um profissional de comunicação adequado para tal tarefa, no caso, os Relações Públicas (KUNSCH, 1997a, p. 32).

Na prática, o planeamento “enuncia os passos impreteríveis e norteia as delimitações para conseguir o efeito final ambicioso” e, atribuindo maiores possibilidades para a realização dos objetivos, permite trabalhar os recursos necessários e dá uma orientação básica em favor da avaliação dos resultados (FORTES, 2003, p. 186).

Para que estes resultados sejam favoráveis, o planeamento deve ter o comprometimento da administração superior, como foi dito anteriormente; a avaliação da organização no contexto social, descrevendo os aspectos mais relevantes quanto ao posicionamento institucional e mercadológico; a pesquisa e auditoria para saber a real situação da organização; a elaboração de um *briefing*, mediante a coleta de informações da organização; e a análise e construção do diagnóstico, identificando os problemas e as situações indesejáveis entre a organização e os seus públicos (KUNSCH, 1997a, p. 32).

Traçado o diagnóstico, a missão precisa ser (re)definida, conforme a sua razão de ser na sociedade; sem se esquecer das filosofias e as políticas que também devem servir como referências e direcionamento da maneira de pensar e agir da organização. Assim, os objetivos e as metas devem ser traçados, conforme os resultados que se pretende atingir; e, conseqüentemente, as estratégias precisam ser delimitadas de forma global, enquanto os planos e programas de forma específica (KUNSCH, 1997a, p. 33). Estes programas seguem os seguintes aspectos:

[a delimitação] do público-alvo, objetivo, justificativas, estratégias, *check-list* das providências gerais, determinação dos recursos financeiros, humanos e materiais, estimativa de custos [expresso em moeda], cronograma de execução, logística de implantação e avaliação dos resultados. (KUNSCH, 1997a, p. 34).

Já a quinta função das Relações Públicas, chamada de “implementação” (ou execução) compreende a produção de material informativo e designação dos instrumentos e veículos que constroem, aumentam, sustentam e mantêm os relacionamentos adequados aos agentes de trocas de informações (FORTES, 2003, p. 198). De maneira simples, a execução nada mais é do que tornar o planejamento em uma realidade.

Como o próprio nome já diz, o “controle” das ações, determinado como a sexta função, controla as contingências ambientais. Ele deve ser contínuo e estabelecido de parâmetros e instrumentos, podendo ocasionar em ações reativas, que visam corrigir as falhas encontradas, ou pró-ativas, que têm em vista evitar que estas mesmas falhas ocorram (KUNSCH, 1997a, p. 35).

A última função das Relações Públicas, denominada “avaliação” dos resultados, serve para analisar e verificar a eficácia do planejamento, assim como listar os pontos positivos e negativos das estratégias, verificando, em seguida, se houve ou não simetria entre a fonte (organização) e os receptores (públicos envolvidos) (KUNSCH, 1997a, p. 35).

Com as sete funções (pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, controle e avaliação) colocadas em prática, as Relações Públicas estarão mais perto de tornar a organização, na qual atuam, em uma organização saudável. Este termo, definido por Grunig (apud KUNSCH, 2006, p. 4) é caracterizado pela organização que trata de aliviar o impacto de uma crise em todos os âmbitos; assume a responsabilidade pelas ações praticadas; torna-se alerta quanto às suas fortalezas e debilidades e enxerga as relações tanto cooperativas quanto competitivas.

Porém, devido às transformações ocorridas com o processo “globalizante” da economia, da política e da cultura, apresentado no primeiro capítulo, o profissional das Relações Públicas deve atentar-se também para a complexidade das relações cooperativas e competitivas, tanto em nível nacional quanto internacional. Daí, surge um novo desafio para as Relações Públicas: a sua atuação no cenário mundial.

4.2 Relações Públicas Internacionais: a expansão das fronteiras

O sistema internacional de comunicação, ou processo de internacionalização da comunicação, assim como a sua relação com os processos sociais, econômicos e políticos, impulsionaram ainda mais a necessidade das Relações Públicas em organizações que transpõem as suas fronteiras de origem (SILVA, V., 2006a, p. 06).

Diante desta necessidade, as atividades das Relações Públicas Internacionais se intensificam após a Segunda Guerra Mundial, porém, ainda até o fim da década de 50, as suas atividades eram gerenciadas muitas vezes por departamentos de marketing, na Europa e América Latina (CUTLIP apud ANDRADE, 2003, p. 235).

No entanto, atualmente, as Relações Públicas desempenham e concretizam as suas atividades em organizações multinacionais, com a intenção de solucionar ou precaver os possíveis ressentimentos que podem surgir, mediante os efeitos do meio e dos interlocutores envolvidos (RIBEIRO, 2006, p. 09).

Para Wilcox, Ault e Agee, (FREIRIA, 2002, p. 27), as Relações Públicas Internacionais representam “o esforço planejado e organizado de uma empresa, instituição ou governo em estabelecer relações mutuamente benéficas com públicos de outras nações”.

Seguindo esta mesma idéia, Brasil (apud SILVA, V., 2006a, p. 08) define as Relações Públicas Internacionais como um conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de atuação e expressão, que objetivam construir um relacionamento mais estreito e produtivo entre os povos, na finalidade de estimular e facilitar o entendimento, a convivência e a cooperação entre eles.

