

Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Comunicação Social

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2008 / 2010

**Gestão de relações com *stakeholders* multiculturais:
uma abordagem baseada nos valores**

César Humberto Pimentel Neto

Escola Superior de Comunicação Social

Orientador

Prof. Dr. João Duarte

Escola Superior de Comunicação Social

Co-Orientador

Prof. Doutor Gregory Payne

Boston Emerson College / Escola Superior de Comunicação Social

**Gestão de relações com *stakeholders* multiculturais:
uma abordagem baseada nos valores**

Resumo

A presente dissertação assenta na ideia de que os factores culturais influenciam as relações das organizações com os *stakeholders*, pois a envolvente é cada vez mais multicultural. Os critérios culturais revelam-se, assim, importantes para as organizações que actuam em cenários internacionais e multiculturais e ganham maior importância numa realidade em que pessoas com diferentes *backgrounds* culturais habitam no mesmo espaço.

Perante esta realidade, os profissionais de Relações Públicas têm a responsabilidade de gerir as relações entre a organização e os *stakeholders* multiculturais, da mesma forma que devem ter a capacidade de construir espaços de relação entre diferentes intervenientes das diversas culturas. Este é um dos papéis que as Relações Públicas devem desempenhar na nossa sociedade, contribuindo para um diálogo e compreensão entre organizações, grupos e pessoas de diferentes culturas.

Nas relações interculturais é fundamental encontrar um espaço em que a comunicação e o entendimento sejam possíveis: um espaço de partilha entre organização e *stakeholders*. Para fazer face a esta necessidade, é apresentada, nesta dissertação, uma metodologia para a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais, que visa facilitar a análise da envolvente e, conseqüentemente, o trabalho das organizações e das Relações Públicas, quando actuam em contextos multiculturais.

A noção de valores torna-se fundamental no estudo das Relações Públicas Interculturais, uma vez que estes influenciam a forma como interpretamos e vemos o mundo. Assim, a partilha de valores entre organização e *stakeholders* é essencial para criar e manter uma relação.

Palavras-chave: Relações Públicas, Envolvente, Multiculturalismo, *Stakeholders*, Valores, *Background* cultural, Partilha, Entendimento/Compreensão.

Summary

This thesis is based on the idea that cultural factors influence the relationship between organizations and stakeholders, because environment is becoming increasingly multicultural. So, the cultural factors are important to organizations that working on international and multicultural scenarios and become more important in an environment where people with different cultural backgrounds living in the same space.

According this reality, the Public Relations practitioners have the responsibility to manage relations between organizations and multicultural stakeholders, just as they should have the ability to build spaces or relationship between different actors of different cultures. This is one of the roles that Public Relations should play in our society, contributing to dialogue and understanding between organizations, groups and people from different cultures.

In intercultural relations is essential find a space where the communication and understanding are possible: a sharing space between organization and stakeholder. To answer to this need, is presented, in this thesis, a methodology to manage relationships with multicultural stakeholders, that facilitate the analysis of environment and, consequently, the work of organizations and Public Relations when acting in multicultural contexts.

The notion of values is fundamental to study Intercultural Public Relations, because values influence how we interpret and see the world. Thus, sharing values between the organizations and the stakeholders is essential to create and maintain a relationship.

Key-words: Public Relations, Environment, Multiculturalism, Stakeholders, Values, Cultural background, Sharing, Understanding.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero dedicar esta dissertação à Sónia Lourenço, uma pessoa que, com o seu sorriso, marcou todos os que tiveram o prazer de a conhecer.

Dedico também esta dissertação à Daniela Ferreira, uma pessoa muito especial, que ao longo dos últimos meses muito me apoiou e deu força para realizar este trabalho.

Quero agradecer ainda...

Ao meu orientador, o Prof. Dr. João Duarte, pela enorme dedicação e valiosas contribuições para a realização desta dissertação e também para o meu crescimento como profissional de Relações Públicas.

Ao Prof. Doutor Gregory Payne, meu co-orientador, que sempre me apoiou mesmo estando a milhares de quilómetros de distância.

À Prof. Doutora Mafalda Eiró-Gomes, pela sua dedicação, esforço, contribuição e partilha de saberes com todos os que têm o prazer de assistir às suas aulas e de conviver com ela.

Ao Prof. Dr. João Tiago Proença que, pela sua disponibilidade e partilha de saberes, teve um enorme contributo para esta dissertação.

Aos meus pais, Júlio Neto e Maria dos Prazeres Neto, às minhas irmãs, Cláudia Neto e Catarina Neto, à minha avó Aurora Pimentel e à minha afilhada Márcia Jerónimo, por terem sido o meu grande apoio ao longo de toda a minha vida. Sem eles esta dissertação não seria possível.

Ao Nuno da Silva Jorge por ter sido um grande companheiro durante os dois anos de mestrado e que, devido ao nosso trabalho conjunto, muito contribuiu para esta dissertação.

A alguns amigos especiais que muito me apoiaram e ajudaram nesta fase final, como a Marta Castro, a Ana Raposo e o Fábio Canceiro.

A toda a minha família e amigos, pelo apoio e paciência.

Índice

Gestão de relações com <i>stakeholders</i> multiculturais	1
Introdução	1
Capítulo I: Relações Públicas, as organizações e a sua envolvente	6
Relações Públicas	6
Modelos de Relações Públicas	8
Teoria Geral dos Sistemas.....	10
Conceptualizar a envolvente das organizações	12
Os Públicos.....	13
O Comportamento Comunicativo	14
Do conhecimento à interacção com a envolvente.....	17
Capítulo II: Gestão de relações com <i>stakeholders</i>	18
Diferentes <i>stakeholders</i> , diferentes estratégias	21
Identificação de <i>stakeholders</i>	21
Priorização de <i>stakeholders</i>	22
Capítulo III: Relações Públicas em ambientes multiculturais	28
Mundo e diversidade.....	28
Valores	29
Multiculturalismo	31
Relações Públicas Interculturais.....	34
Como actuar?.....	36
Espaço de partilha.....	38
Capítulo IV: Análise de características culturais.....	43
A cultura como factor relevante para caracterizar os <i>stakeholders</i> de uma organização.....	44
Dimensões de estudo da cultura social de Geert Hofstede	49
Outras variáveis – comunicação não verbal.....	55