Ainda assim, segundo o autor, as Relações Públicas Internacionais viabilizam a promoção de melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial; e finalmente, arquitetam as diferentes culturas, por meio de mútuas facilidades de acesso aos respectivos patrimônios e instrumentos da própria cultura (BRASIL apud SILVA, V., 2006a, p. 08).

Para Black (apud SILVA, V., 2006b, p. 07), o termo Relações Públicas Internacionais se constitui na “intenção de conseguir uma compreensão mútua salvando um vazio geográfico, cultural ou lingüístico ou todos eles de uma vez”.

Esta compreensão mútua pode ser concretizada em quatro terrenos básicos: nas organizações internacionais (como por exemplo, a ONU), nas relações entre governos (assuntos diplomáticos entre países), nas transações econômicas transnacionais (organizações multinacionais) e nas interações entre indivíduos de diferentes nações (através do turismo, das artes e esportes, por exemplo) (CULBERTSON & CHEN apud FREIRIA, 2002, p. 27).

Assim como Culbertson & Chen, que explora o campo das organizações multinacionais, Zaharna (apud ANDRADE, 2003, p. 236, grifos do autor) aponta as Relações Públicas Internacionais como “Relações Públicas para corporações multinacionais”, que contam com três principais funções: a representação da organização no mercado local, lidando com o governo e os indivíduos nos assuntos referentes ao seu empreendimento internacional; o estabelecimento de uma “ponte” para articular a comunicação entre os gerentes que trabalham no estrangeiro e a administração superior que está situada no país de origem (na sede); e a condução das atividades de Relações Públicas nos países do “anfitrião”.

Da mesma forma, o autor traça um paralelo entre as Relações Públicas Internacionais e a globalização, sendo que esta influencia todas as áreas de relacionamento de uma organização, em um panorama global. Assim, a diplomacia pública aparece na tomada de decisões da política externa do governo, não obedecendo mais apenas às formas diplomáticas tradicionais de disseminação de informações (ANDRADE, 2003, p. 237).

Diante deste panorama global e das ações diplomáticas, que vão além da fronteiras nacionais, Wakenfield (apud DIAS, 2003, p. 29) propôs um modelo de pesquisa sobre Relações Públicas Internacionais, com as principais teorias envolvidas com o tema:

O estudo das “teorias do gerenciamento” possibilita pensar na comparação entre uma organização e outras, na esfera internacional, no que se refere ao comportamento e gerenciamento das mesmas (RIBEIRO, 2006, p. 07).

Além deste aspecto comparativo, há a relação entre a “cultura livre” e a “cultura específica”. A primeira delas acredita que é capaz de fazer com que uma organização opere do mesmo modo em qualquer nação e, com isto, obtenha sucesso, enquanto a segunda defende a poderosa influência que a origem cultural causa no comportamento organizacional (RIBEIRO, 2006, p. 08, grifos do autor).

Porém, para Brinkerhlof e Ingle (apud RIBEIRO, 2006, p. 08), utilizar-se apenas da cultura livre ou apenas da cultura específica não é o bastante para se obter uma eficácia organizacional, pois as duas culturas devem ser trabalhadas unidas, combinando os valores de cada uma nas visões e práticas organizacionais.

As “teorias da sociedade global” têm as suas origens no conceito de “população global”, também conhecido como “aldeia global”, de McLuhan, a qual reflete no pensamento de interdependência, em que as sociedades locais se relacionam de maneira global (TIRYAKIAN apud DIAS, 2003, p. 30).

No entanto, este conceito gera polêmica entre os estudiosos, dando origem as teorias convergentes e divergentes. As convergentes defendem, como parte integrante do mundo, as sociedades que constroem crescimentos similares, porém as teorias divergentes apontam a manutenção do *status quo*, já que os valores externos passam a invadir uma cultura alheia, criando tensões e mudanças que reforcem o cenário dispare atual (WAKENFIELD apud DIAS, 2003, p. 30).

As “teorias da comunicação” seguem o avanço tecnológico que facilitou e agilizou o acesso da comunicação no mundo todo. Este crescimento trouxe três implicações para as Relações Públicas Internacionais: “a natureza das mensagens enviadas pelos meios, o imperialismo dos meios e seus impactos e a proliferação dos resultados globais” (RIBEIRO, 2006, p. 08).

Quadro 8 - Teorias Relacionadas às Relações Públicas Internacionais

Teorias do Agenciamento	Teorias da Sociedade Global	Teorias da Comunicação	Teorias Culturais
Teoria do gerenciamento: combina teorias organizacionais e culturais para criar estudos de gerenciamento internacional (Adler, 1983).	"População global-conceito (McLuhan, 1964): Sociedade interagindo com mais frequência.	Teoria da dependência dos meios: Imagens de outros países sobre os meios de massa (Mamheim e Albritton, 1984).	Programação coletiva distingue cada grupo (Hofstede, 1980).
Teoria contingencial: "caminhando global": abrir sistemas particularmente adequados ao ambiente internacional (Negandhi, 1983).	Teoria Pós-moderna: globalização ocorrendo, mas não homogeneização ou integração (Featherstone, 1990).	Fluência da informação global - uma das maneiras para o desenvolvimento das nações ocidentais (Bagdikian, 1989).	Dimensões culturais: individual/coletivo: força distante: risco de escape: masculino/feminino (Hofstede, 1980).
Debate da cultura livre versus cultura específica: estilos de gerenciamento freqüentes na fronteira cultural (Bartlett e Ghoshal, 1989).	Divergência/convergência: debate de avanços que unificam diferenças exageradas no mundo (Hennessy, 1985).	Teorias da modernização/dependência: meios econômicos que facilitam ou dependem para o desenvolvimento das nações?	Teoria da aculturação: Introduce a "terceira-cultura" pessoas (Adler e Graham, 1989; Ellinsworth, 1977).
Teoria genérica/específica: combina visão global com prática local (Binkerghoff e Ingle, 1986).	Resultado é turbulência: conflito, competição e incertezas (Robertson, 1990; Lesly, 1991).	Meios são conduzidos por atividades agendadas (Hiebert, 1992).	"Cultura é comunicação e comunicação é Relações Públicas" (Hall, 1959; Sriramesch e White, 1992).

Fonte: Culbertson, Hugh, Chen Ni apud Dias, 2003, p. 29.

Além disso, as teorias da comunicação apontam para a teoria da “dependência dos meios”, que corresponde aos meios de comunicação de massa como sendo os mais utilizados para transmitir uma informação de um país aos outros. Este processo, porém, causa a distorção e o estereótipo, devido à maneira infiel e irreal com que os meios de comunicação de massa conduzem as suas mensagens (KUNCZIK apud RIBEIRO, 2006, 08, grifo do autor).

As últimas teorias abordadas, dentro do estudo das Relações Públicas Internacionais, são as “teorias culturais”. Nelas, encontram-se as cinco dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede e as diferentes definições sobre o amplo conceito de cultura, já trabalhadas no segundo capítulo.

Dentro das teorias culturais, ainda existe a teoria da “aculturação”, que corresponde às trocas de contato que causam mudanças tanto no aspecto individual quanto social, dependendo das variáveis encontradas durante o contato. Neste sentido, surge a chamada “terceira cultura”, daqueles indivíduos que atravessam suas culturas originais para viver inserido em uma outra cultura, tornando-se um “agente de mudanças” (ELLINGSWORTH apud RIBEIRO, 2006, p. 07).

Apresentadas as quatro principais teorias, assim como as suas respectivas teorias envolvidas, relacionadas ao campo das Relações Públicas Internacionais, pode-se concluir que a cultura é parte integrante das interações internacionais, e vice-versa. Assim, apontada esta integração, a última etapa deste capítulo enfocará o papel da excelência das Relações Públicas, enquanto “integrador cultural”, inserida em organizações multinacionais.

4.3 Relações Públicas Interculturais: a excelência da comunicação organizacional

Em busca de uma atuação excelente para as Relações Públicas, no âmbito das organizações e das diferenças sócio-culturais presentes em seus públicos, duas perguntas pertinentes foram formuladas para questionar esta problemática: Como equacionar as controvérsias entre os interesses da organização e de seus públicos? E de que forma é possível trabalhar em favor da diversidade cultural, dentro de organizações multinacionais?

A melhor forma de respondê-las está diretamente pautada nos estudos da excelência e da simetria da comunicação e, conseqüentemente, das Relações Públicas, que se iniciaram nos Estados Unidos, com um dos principais teóricos das Relações Públicas na atualidade: Grunig. Juntamente com Hunt, em 1984, Grunig formulou quatro modelos (ANEXO B, p.84) que correspondem ao exercício das Relações Públicas, de acordo com a trajetória da profissão. São eles: modelo de “imprensa/propaganda”, “de informação pública”, “assimétrico de duas mãos” e “simétrico de duas mãos” (KUNSCH, 1997a, p. 27).

O primeiro deles, de “imprensa/propaganda”, considerado o mais antigo da comunicação, não visa à troca de informações e se utiliza de técnicas propagandistas para publicar notícias da organização e despertar o interesse da mídia. O segundo modelo, “de informação pública”, caracteriza-se pelo jornalismo, pois transmite informações objetivas por meio da mídia geral e específica. Já o terceiro, “assimétrico de duas mãos”, ao contrário dos dois primeiros, inclui o uso de pesquisas e outros métodos de comunicação, no entanto, importa-se somente com os interesses da organização, desenvolvendo mensagens manipuladoras e persuasivas (KUNSCH, 1997b, p. 110).

No entanto, para este estudo, será focado o último modelo, “simétrico de duas mãos”, o qual é o único que representa de

fato o papel das Relações Públicas. Caracterizado pela compreensão mútua, este modelo prioriza o diálogo e o equilíbrio entre a organização e os seus públicos, além de administrar os conflitos mediante a mudança de comportamento de ambas as partes (FERRARI, 2002, p. 04).

A partir deste modelo, surge a figura das Relações Públicas simétricas, exposta por Grunig (apud MARCHIORI, 169) de tal maneira:

Relações Públicas simétricas não ocorrem em uma situação ideal na qual interesses decorrentes se juntam com a disposição de resolver suas diferenças porque compartilham de um objetivo de equilíbrio e harmonia social. Muito pelo contrário, elas ocorrem em uma situação onde os grupos se juntam para proteger e intensificar seus interesses próprios. Argumentação, debate e persuasão ocorrem. Mas o diálogo, o ouvir, o entender e a construção de relacionamentos também ocorrem porque são mais eficazes na resolução de conflitos do que as tentativas unilaterais de obtenção de concordância.