Capítulo V: Desenvolvimento de metodologia que oriente a gestão de relações com <i>stakeholders</i> multiculturais.....	60
Proposta de metodologia	61
Investigação.....	64
1ª Fase: A organização	64
2ª Fase: Análise geral da envolvente.....	66
3ª Fase: Caracterização dos <i>stakeholders</i>	68
4ª Fase: Análise cultural dos <i>stakeholders</i>	69
5ª Fase: A organização (2ª parte).....	72
6ª Fase: Espaço de partilha	73
Planificação.....	77
7ª Fase: Estratégia	77
Acção / Comunicação.....	81
8ª Fase: Operacionalização	81
Avaliação.....	82
9ª Fase: Avaliação	82
Calendarização da metodologia	83
Quadro resumo da metodologia.....	83
Aplicabilidade da metodologia.....	85
Notas finais.....	87
Referências bibliográficas	91
Anexos	96
Anexo 1 – Lista de definições de <i>Stakeholders</i>	96
Anexo 2 – Processo de Relações Públicas em 4 etapas.....	98
Anexo 3: Tabelas - Metodologia de Gestão de Relações com <i>Stakeholders</i> Multiculturais.....	99

Índice de Tabelas e Ilustrações

Tabelas

Tabela 1: Tipos de Públicos de acordo com a Teoria Situacional de Públicos de Grunig (Rawlins, B., 2006)	16
Tabela 2: Modelo de <i>Stakeholders</i> versus Modelo de <i>Shareholders</i>	20
Tabela 3: Tipo de relação entre <i>stakeholders</i> e organização (Grossi, 2003).	27
Tabela 4: Culturas de alto-contexto versus culturas de baixo-contexto	45
Tabela 5: Valores mais importantes na relação entre organização e <i>stakeholder</i> – posição do <i>stakeholder</i> em relação a esses valores	76
Tabela 6: Quadro resumo da metodologia: Listagem metodológica de todos os momentos de intervenção.....	84

Ilustrações

Ilustração 1: Tipologia de <i>Stakeholders</i> : Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874).....	23
Ilustração 2: Gráfico comparativo entre as características culturais e o sistema de valores da organização e do <i>stakeholder</i> (exemplificativo – dados não são reais).....	73
Ilustração 3: Gráfico comparativo relativamente aos valores que regem a organização na relação com o <i>stakeholder</i> – posição da organização e do <i>stakeholder</i> (exemplificativo – dados não são reais).....	74
Ilustração 4: Gráfico comparativo relativamente aos valores que regem o <i>stakeholder</i> na relação com a organização – posição da organização e do <i>stakeholder</i> (exemplificativo – dados não são reais).....	74

Gestão de relações com *stakeholders* multiculturais

Introdução

“A diversidade da cultura é admirável. Valores e normas de comportamento variam largamente de cultura para cultura”

Giddens (1997, p.54)

Analisando o quadro social e cultural vigente, verifica-se que a diversidade cultural surge como um factor de grande importância para as Relações Públicas, pois contribui para o aparecimento de novos desafios e problemas no quotidiano das organizações.

O mundo está em mudança e pessoas de diversas culturas, formas de estar e mentalidades partilham o mesmo espaço (cf. Ravazzani, 2006). Apesar de existir homogeneidade ao nível de alguns valores de referência transaccionais, existe também uma maior noção da existência da diversidade.

Neste sentido, a questão do multiculturalismo ganhou destaque nas últimas décadas e assume uma elevada importância para as organizações, tanto a nível internacional, como a nível interno (nacional). Esta situação deve-se à crescente necessidade e procura de reconhecimento por parte dos “pequenos” grupos culturais, o que provocou uma grande mudança social (cf. Taylor, 1994). Com esta evolução, os pequenos grupos deixaram de se “subjugar” e começaram a defender os seus direitos e ideias, começaram a procurar reconhecimento, o que dá origem a novos desafios na relação entre a organização e os *stakeholders*¹.

Este facto é de extrema relevância, uma vez que a organização tem uma relação de interdependência com a envolvente (Grunig, Hunt, 1984) e estas mudanças vêm criar dificuldades e novos desafios às Relações Públicas. As organizações deparam-se com estes desafios nos processos de internacionalização, mas também em casos de expansão interna (nacional), quando têm de se relacionar com *stakeholders* multiculturais.

¹ *Stakeholders* são pessoas, grupos ou organizações que podem influenciar e/ou ser influenciados pela actividade da organização (Freeman em Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Torna-se então necessário adaptar a comunicação tendo em conta o *background* cultural² dos *stakeholders*.

Desta forma, é essencial que os profissionais de Relações Públicas conheçam muito bem os *stakeholders* e tenham em conta as características culturais destes. Os profissionais de Relações Públicas devem perceber que, quando actuam em contextos multiculturais, é necessário ter uma atenção extra à gestão de relações, saber gerir as diferenças culturais na relação com os *stakeholders*. É essencial reflectir sobre como comunicar entre “culturas”, pois começa a verificar-se que, se a comunicação não estiver alinhada com os diferentes *backgrounds* socioculturais dos *stakeholders* e públicos, não será então nem eficiente, nem eficaz.

Pode então concluir-se que as Relações Públicas devem incorporar as questões culturais na gestão de relações com *stakeholders*, no desenho das estratégias de comunicação e também na implementação das mesmas. Só assim é possível reforçar a partilha de valores, alinhar os interesses e as expectativas dos públicos e da organização e, conseqüentemente, construir e manter uma relação estável com os *stakeholders* que tenha um resultado *win-win*³.

Assim, será resultado deste trabalho uma abordagem simples e concisa, de fácil compreensão, que poderá ser utilizada por profissionais de Relações Públicas que pretendam gerir relações com *stakeholders* com diferentes *backgrounds* culturais.