As Relações Públicas simétricas são também chamadas de Relações Públicas excelente, pois trazem consigo os referenciais propostos pela comunicação excelente, definida por Richard Lindberg (apud KUNSCHA, 1997, p. 32) como uma comunicação administrada de forma estratégica, que busca os objetivos e equilibra as necessidades da organização com as dos seus públicos, por meio do modelo simétrico de duas mãos.

Partindo deste modelo, determinado por Grunig e Hunt, a excelência das Relações Públicas pode ser observada em três diferentes áreas: na capacidade técnica, conforme a qualificação profissional, as estratégias e as delimitações de públicos; na identidade entre a administração e as Relações Públicas, pois estas precisam estar integradas aos detentores do poder de decisão; e na cultura organizacional que privilegia a participação, estando em sintonia com o ativismo, ou seja, com indivíduos responsá-

veis pelas pressões sobre as organizações, e com os seus empregados, inseridos em um sistema descentralizado e participativo (FORTES, 2003, p. 178).

Aplicada esta cultura participativa entre os interlocutores (organização/públicos), Grunig (apud FERRARI, 2002, p. 05) traça uma visão de um mundo para a cultura, a qual o profissional das Relações Públicas deve seguir. Esta visão é denominada “visão de mundo simétrica”, embasada nas seguintes pressuposições: a interdependência, o sistema aberto, o equilíbrio móvel, a equidade, a autonomia, a inovação, a descentralização da administração, a responsabilidade, a resolução de conflitos, o liberalismo e interesse grupal.

A “interdependência” se refere ao modo com que as organizações devem agir em seu ambiente, tornando-a um “sistema aberto” para a livre troca de informações com os outros sistemas. Conseqüentemente, as organizações precisam lutar para manter um “equilíbrio móvel”, por meio dos ajustes cooperativos e mútuos em favor do controle e adaptação dos sistemas (FERRARI, 2002, p. 05).

Já a “equidade” e a “autonomia” devem ser encaradas como princípios organizacionais, em que todos tenham os mesmos deveres e direitos como seres humanos e que as pessoas possam ser mais construtivas e auto-suficientes, maximizando a satisfação dos funcionários dentro da organização e a sua cooperação fora dela, além da “inovação” que auxilia a criação de novas idéias e de um pensamento flexível (FERRARI, 2002, p. 06).

Ainda assim, para a satisfação dos públicos, a coletividade e a “descentralização da administração” facilitam a inovação, a equidade e a autonomia dos empregados. Da mesma forma, como em qualquer sociedade, ou organização, a “responsabilidade” é fator preponderante para um bom comportamento dos seus membros, assim como a “resolução de conflitos”, resolvidos por meio da negociação. Por último, a visão de mundo simétrica aponta o “liberalismo e o interesse grupal”, que consideram o sistema po-

lítico um sistema aberto para o diálogo em favor do bem comum (FERRARI, 2002, p. 06).

Estas pressuposições, ao serem trabalhadas em organizações multinacionais, trazem à tona o ditado “pensar globalmente e agir localmente” que, segundo Wakenfield (apud FREIRIA, 2002, p. 33, grifo do autor), reconhece os imperativos globais e as sensibilidades locais, porém, segue a criação de estratégias apenas na sede e a operacionalização apenas nos países hospedeiros, onde estão instaladas as filiais.

A idéia contrária, ou seja, “pensar localmente e agir globalmente”, evita os imperialismos, no entanto, as mensagens transmitidas aos públicos específicos encontram barreiras por não poderem contradizer os temas globais (FREIRIA, 2002, p. 33, grifo do autor).

Dessa forma, um novo *slogan* foi criado por Wakenfield (apud FREIRIA, 2002, p. 33, grifo do autor): “pensar e agir globalmente, pensar e agir localmente”, que aborda como explicação o seguinte panorama:

É de vital importância que as Relações Públicas em organizações multinacionais não sejam rebaixadas a simples extensão das atividades domésticas da sede para um ambiente global. Embora existam muitas similaridades entre as práticas domésticas e as globais, o descuido na percepção das necessidades locais pode fazer a organização perder seus rumos estratégicos e a sua competitividade no mercado (FREIRIA, 2002, p. 33).

Assim, em favor da sincronia global-local, segue abaixo o quadro 9, que resume as principais atividades desempenhadas na sede e nos países hospedeiros:

Com esta tabela, preenchida de atividades referentes às Relações Públicas, verifica-se a maneira correta de conduzir a comunicação dentro da organização. Ainda assim, não se pode esquecer que, devido ao estreitamento das relações econômicas e sociais, as organizações, em especial as multinacionais, precisam tratar da comunicação como um processo complexo e integrado, que une diferentes instrumentos e estratégias para construir e manter a excelência da organização.

Ainda de acordo com a tabela, é essencial o envolvimento das organizações com os seus diferentes públicos, originado da relação entre países e culturas distintas. Com isto, o profissional das Relações Públicas precisa seguir os conceitos interculturais, descritos no terceiro capítulo, para manter uma boa relação da organização com o mundo todo.

Seguindo essa mesma idéia de interação cultural entre diferentes sociedades, é preciso que as organizações tenham o total conhecimento sobre as culturas que estão interligadas a elas e aos seus respectivos públicos, tanto internos quanto externos. Essas culturas podem, então, serem apontadas como: a cultura da própria organização (tanto da matriz, quanto da filial) e a cultura da nação e da região geográfica em que está inserida.