O objectivo desta dissertação passa então por perceber:

“Em que medida a diversidade cultural é um critério importante para a gestão de relações com os *stakeholders* das organizações que actuam em contextos multiculturais.”

Para tal é essencial perceber a relação da organização com a envolvente; o modo como os valores culturais influenciam as relações das organizações com os *stakeholders* e públicos

² Segundo Searle, *Background* é “um conjunto de pressupostos, capacidades, predisposições”. Estas capacidades não são hipóteses ou crenças, mas maneiras de agir e lidar com o mundo (Searle em Eiró-Gomes, 2005, p. 4).

Tendo em conta a definição de *background* de Searle e cultura de Curtin e Gaither, podemos definir o *background* cultural como os pressupostos, capacidades e predisposições de um determinado grupo, formados tendo em conta os valores, características, normas e práticas de uma sociedade. Este *background* vai moldar a forma como determinado grupo de pessoas age e lida com o mundo e é muito influenciado pelos valores.

³ Resultados *win-win* são possíveis através de soluções para situações de interacção estratégica que são satisfatórias para todas as partes envolvidas. Não existe uma maximização dos resultados para cada uma das partes, mas é encontrada uma solução que tem resultados benéficos para todos os envolvidos (cf. Dozier, Grunig e Grunig, 2001).

em cenários multiculturais; analisar em que medida a partilha de valores contribui para o sucesso de uma relação entre organização e os seus públicos; analisar os modelos actuais de gestão das relações com os *stakeholders* e verificar se existe necessidade, e até mesmo compatibilidade, para a inclusão de factores culturais e definir alguns parâmetros/dimensões culturais que podem servir de base à construção de metodologias para a gestão de *stakeholders* em ambientes multiculturais.

Analisando estas questões será possível definir um modelo que seja útil e facilite a gestão das relações entre a organização e os *stakeholders* multiculturais.

De forma a conseguir responder aos objectivos acima apresentados, será utilizada uma metodologia de abordagem qualitativa: pesquisa documental. De acordo com Godoy (1995b em Neves, 1996), a pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados para alcançar uma interpretação nova ou complementar, o que possibilita que o pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados.

Apostando nesta metodologia, a dissertação será estruturada em cinco capítulos. Será essencial começar por, no capítulo I, analisar o que são as Relações Públicas e porque são essenciais para a gestão de relações da organização com a envolvente.

Por sua vez, de forma a entender esta relação com a envolvente é importante perceber e estudar o tipo de modelos de comunicação que podem ser adoptados num processo de comunicação e relação com os *stakeholders* (Grunig, Hunt, 1984). É também relevante compreender a Teoria dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemão, que foi posteriormente estudada dentro do campo das Relações Públicas por alguns autores, como Grunig e Hunt (1984), de forma a perceber que a organização se posiciona como um sistema que é interdependente em relação aos seus subsistemas e à envolvente. Neste sentido, é importante conceptualizar a envolvente das organizações e para tal é essencial estudar a Teoria Situacional de Públicos (Grunig, Hunt, 1984), para que seja possível explorar o tipo de públicos e comportamentos destes numa relação com a organização.

Mas as relações da organização com a envolvente não se cingem apenas aos públicos e, numa relação de interdependência com a envolvente, convém ser o mais pró-activo possível, de modo a reduzir os riscos de problemas e estabelecer relações estáveis com os grupos que podem influenciar ou ser influenciados pela organização (Freeman em Mitchell, Agle, Wood, 1997). Neste sentido, no capítulo II apresenta-se o que são *stakeholders*, a importância destes para as organizações e as metodologias existentes para identificar, priorizar e gerir as relações entre a organização e os *stakeholders*.

Nesta abordagem às técnicas e metodologias de análise e gestão de relações com *stakeholders*, existe um problema que actualmente ganha ainda maior relevância devido ao facto de as comunidades serem multiculturais e das técnicas e metodologias actuais não terem em conta os factores culturais na sua análise, o que pode levar a erros e incoerências na gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

É então essencial estudar a importância dos factores culturais na gestão de relações com *stakeholders*. O aumento da importância da cultura nas relações sociais, entre outros aspectos, resultam em mudanças na forma como o mundo está organizado e criam novos desafios e dificuldades, mas também novas oportunidades (cf. Curtin, Gaither, 2007). Assim sendo, no capítulo III, o enfoque é nas questões da cultura e dos valores, analisando como, num mundo bastante diverso, os valores e a partilha dos mesmos são essenciais para conseguir espaços de partilha que permitam uma comunicação eficaz, um entendimento⁴ e, assim, manter relações mutuamente benéficas entre organização e os *stakeholders*. Nesta fase irá também explorar-se qual o papel das Relações Públicas neste processo.

No entanto, verifica-se neste capítulo que a análise às características culturais e valores dos *stakeholders* deve ser feita com base em métricas validadas e utilizadas por outros autores, como Geert Hofstede e Edward T. Hall, no estudo de grupos multiculturais. Para tal, no capítulo IV desta dissertação são enunciadas algumas métricas que permitem caracterizar os sistemas de valores culturais de uma organização e que possibilitam ainda, analisando os valores e comportamentos ditos “normais” em determinados grupos culturais, recolher informação fundamental para adaptar toda a comunicação, numa fase de planificação mas também de operacionalização, de acção/comunicação.

Percebendo a relação de interdependência entre a organização e a envolvente, a importância da gestão de relações com *stakeholders*, o relevo e a influência dos factores culturais nas relações com *stakeholders* internacionais e multiculturais, e analisando algumas métricas de análise de culturas, conclui-se que existe uma lacuna ao nível das metodologias de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

No capítulo V, o último capítulo deste trabalho, será elaborada uma metodologia de gestão de relações com *stakeholders*, que terá por base o Processo de Relações Públicas em Quatro Etapas (cf. Cutlip, Center, Broom, 1985). A proposta é baseada na análise de

⁴ Assume-se o conceito de “Entendimento” como um conceito que se assemelha à noção de senso comum, ou seja, o conhecimento, respeito e compreensão em relação a algo, por parte dos vários intervenientes no processo comunicativo.

valores e características culturais dos *stakeholders* de forma a encontrar um espaço onde seja possível comunicar e assim conseguir gerir relações com *stakeholders* multiculturais.