Estas diferentes culturas, interdependentes, apontam para uma das interfaces da comunicação de uma organização: a chamada “comunicação organizacional intercultural”, que tem como princípio “o respeito às diferenças culturais das partes envolvidas, bem como o cuidado com as formas de percepção de cada público.” (FREIRIA, 2002, p. 26).

Este tipo de comunicação, certamente, é o meio mais poderoso para a compreensão da diversidade cultural, pois será somente a partir dela que os indivíduos conseguirão enxergar as diferentes culturas como uma rica fonte de conhecimento cultural e não mais como fonte de conflitos e desavenças. Para isto, sem querer traçar uma receita rígida, Rogers e Steinfast (apud FREIRIA, 2002, p.14) definiram algumas orientações importantes para o conhecimento cultural. São elas:

Quadro 9 – Atividades da Sede e dos Países Hospedeiros

Atividades da Sede	Atividades dos Países Hospedeiros
Trabalho com executivos seniores para assegurar a valorização da comunicação de mão dupla.	Pensar e implantar programas de Relações Públicas apropriados ao sistema de valores e logística do país.
Aconselhar a alta direção em decisões globais de negócios que tenham implicações em Relações Públicas.	Assegurar que as atividades locais não contradigam objetivos globais.
Conduzir treinamento para os administradores para que eles entendam a reputação global e apoiem Relações Públicas integradas.	Estabelecer mecanismos de pesquisa local para identificar públicos e monitorar potenciais assuntos locais.
Estabelecer diretrizes amplas e flexíveis para as atividades de Relações Públicas e pesquisa de opinião.	Adaptar mensagens da sede em mensagens locais apropriadas.
Trabalhar com time global na construção de procedimentos de comunicação nas crises. Aconselhar a alta direção em decisões locais de negócios que tenham implicações em Relações Públicas.	Aconselhar a alta direção em decisões locais de negócios que tenham implicações em Relações Públicas.
Fomentar o trabalho em equipe, a troca de informações entre membros do "time" de Relações Públicas Globais.	Conduzir treinamento aos administradores para que eles entendam a missão das Relações Públicas e representem a organização perante a mídia local.
Atividades da Sede Atividades dos Países Hospedeiros Assegurar que as diretrizes globais permitam importante flexibilidade local.	Participar no "time" de Relações Públicas Globais proporcionando feedback em assuntos locais e ajudando a resolver potenciais problemas transnacionais.

Fonte: Wafenfield apud Freiria, 2002, p. 33.

Relacionar-se com pessoas de culturas diferentes;

- aprender outros idiomas;
- ler a respeito das diferenças culturais para compreender as pessoas de diferentes culturas. Ainda assim, conhecê-las pessoalmente, tentando olhá-las sob o ponto de vista delas;
- compreender a si próprio: os seus graus de etnocentrismo, preconceito e estereótipos *versus* relativismo cultural, tolerância e compreensão;
- reconhecer e apreciar as diferenças culturais; e
- não julgar os valores culturais.

Neste mesmo sentido, Schuler (apud FREIRIA, 2002, p. 23) aponta algumas sugestões que facilitam o entendimento cultural, sendo elas: “não menosprezar as diferenças; utilizar intérpretes bi-culturais; desprezar conflitos nascidos de estereótipos e estar atento às informações sobre a cultura estrangeira com a qual se relaciona”.

Mais do que contribuir para a simples troca de informações culturais, as Relações Públicas são compreendidas como um “facilitador” da comunicação intercultural, visualizada como um conjunto de interações e processos sociais de significação, como por exemplo, processos de produção, circulação e consumo da significação da vida social (CANCLINI apud PERUZZO, 2001, p.169, grifo nosso).

Portanto, para que as organizações multinacionais possam resolver as crises e conflitos de relacionamento referentes à problemática cultural, é importante que haja uma boa atuação do profissional das Relações Públicas, em união com os demais departamentos e profissionais da organização, para definir ou ajustar as estratégias globais e locais, de acordo com as necessidades de cada organização (matriz ou filial) e de seus interlocutores.

Enfim, a capacidade para “comunicar as perspectivas globais”, a experiência para os “assuntos internacionais”, a habilidade para a “integração cultural” e o conhecimento de “estratégias de Relações Públicas” são as características necessárias para que o profissional das Relações Públicas se torne um “integrador cultural” (WAKENFIELD apud FREIRIA, 2002, p. 34).

Constituído como um intermediário no processo de consciência da diversidade cultural, este integrador cultural tem como objetivo a busca pela a compreensão mútua entre a organização e os públicos envolvidos.

Devido a estas características, neste trabalho, encontrou-se uma outra denominação coerente com as atividades e funções da profissão, assim como a sua relação com os temas abordados nos capítulos anteriores. Mais do que um integrador cultural, as Relações Públicas que compreendem a importância da diversidade cultural e da interação cultural em contextos organizacionais, e que, dessa forma, trabalham em favor desta diversidade e interação mediante suas teorias e técnicas comunicacionais, podem, portanto, também serem chamadas de “Relações Públicas Interculturais”.

Considerações finais

Partindo do fato de que os países estão em constantes transformações econômica e cultural, notou-se nas organizações multinacionais, tanto em suas matrizes quanto em suas filiais, a dificuldade de se estabelecer a interação e a comunicação dentro de um cenário intercultural.

Durante todo o desenvolvimento do trabalho, enfatizou-se a necessidade de um profissional dentro da organização que saiba planejar e aplicar as suas estratégias de comunicação, objetivando um bom relacionamento e compreensão entre a organização e os seus respectivos públicos.