Este trabalho é então um primeiro passo no desenvolvimento de metodologias que permitam facilitar e melhorar o trabalho das organizações e das Relações Públicas na gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Capítulo I: Relações Públicas, as organizações e a sua envolvente

“Public relations [has] become even more crucial... provided global and other issues are addressed in the framework of all stakeholders.”

Klaus Schwab (fundador do World Economic Forum)

As Relações Públicas ganham importância num quadro geral onde a relação de interdependência com a envolvente é cada vez mais importante para o funcionamento e sucesso das organizações. As Relações Públicas devem funcionar como pontes entre a organização e a envolvente, utilizando a comunicação para gerir a relação com os *stakeholders* determinados como relevantes para a organização.

Neste capítulo pretende-se definir o que são Relações Públicas, a sua importância para as organizações e como são essenciais para a concretização da estratégia de uma organização que funcione como sistema aberto. É também importante perceber, neste contexto de abertura e de interdependência entre organização e envolvente, a importância e influência dos *stakeholders* e dos públicos para o sucesso e funcionamento de uma organização.

Relações Públicas

De um modo concreto é bastante difícil encontrar uma definição de Relações Públicas que seja consensual para profissionais e académicos (cf. Grunig, 1992; l'Etang, 1996; White and Mazur, 1996; Moloney, 2000 em Edwards, 2009). No entanto, é importante que exista uma linha orientadora comum, aceite por académicos e profissionais, que seja capaz de apresentar concretamente, legitimar e defender as Relações Públicas.

Ao analisar-se as principais definições do conceito de Relações Públicas verifica-se que a maioria tem um elemento comum: vêem as Relações Públicas como algo que estabelece e gere relações entre a organização e os *stakeholders*. Abaixo são apresentadas algumas definições de Relações Públicas que focam este aspecto, da mesma forma que introduzem outros conceitos importantes para a gestão de relações.

A definição do *Chartered Institute of Public Relations* do Reino Unido enfatiza a questão da compreensão mútua como um efeito quando define Relações Públicas como “o esforço deliberado, planeado e sustentado para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre a organização e os seus públicos” (Grunig, Hunt, 1984, p.6). Os conceitos de compreensão e entendimento, abordados nesta definição, são essenciais na gestão de

relações com *stakeholders* e ganham relevo quando comunicamos “em diversidade” para públicos diversos (com diferentes *backgrounds*) (cf. Eiró-Gomes, 2005).

Mas a questão da interdependência entre organização e *stakeholders*, factor bastante relevante na gestão das relações da organização com a sua envolvente, começa também a ser abordado. Grunig e Hunt (cf. 1984) consideram que a actividade de Relações Públicas consiste na gestão da comunicação entre a organização e os públicos, melhor conseguida quando se aposta numa comunicação bidireccional simétrica, o que permite maximizar os ganhos de todos os intervenientes de uma relação.

Cutlip, Center e Broom voltam a abordar e realçar a questão de interdependência, mas consideram também que as relações devem ser mutuamente benéficas e referem que as Relações Públicas “são a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos de quem depende o seu sucesso” (1985, p.4).

Coombs e Holladay vão mais longe e apresentam uma definição mais pró-activa, pois incluem o conceito de *stakeholders* na sua definição. Consideram que o processo de Relações Públicas é pensado para criar um compromisso mútuo e benefícios para a sociedade. Assim, as Relações Públicas consistem na gestão de relações mútuas entre a organização e uma rede de *stakeholders*, defendem os interesses da organização e dos *stakeholders* (cf. Coombs, Holladay, 2007).

Esta análise às definições de Relações Públicas permite perceber que existem conceitos base que devem reger toda a actividade de Relações Públicas, que ganham ainda maior importância, como será possível verificar ao longo de todo este trabalho, quando a organização lida com *stakeholders* multiculturais.

Conceitos como interdependência, compreensão, entendimento e relações mutuamente benéficas são conceitos importantes para a gestão e manutenção de relações com os *stakeholders*. Estes conceitos são fundamentais para alcançar uma relação com resultado *win-win* com os *stakeholders* de uma organização.

Pode então perceber-se que, embora não exista uma definição consensual, nesta dissertação considera-se que as Relações Públicas consistem na gestão estratégica da relação de interdependência entre a organização e os *stakeholders*, tendo o objectivo de construir e manter relações mutuamente benéficas, o que só é possível se existir entendimento entre os vários actores envolvidos.

Modelos de Relações Públicas

Tendo em conta que os profissionais de Relações Públicas podem optar por vários modelos de comunicação na gestão de relações com os *stakeholders* e os públicos, é importante estudar os modelos que foram identificados por Grunig e Hunt em 1984.

No início, as organizações tinham como principal preocupação a procura de atenção dos *media*, através do *Press Agency*, um modelo unidireccional que não dava valor aos públicos, apenas pensava em colocar informação nos meios. A credibilidade e veracidade da organização e da informação eram muito questionáveis (cf. Dozier, Grunig, Grunig, 2001). O enfoque deste modelo é na propaganda, o que significa que pode resultar se a organização pretender ganhar notoriedade rápida, mas tem grandes problemas na gestão da reputação e na criação de relações estáveis e duradouras. O resultado da utilização deste modelo pode ser uma relação de desconfiança e desconforto, pois os *stakeholders* não são tidos em conta, logo é provável que a comunicação não esteja alinhada com os seus *backgrounds*. Neste modelo os *stakeholders* são vistos como “passivos”.

Tendo em conta estas limitações, surgiu no início do século XX o modelo de *Public Information* baseado na difusão constante de informação e na promoção da organização para todos os *targets* (que ainda não eram vistos como públicos). Continua a ser um modelo de comunicação unidireccional, com bastantes limitações e que pretendia apenas persuadir (cf. Dozier, Grunig, Grunig, 2001). Este modelo pode ter como resultado uma relação distante e de desgaste, pois os *stakeholders* e públicos, ao receberem constantemente informação que não é alinhada com os seus *backgrounds*, não vão dar importância e valor à relação com essa organização. Tal como o modelo anterior, apenas tem efeitos positivos ao nível da notoriedade.

Ao perceberem que os modelos unidireccionais têm várias limitações, as organizações começaram a apostar em modelos que dão mais importância aos *stakeholders* e públicos e às relações que uma organização mantém com estes grupos: os modelos de comunicação bidireccionais.

O modelo de comunicação *two-way asymmetrical* foi o primeiro modelo bidireccional. Baseia-se na investigação e na utilização de outros *inputs* externos na definição da estratégia de comunicação para, assim, conseguir uma alteração de conhecimentos, atitudes e comportamentos dos públicos, de acordo com os objectivos da organização. Os objectivos já se centram em conseguir alcançar uma compreensão mútua (cf. Dozier, Grunig, Grunig, 2001).

Este modelo já tem em conta os *inputs* externos, mas continua a utilizá-los com uma visão redutora, apenas visa atingir os seus objectivos. O modelo assimétrico não tem uma visão de longo prazo, de criação de uma relação estável e cria, assim, relações curtas, com pouco ajustamento entre os envolvidos. Tem problemas de eficácia, pois quando não se cria uma relação estável, verdadeira e aberta com os públicos, é difícil ir ao encontro destes e atingir com sucesso as metas e objectivos da organização a longo prazo.

De forma a fazer face a estes problemas, surgiu o modelo de comunicação *two-way symmetrical*, o modelo mais ético e mais eficaz dos apresentados. Neste modelo percebe-se que não basta compreender o público, é necessário que exista um ajustamento mútuo entre organização e a sua envolvente. A aposta é na recolha de informação, na investigação, em conhecer os públicos de forma a criar uma relação que permita facilitar toda a comunicação. Baseia-se no conceito de negociação, onde as duas partes são ouvidas: são duas partes interessadas e ambas saem a ganhar, ninguém está numa posição dominante (cf. Dozier, Grunig, Grunig, 2001). Este modelo permite criar uma relação de maior compromisso e entendimento, até de interdependência, pois os *stakeholders* e públicos estão numa posição idêntica à da organização, são vistos como grupos que têm poder e importância para a organização, mas também sentem que a organização é importante para eles, muito devido ao tipo de relação que se cria.

O modelo *two-way symmetrical* vai ao encontro do conceito de sinergia (1+1=3 ou mais, ou seja, o todo é maior que a simples soma das partes), pois assim é possível maximizar os ganhos dos envolvidos na relação. É uma relação com resultado *win-win*.

Contudo, verifica-se que o modelo de comunicação *two-way symmetrical* nem sempre é possível de aplicar e pode não ser o mais eficaz em algumas situações específicas. Neste sentido, surgiu o *Mixed – Motive Model of Public Relations*, um modelo bidireccional simétrico e assimétrico, que visa a cooperação e negociação entre organização e *stakeholders*. É um modelo integrador, que ajuda a manter relações estáveis e duradouras, baseadas na cooperação e entendidas como processos de negociação. Envolve um conjunto de decisões que pretendem alcançar resultados a longo prazo e, tal como o modelo de duas vias simétrico, pretende alcançar resultados mutuamente benéficos.

Conclui-se com esta análise, que as organizações podem dar prioridade a um modelo em particular ou podem utilizar vários modelos de forma simultânea. Todos os modelos têm vantagens e desvantagens, apesar de os modelos de duas vias/bidireccionais serem cada vez mais utilizados porque permitem criar relações mais próximas, profundas e duradouras.

A eficácia de um modelo ou estratégia de Relações Públicas deve ser baseada na flexibilidade e adaptação. Uma organização pode utilizar um modelo ou outro consoante a situação. Por exemplo, pode utilizar um modelo de *public information* para certo tipo de *stakeholders* e um modelo bidireccional simétrico na relação com outros. A possibilidade de utilização simultânea de vários modelos deve ser equacionada por qualquer profissional ou gabinete de Relações Públicas, pois pode trazer vantagens no relacionamento com os *stakeholders* e os públicos.

Considera-se então que os profissionais de Relações Públicas devem analisar a cultura e identidade⁵ da organização, não esquecendo que a organização está “aberta” ao exterior, e que para isso, devem conhecer muito bem os *stakeholders* e públicos, tendo como objectivo uma relação com resultado *win-win*. A comunicação deve ser vista como um processo, um relacionamento a longo prazo, e não apenas como uma campanha para um determinado período, como acontece em muitas organizações que vivem para o lucro e resultados imediatos, esquecendo o futuro.

Na relação com a envolvente, a organização deve focar-se na criação de relações estáveis e de longo prazo que permitam a todos os envolvidos alcançar os seus objectivos, criando assim ganhos para todas as partes. O conceito *win-win* deve ser o conceito base de qualquer processo de comunicação, seja qual for o âmbito do projecto ou os objectivos finais. Assim, quando se pensa em gerir relações, a base deve ser o modelo de comunicação de duas vias, de preferência simétrico, pois permite, mais facilmente, construir relações mutuamente benéficas. No entanto, as características da envolvente e o contexto podem alterar esta posição, e, muitas vezes, pode ser necessário utilizar um dos outros modelos de comunicação ou mesmo vários modelos ao mesmo tempo, tendo sempre em conta qual terá mais eficácia na relação com os *stakeholders* e públicos.

Neste sentido, é essencial perceber a importância da Teoria Geral dos Sistemas para a gestão de modelos de comunicação de duas vias assimétrico e duas vias simétrico (cf. Grunig, Hunt, 1984).

Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas surge dos trabalhos de Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemão, publicados em 1950 e 1968 – “The Theory of Open Systems in Physis and Biology”

⁵ Identidade: As identidades são os significados que alguém tem como membro de um grupo, no desempenho de um papel, ou como pessoa. Identidade representa as ideias, crenças e práticas de uma pessoa, grupo ou colectivo (Stets, Burke, 2003) Para Taylor, a identidade significa “a maneira como a pessoa se define, como é que as suas características fundamentais fazem dela um ser humano” (1994, p.45).

e “General Systems Theory”. Esta teoria tem sido estudada dentro do campo das Relações Públicas por alguns autores, como Grunig e Hunt (1984).

A Teoria Geral dos Sistemas é fundamental para perceber a relação de interdependência entre a organização e a sua envolvente. Segundo esta teoria, um sistema é um conjunto de elementos que interagem ao longo do tempo, dentro de fronteiras definidas, com um objectivo comum, procurando alcançar o equilíbrio do sistema (homeostase). Desta forma, a noção de interdependência, já abordada nesta dissertação, ganha importância com o estudo da Teoria Geral dos Sistemas.

Actualmente os teóricos e profissionais de Relações Públicas olham para as organizações como “sistemas abertos”, muito devido às evoluções sociais, económicas e tecnológicas que acabaram com/reduziram as fronteiras entre organização, subsistemas e envolvente. Estas mudanças obrigaram as organizações a terem mais atenção à interacção com a envolvente, pois existe uma relação de interdependência entre ambas as partes.

Neste sentido, as Relações Públicas situam-se num limite, pois funcionam como ligação entre a organização, os subsistemas internos e a envolvente. São importantes tanto em sistemas abertos como fechados⁶, mas as suas potencialidades só podem ser maximizadas em sistemas abertos, pois aqui é possível comunicar com os públicos tendo em conta o seu *background*, os seus desejos, necessidades, opiniões e assim criar uma relação mais estável e duradoura. Só uma organização que funcione como sistema aberto pode ter uma visão a longo prazo que permita a sobrevivência, uma melhoria das relações com os públicos e consequentemente melhores resultados no futuro (cf. Grunig, Hunt, 1984).

Assim sendo, as Relações Públicas devem gerir a comunicação com o exterior: funcionam como espelho da realidade recolhendo informação do exterior e ainda funcionam como a voz da organização, pois comunicam as ideias da organização para o exterior, para os *stakeholders* externos (Ibidem).

E, como as organizações actuam numa sociedade em rede, onde as redes sociais e de relacionamento são cada vez mais importantes, as Relações Públicas devem funcionar ainda como um subsistema de gestão de relações com os *stakeholders*. Neste momento, as organizações devem ter ainda mais cuidado na revisão e ajuste das suas políticas, acções e comportamentos para melhorar as relações com os *stakeholders* mais influentes e com a sociedade em geral. Devem desenvolver ferramentas e formas de alimentar

⁶ Sistemas Abertos e Sistemas Fechados: Não existem sistemas completamente abertos nem completamente fechados. Um sistema aberto é um sistema que estabelece uma grande quantidade de trocas com o exterior, enquanto um sistema fechado é um sistema mais preocupado com o seu interior, dando pouca importância à envolvente.

constantemente as relações com os *stakeholders*. As Relações Públicas funcionam então como gestor de relações, de forma a criar e manter, de forma estável, as relações entre organizações e os *stakeholders* das redes sociais onde a organização se insere e que rodeiam a organização.

O subsistema de Relações Públicas deve então funcionar com o intuito de ajudar a gerir e a resolver os problemas que possam ser criados nesta relação de interdependência entre organização e envolvente. Toda a comunicação deve ter em conta a organização, os subsistemas e a envolvente para resolver os problemas organizacionais, pretendendo encontrar um *moving equilibrium*. Implica que a organização seja proactiva, que todos os departamentos saibam o que querem e como o vão realizar e que monitorizem constantemente o seu progresso através de metas e objectivos, que sejam utilizados métodos para analisar e processar toda a informação (cf. Grunig, Hunt, 1984).

Com esta teoria percebe-se que a envolvente é fundamental para uma organização, mas como é formada a envolvente? Como se pode conceptualizar a envolvente das organizações de modo a oferecer informação relevante para a tomada de decisão? Para abordar esta questão e tentar perceber se todos os elementos dessa envolvente são iguais, estão ao mesmo nível ou têm a mesma importância é necessário conceptualizar a envolvente das organizações.

Conceptualizar a envolvente das organizações

De forma a conceptualizar a envolvente das organizações, é importante começar por analisar de que modo as organizações estabelecem relações com a envolvente que as rodeia e qual a importância que determinadas ligações podem ter para uma organização.

Existem quatro ligações vistas como chave ou principais que são comuns a todas as organizações: Ligações Possibilitadoras, Ligações Funcionais, Ligações Normativas e Ligações Difusas (cf. Esman, Milton, 1972).

As Ligações Possibilitadoras são constituídas pelos órgãos decisores e reguladores, conseguem controlar a organização e a utilização de recursos para a existência da organização, como os accionistas, directores, organismos reguladores, entre outros.

As Ligações Funcionais são aquelas que permitem o natural funcionamento da organização, produzem *inputs* e *outputs* essenciais para a actividade da organização. Podem ser internas (trabalhadores, fornecedores, entre outros) e externas (consumidores, clientes, entre outros).

As Ligações Normativas são ligações que partilham problemas ou valores similares, podem ser uma boa ajuda para as organizações (associações, grupos políticos, entre outros)

As Ligações Difusas são ligações que são difíceis de controlar e identificar mas que têm grande poder para afectar as pessoas (estudantes, mulheres, ambientalistas, *media*, entre outros).

Através destas ligações consegue-se tirar uma fotografia à envolvente da organização e identificar, à partida, alguns *stakeholders* de qualquer organização. Mas Grunig e Hunt pretendiam acima de tudo analisar públicos.

Os Públicos

Grunig e Hunt consideram que públicos são os *stakeholders*⁷ que são afectadas por determinado problema ou assunto e que podem ser activos, podem ter comportamentos relativamente a essa questão (cf. Grunig e Hunt, 1984).