Dessa forma, as funções deste tipo de profissional podem ser muito bem desempenhadas pelo profissional de Relações Públicas, uma vez que a sua formação proporciona as ferramentas adequadas para o trabalho da comunicação intercultural, inserido em uma conjuntura internacional das organizações.

Ainda assim, é preciso que este profissional de comunicação articule experiências, objetivos e interesses juntamente aos demais departamentos e colaboradores existentes na organização para que juntos possam conhecer melhor as falhas e as necessidades de cada setor. Tornar esta articulação em realidade contribui no combate à fragmentação e conflitos de idéias.

Finalizada a busca bibliográfica, encontrou-se um material consistente sobre cultura e comunicação organizacional, mas uma deficiência de autores brasileiros que discutem a questão intercultural. Esta deficiência também se fez presente na coleta de bibliografias sobre o papel das Relações Públicas frente ao contexto

internacional e analisada de acordo com as três vertentes deste trabalho: a cultura organizacional, a comunicação organizacional e a interculturalidade.

Portanto, por se tratar de um tema ainda em processo de discussão, a concretização deste estudo abrirá “portas” para mais questionamentos sobre a importância da diversidade cultural, encontrada em organizações multinacionais, e de que forma o profissional das Relações Públicas deve trabalhar, diante deste novo cenário.

Com isto, para a pesquisadora, a proposta deste trabalho se tornou válida e realizada, conforme a elaboração e a união de conceitos e conteúdos que, de uma forma ou outra, poderão contribuir para os interessados e os profissionais da área de comunicação, assim como para as organizações multinacionais.

Vista a recente trajetória das relações públicas em contextos interculturais e a necessidade deste tipo de profissional em organizações que se relacionam com públicos de culturas distintas, é preciso explorar mais esta nova área de atuação, proporcionando, assim, um crescimento de oportunidades das chamadas “Relações Públicas Interculturais”.

Referências bibliográficas

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender relações públicas*. São Paulo: Loyola, 1993.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnin, 2003.
- ANDREFF, Wladimir. *Multinacionais globais*. Bauru, São Paulo: EDUSC, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6024*: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6027*: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520*: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724*: 2005. São Paulo: ABNT, 2005.
- BARBOSA, Lívia. *Igualdade e meritocracia*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

- BEDIN, Gilmar Antonio. *A sociedade internacional e o século XXI: em busca da construção de uma ordem mundial justa e solidária*. Ijuí, RS: Unijuí, 2001.
- BORATO, Cristiane. *Comunicação organizacional: como as organizações analisam o retorno dos investimentos em eventos e patrocínios*. São Paulo: USP, 2004.
- CHARNON, Bruce H; MONTANA, Patrick J. *Administração*. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COUTO, Anderson das Neves. *Relações públicas culturais em uma organização alemã no Brasil: um estudo de caso da subsidiária brasileira da Krones*. USP: São Paulo, 2005.
- DEAN, Warren. *As multinacionais: do mercantilismo ao capital internacional*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- DIAS, Antonio Carlos Abbatepaolo. *Globalização e relações públicas internacionais: condicionamentos e convergências*. São Paulo: USP, 2003.
- DIAS, Dalva Aleixo. *Comunicação pública*. In: Simpósio Interfaces das Representações urbanas em tempos de globalização. SESC/Bauru. Bauru, SP: Unesp, 2005.
- DYMSZA, William A. *Estratégia das empresas multinacionais*. Tradução Fernando de Castro Ferro. São Paulo: Cutrix, 1972.
- FORTES, Waldyr G. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional : formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura organizacional e comunicação*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GARCIA, Wandair José. *Modelo de planejamento estrutural de tecnologia da informação em empresas globais*. Florianópolis: UFSC, 2005.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- HERZ, Mônica; HOFFMANN, Andrea Ribeiro. *Organizações internacionais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações: como compreender nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- IANNI, Octávio. *A sociedade global*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- IANNI, Octávio. *Teorias da globalização*. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- KUCINSKI, Bernardo. *O que são multinacionais*. São Paulo: Abril cultural, 1985.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997a.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997b.

- MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*. São Paulo: USP, 2001.
- MARQUES, Gisele Banin. *A diversidade cultural brasileira nos relacionamentos organizacionais estrangeiros*. São Paulo: USP, 2005.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Tradução Cecília Whitaker Bugamini Roberto Coda. São Paulo: Atlas S.A, 1996.
- MORIN, Edgar. *A diversidade cultural e condição humana: cultura, culturas*. In: DISCIPLINA DE SOCIOLOGIA. Bauru, SP: Unesp, 2003.
- MOTTA, Fernando C Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PERUZZO, Cicília Maria Krohling (Org.); PINHO, José Benedito (Org.). *Comunicação e multiculturalismo*. São Paulo: INTERCOM, Manaus – Universidade do Amazonas, 2001.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Alínea, 2002.
- RODRIGUES, Giselle Nunes. *Comunicação interna e comunicação organizacional: a contribuição das relações públicas*. USP: São Paulo, 2005.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SEITENFUS, Ricardo. *Relações internacionais*. 1ª ed. Barueri, SP: Manole, 2004.
- ROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

STRENGER, Irineu. *Relações internacionais*. São Paulo: LTr, 1998.

ZANELA, Amarolinda I Costa. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre o Brasil, Chile e Estados Unidos*. Porto Alegre: UFRGS, [199-].

WAKEFIELD, Robert L. *Interdisciplinary theoretical foundations for international Public Relations*. In: CULBERTSON, Hugh M. & CHEN, NI. *International Public Relations. A Comparative Analysis*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Association, 1996.

WARNIER, Jean Pierre. *A mundialização da cultura*. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru/SP: EDUSC, 2000.

Referências sitigráficas

- ALSINA, Miquel Rodrigo. *Elementos para uma comunicação intercultural*. In: Centro de investigación, docência documentación y divulgación de Relaciones internacionales y desarrollo. 36, mayo 1997. Disponível em: <www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/36rodrigo.cfm>. Acesso em: 21 abr 2006.
- ALSINA, Miquel Rodrigo. *Los estudios de comunicación intercultural*. Disponível em: <<http://www.ehu.es/zer/zer1/4notinvrodr.htm>>. Acesso em: 05 abr 2006.
- CASALI, Adriana Machado. *Repensando a comunicação organizacional*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17615/1/R2007-1.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2006.
- FERRARI, Maria Aparecida. *Os efeitos dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de Relações Públicas – estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador / BA – 1 a 5 set 2002. Unesp: São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/190>

4/18760/1/2002_NP5FERRARI.pdf>. Acesso em: 14 maio 2006.

FREIRIA, Vandrezza Lizandra Pantoni. *Aspectos interculturais: um norte para comunicação organizacional*. USP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc_van.pdf>. Acesso em: 26 mar 2006.

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Comunicação, poder e cultura*. Disponível em: <<http://portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturorganizacional/0105.htm>>. Acesso em: 21 abr 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e excelência em comunicação*. Estudos Aberje 1. Disponível em: <www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm>. Acesso em: 21 abr 2006.

MARINUCCI, Roberto. *Desafios da interculturalidade no contexto das migrações*. Disponível em: <http://www.csem.org.br/fundamentacao_portugues_revista25.doc> Acesso em: 02 de maio 2006.

MATOS, Ana Paula Andrade. *Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local*. Salvador: UFBA, 2002. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/texto%20completo-2.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2006.

MILLÁN, Tomás R. Austin. *Comunicação intercultural: fundamentos y sugerencias*. Temuco, Junio del 2000. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/intercult/comintdos.htm>>. Acesso em: 20 abr 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte / MG – 2 a 6 set 2003.

Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/4576/1/NP5OLIVEIRA_IVONE.pdf>. Acesso em: 21 abr 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. *Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?* In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17597/1/R1353-1.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2006.

ORGANIZACIÓN EN ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI. *Formación en administración y gestión cultural*. 1997-1998. Disponível em: <<http://www.campus-ei.org/cult002.htm#Multicult>>. Acesso em: 01 abr 2006.

RIBEIRO, Anelly. *Aspectos sobre as relações públicas internacionais, cultura e linguagem*. Disponível em: <www.reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bistrtream/1904/17563/1/R0163-1.pdf>. Acesso em: 21 abr 2006.

RIBEIRO, Anelly. *Relações públicas internacionais*. Disponível em: <www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaeconceitos/0186.pdf>. Acesso em: 21 abr 2006.

ROSA, Helaine Abreu. *Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador/BA - Set. 2002. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/18749/1/2002_NP5ROSA.pdf> Acesso em: 02 maio 2006.

- SILVA, Joaquim Paulo. *Interculturalidade e transdisciplinariedade: mudança social e saber no campo das teorias e práticas do desenvolvimento social*. Disponível em: <www.cplhts.com/PDF/Joaquim%20Silva.pdf>. Acesso em: 02 jun 2006.
- SILVA, Vagner de Carvalho. *As Relações públicas internacionais nos currículos de relações públicas: a abordagem do Rio Grande do Sul*. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt/pag/silva-vagner-internacional.pdf>. Acesso em: 21 abr 2006a.
- SILVA, Vagner de Carvalho. *Uma perspectiva internacional para as relações públicas*. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17616/1/R2011-1.pdf>>. Acesso em: 01 ago 2006b.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas, antes de tudo, um processo*. Publicado no número 2 do jornal *O Público*, órgão informativo da Associação Brasileira de Relações Públicas – Seção Estadual de São Paulo, em agosto de 1979, página 4. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0023.htm>>. Acesso em: set 2006.
- TOIGO, Roberto Domingos. *O processo gerencial de uma organização filantrópica: um estudo de caso*. Caxias do Sul, RS: UFRS, 2001. Disponível em <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000532.pdf> Acesso em: 01 out 2006.
- VILÁ, Ruth. *El desarrollo de la competencia comunicativa intercultural en una sociedad multicultural y plurilingüe: una propuesta de instrumentos para su evaluación*. Disponível em: <www.ub.es/ice/portaling/seminari/seminari-pdf/45vila.pdf>. Acesso em: 04 ago 2006.
- WEBER, Roziney Alencar Melo. *A comunicação intercultural no ambiente de trabalho: a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Bra-*

sil. Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9373.pdf>>. Acesso em: 20abr 2006.