Neste sentido, quando se pensa em públicos tem de se começar por ter em conta que “um «público geral» é logicamente impossível. Os públicos são sempre específicos, eles têm sempre um problema comum. Logo, não podem ser gerais” (Grunig e Hunt, 1984, p.138).

Os Públicos vão e vêm, não são estáticos. Tudo depende dos comportamentos da organização e como a envolvente reage a esses comportamentos. Não se pode esquecer que a relação entre organização e envolvente é uma relação de interdependência, onde existem sempre *inputs* e *outputs*. É importante conhecer os públicos, saber quem são, para que, assim, a organização possa comunicar com eles e atingir um estado de compreensão, essencial para um relacionamento estável e vantajoso (cf. Grunig, Hunt, 1984).

Esta preocupação ganha maior importância quando surgem problemas, que são consequências da relação e da influência que a organização e os públicos têm uns nos outros (relação de interdependência). E “para resolver o conflito, a organização geralmente terá de negociar e comprometer-se com um sistema de interpenetração, e mudar o seu comportamento frequentemente” (Grunig e Hunt, 1984, p.139). Tal só é possível conhecendo muito bem a envolvente e os públicos.

Mas nem todas as pessoas têm a mesma relação com o mesmo problema ou assunto. Assim sendo, existem vários tipos de públicos.

⁷ Este conceito será explorado de forma mais profunda no Capítulo II: Gestão de relações com *stakeholders*.

A Teoria Situacional de Públicos oferece conceitos úteis para identificar e compreender os públicos estratégicos em torno de uma organização. De um modo concreto, esta teoria explica como e quando os indivíduos se tornam activos, ou seja, ajuda a perceber que existem diferentes públicos, com diferentes posições relativamente a determinada situação, ajudando a explicar e a prever quem irá, provavelmente, comunicar de forma activa sobre determinados problemas sociais e individuais (cf. Kin, Grunig, s.d.).

Esta teoria permite identificar quatro tipos de públicos tendo em conta a aplicação das seguintes variáveis situacionais: a) reconhecimento do problema; b) nível de envolvimento ou percepção cognitiva de que o problema me diz respeito; c) reconhecimento de constrangimentos (que funciona como travão para o comportamento comunicativo).

Tendo em conta estas três variáveis existem então quatro tipos de públicos: não públicos, públicos latentes, públicos conscientes e públicos activos. Os não públicos surgem quando nenhuma destas condições se aplica; os públicos latentes são os que apenas enfrentam e/ou são afectados por um problema; os públicos conscientes reconhecem um problema; e os públicos activos organizam-se para discutir e fazer algo relativamente ao problema (cf. Grunig e Hunt, 1984).

As quatro categorias de públicos diferem na medida em que alguns passaram do simples reconhecimento para o comportamento. São todos públicos diferentes. Uma organização não pode esquecer que os públicos podem ter posições diferentes, pode ter um público activo com uma posição favorável à organização e um público activo com uma posição desfavorável, o que são situações completamente diferentes e que vão influenciar na definição da estratégia de comunicação (Ibidem).

O Comportamento Comunicativo

As variáveis da teoria, já referidas anteriormente, pretendem ajudar a perceber o comportamento comunicativo dos públicos:

O reconhecimento do problema permite verificar se determinado grupo reconheceu que se passa determinada situação. É essencial para que determinado *stakeholder* passe a público, pois, se não reconhecer que está a passar por algo, nunca será público. Também permite ver se o comportamento relativamente à informação é passivo ou activo (procura ou processamento de informação) (cf. Grunig e Hunt, 1984).

- Procura de informação (comportamento de comunicação activo): os públicos que procuram informação tornam-se mais frequentemente públicos conscientes do

que os públicos cujos membros não comunicam ou apenas processam a informação que lhes chega

- Processamento de informação (comportamento de comunicação passivo): o público apenas irá processar informação que lhe chega aleatoriamente, não faz qualquer esforço na recolha de informação.

A segunda variável da teoria, o reconhecimento de constrangimentos, permite analisar o nível/intensidade a que a pessoa percebe que existem constrangimentos ou obstáculos numa situação que pode vir a limitar a liberdade da pessoa em planear o próprio comportamento. Se as pessoas percebem que têm poucas opções de decisão, que estão constrangidas, todas as informações que as podem ajudar a definir e a optar por um comportamento, terão pouco valor para elas. Funciona como travão ao processo comunicativo, pois os constrangimentos irão delimitar a procura e o processamento de informação e limitar a liberdade de planeamento do próprio comportamento, sendo por isso um obstáculo para que o público se torne activo (cf. Grunig e Hunt, 1984).

Por fim, o nível de envolvimento ajuda a perceber se o comportamento da pessoa será activo ou passivo, se serão um público activo ou não. Esta variável é a chave para perceber se determinado *stakeholder* é público activo ou não, é essencial para verificar o quanto o público se irá dedicar a esta questão (Ibidem).

A combinação destas variáveis vai permitir analisar o posicionamento dos públicos em relação a um determinado assunto ou questão, facto essencial para gerir as relações com estes grupos.

“Podemos reduzir os efeitos individuais de cada variável referindo que um alto reconhecimento do problema, um baixo constrangimento e um alto nível de envolvimento aumentam a procura de informação. Um alto reconhecimento e um baixo reconhecimento dos constrangimentos também aumentam o processamento de informação. O nível de envolvimento, no entanto, tem um efeito limitado sobre o processamento de informação [mas é essencial para determinar se o público será activo ou não]”(Grunig, Hunt, 1984, p.147).