Anexos

Lista de Abreviaturas e Siglas

BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento
FMI – Fundo Monetário Internacional
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
MERCOSUL Mercado Comum do Sul
MN – Multinacional
OI – Organizações Internacionais
OMC Organização Mundial do Comércio
ONU – Organização das Nações Unidas
OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte
RI – Relações Internacionais
UE – União Européia
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

ANEXO A - Abordagens Antropológicas: Principais Representantes, Enfoques, Interesses de Estudo e Hipóteses

Abordagem antropológica	Focos de Estudo	Representantes	Interesse de estudo	Hipóteses
Evolução cultural	Cultura = todo complexo, que inclui aspectos cognitivos, comportamentais e materiais adquiridos pelo ser humano	C. Taylor (1871; 1903)	Busca de leis da evolução e origens	Povos educados são superiores a povos "primitivos", que caírem em desgraça
Particularismo histórico	Fatos, traços e elementos da antropologia física	F. Boas (1896; 1940)	Coleta de dados em campo e descoberta de seus princípios <i>sui generis</i>	A antropologia deveria ser histórica, indutiva e científica
				O indivíduo é uma unidade importante de estudo
	"Supra-orgânica"(o não-indivíduo)	A.L.Kroeber (1917)	Descoberta de padrões e configurações de cultura (busca de uma teoria maior)	Antropologia = história (mais do que ciência)
				Indivíduos são subordinados a cultura

Funcionalismo	Descoberta da estrutura de um sistema natural e tentativa de entender como cada parte funciona em relação ao sistema	A.R. Radcliffe-Brown (1952; 1957)	Estrutura social = Abstração de comportamento (nenhum interesse em aspectos psicológicos ou biológicos)	Conceito de cultura é menos significativo do que conceito de sistemas sociais
	Cultura = conjunto de regras para posicionamento de pessoas em um sistema		Estudo de estrutura social: determina a função de comportamento em termos de como ele serve para o bem-estar de um grupo	Antropologia = ciência Pessoas são organizadas em sistemas que constituem um todo cujas partes contribuem para a sua totalidade
		B. Mailinowski (1934; 1944)	Como os vários elementos de cultura contribuem para o todo?	Cultura = um instrumento pelo qual as necessidades humanas são atendidas (sete necessidades básicas)
			Interessada nas necessidades psicológicas, biológicas e sociais	
Materialismo cultural	Cultura = comportamento observável	J. Stuart (1955)	Influências ambientais e tecnoambientais	Antropologia = ciência

	<i>Culturologia</i> (cultura existe independente dos seres humanos) Cultura = continuam de elementos interagentes embora os indivíduos sejam transportadores de tradição cultural	L.White (1959)	Ciência de cultura	Ecologia é influência determinante na cultura e sua evolução
	Cultura = comportamento	M.Harris (1964)	Comportamentos coletivos	Cultura = comportamento que é determinado por fatores tecno-ambientais
Idealismo cultural: Antropologia psicológica	Cultura = o todo integrado com consistência	R.Benedict (1934; 1942)	Cultura é determinante de personalidade	Cultura = é personalidade de seus membros e determina personalidade de seus membros
		M.Mead (1939)	(= diferentes estilos de vida)	Cultura = é personalidade de seus membros e determina personalidade de seus membros
	"Superorgânica"	A.L.Kroeber (1917)		

	Cultura = algo internalizado por seres humanos como um mundo de significado	E.Sapir (1917)		A linguagem que uma pessoa internalizada afeta a maneira pela qual ela percebe o mundo
Etnografia	Descrições culturais baseadas na linguagem	J.P.Spradley (1972) H.Garfinkel (1967)	Uso de etnociência para estudar a visão dos que estão no lado de dentro	
Estruturalismo	Inconsciente coletivo	C.Levi-Strauss (1920; 1949)	Aspectos psicológicos de estruturas fundamentais da mente	História está viva nas lembranças das pessoas
Antropologia simbólica	Cultura = basicamente um sistema de símbolos	C.Geertz (1973) V.Turner (1967)	Combinação de descrições êmicas e éticas	Símbolos são envolvidos nos processos sociais; eles se tornam associados aos interesses, propósitos, fins e meios humanos

Fonte: Sackmann apud Marchiori, 2001, p. 60.

**ANEXO B – Características dos quatro modelos de Relações Públicas
(Grunig e Hunt)**

	De imprensa/ propaganda	De informação públicas
Objetivo	– Propaganda	– Disseminação de informação
Natureza da comunicação	– De uma mão – Verdade completa não é essencial	– De uma mão – Verdade é importante
Processo de comunicação	– Fonte -> Receptor	– Fonte -> Receptor
Natureza da pesquisa	– Pequena – Porta em porta	– Pequena Alta legibilidade – Público: leitores
Figuras principais	– Phineas Barnum – Esportes Teatro	– Ivy Lee
Usos típicos	– Promoção de produtos	– Governo Associações não-lucrativas – Organizações

Fonte: Grunig; Hunt apud Kunsch, 1997b, p. 110.

Continuação do ANEXO B

	Assimétrico de Duas mãos	Simétrico de Duas mãos
Objetivo	– Persuasão científica	– Compreensão mútua
Natureza da comunicação	– De duas mãos – Efeitos desequilibrados	– De duas mãos – Efeitos equilibrados
Processo de comunicação	– Fonte -> <- Receptor – <i>Feedback</i>	– Grupo -> <- Grupo
Natureza da pesquisa	– Formativa – Avaliadora de atitudes	– Formativa – Avaliadora da compreensão
Figuras principais	– Edward Bernays	– Bernays – Educadores – Líderes profissionais
Usos típicos	– Empresas competitivas – Agências	– Empresas – Agências

Fonte: Grunig; Hunt apud Kunsch, 1997b, p. 110.