Relacionando-se as variáveis obtêm-se os seguintes resultados:

	Alto Envolvimento	Baixo Envolvimento
Comportamento: enfrenta o problema Alto reconhecimento do problema Baixo reconhecimento de constrangimentos	Público Activo	Público Activo / Consciente
Comportamento: Constrangido Alto reconhecimento do problema Alto reconhecimento de constrangimentos	Público Consciente / Activo	Público Latente / Consciente
Comportamento: Rotina Baixo reconhecimento do problema Baixo reconhecimento de constrangimentos	Público Activo (reinforcing)	Não Público / Latente
Comportamento Fatalista Baixo reconhecimento do problema Alto reconhecimento de constrangimentos	Público Latente	Não Público

Tabela 1: Tipos de Públicos de acordo com a Teoria Situacional de Públicos de Grunig (Rawlins, B., 2006)

Apesar da categorização apresentada por Grunig e Hunt, uma organização deve estudar todos os públicos, pois estes podem mudar de posição. Se a organização não comunica com um público consciente, esse público poderá procurar activamente informações provenientes de outras fontes, que podem distorcer a natureza da informação. Certamente, as outras fontes de informação não explicarão o ponto de vista da organização sobre determinadas questões ou problemas. Depois, será muito difícil comunicar com um público activo quando este adopta uma posição contrária à da organização. Já tomaram a sua decisão e já entraram no campo do comportamento, logo vão procurar e reter apenas informação que reforce a sua posição (cf. Grunig e Hunt, 1984).

Pode então verificar-se que Grunig utilizou a Teoria Situacional de Públicos para identificar diferentes tipos de públicos, mas decidiu ainda aprofundar a sua análise. Testou a teoria usando problemas para criar públicos activos e passivos e verificou que existem quatro tipos de públicos que emergem:

- Públicos que são activos em todos os assuntos/questões
- Públicos que são apáticos em todos os assuntos
- Públicos que são activos apenas em assuntos “quentes”, que envolvam quase toda a gente da população (assuntos mediáticos)

- Públicos de apenas um assunto, que só são activos em determinado assunto específico, que apenas lhe interessa.

Esta categorização ajuda também a perceber a forma como a organização deve gerir a relação com estes *stakeholders*, pois já tem uma base que permite entender como estes se vão comportar aquando do surgimento de um assunto, pois uma organização nunca pode esquecer que estes *stakeholders* podem passar ao estado de públicos e, que nesse estado, vão ter de continuar a gerir as relações entre organização e esses grupos.

Do conhecimento à interacção com a envolvente

Analisando a função estratégica das Relações Públicas na gestão da relação de interdependência entre a organização e os *stakeholders*, verifica-se que, como é referido na Teoria Geral dos Sistemas, o estudo e a interacção com a envolvente da organização é crucial para o sucesso de uma organização. Neste sentido, as organizações devem optar por uma comunicação baseada num modelo bidireccional simétrico, pois não basta compreender o público, é essencial que exista um ajustamento entre a organização e a sua envolvente para criar relações duradouras e de compromisso com os públicos.

Mas ao analisar as ferramentas utilizadas para conhecer e caracterizar a envolvente, conclui-se que nem todos os públicos têm a mesma importância, o mesmo poder e o mesmo interesse na e para a organização. Logo, deve-se tentar perceber como se comportam os públicos “perante e com” a organização, ou seja, como os vários envolvidos num sistema aberto podem afectar a organização. Ao estudar-se a Teoria Situacional de Públicos percebe-se que deve existir uma adaptação da comunicação aos públicos da organização, o que num mundo em constante interacção e mudança nem sempre se torna fácil, principalmente quando uma organização pretende expandir-se e internacionalizar-se.

Contudo, ao analisar esta proposta percebe-se também que as organizações devem começar a gerir as relações com os grupos quando eles ainda estão no estado *stakeholders*, ser mais pró-activas, o que permitirá gerir e controlar melhor a envolvente e evitar surpresas quando determinados *stakeholders* passam ao estado de públicos. É por isso que a proposta de metodologia de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais, que é apresentada no final desta dissertação, irá preocupar-se em gerir primeiro as relações com *stakeholders*, para que, quando estes passem a públicos, principalmente activos, seja mais fácil gerir toda a comunicação e relações.

Neste sentido, surge então a necessidade de saber como gerir relações com *stakeholders* da organização e, sobretudo, como gerir relações com *stakeholders* multiculturais?

Capítulo II: Gestão de relações com *stakeholders*

“We can learn from the stakeholder theorists how to lead managers and participants in an organization to think more generally and creatively about how the organization's policies treat all important constituencies of the firm. This includes not just financial markets, but employees, customers, suppliers, the community in which the organization exists, and so on”

Jensen (2002, p.245 em Freeman et al., 2010, p.14)

A gestão de relações com *stakeholders* ganha importância num quadro de uma distinção entre *stakeholders* entendidos como actores envolvidos com uma organização (através de uma afectação mútua) e públicos como *stakeholders* que adoptaram um comportamento comunicativo activo em relação a um problema/oportunidade que resulta dessa afectação mútua. De facto, é importante mapear esses *stakeholders* antes de eles reconhecerem um problema, antes do seu nível de envolvimento os estimular a agir para fazer face a esse problema. Só então a organização está preparada para lidar com esses actores enquanto públicos e evitar que a organização os negligencie e falhe nas respostas necessárias às suas aspirações dando origem a assuntos ou polémicas (cf. Eiró-Gomes, Duarte, 2004).

Neste capítulo vai-se estudar a importância dos *stakeholders* para uma organização e alguns modelos de priorização e de gestão de relações com *stakeholders*.⁸ Pretende-se perceber de que forma o estudo das relações com os *stakeholders* pode ser importante para uma estratégia de comunicação intercultural.

De um modo concreto, a noção de *stakeholder*⁹ envolve todo o conjunto de pessoas ligadas a uma organização. Os *stakeholders* de cada organização são “particulares e diferentes”, mas podemos fazer uma listagem de *stakeholders* típicos que são os mesmos para quase todas as organizações, como por exemplo, os empregados, fornecedores, investidores/accionistas, sindicatos, organismos reguladores, governo, autarquias, comunidades locais, *media*, concorrência, clientes/utilizadores, entre outros. Estes

⁸ Estes modelos serão utilizados para conceptualizar uma metodologia de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais (apresentada no Capítulo V).

⁹ Anexo I: Listagem de definições de *stakeholders*.

stakeholders relacionam-se entre si e podem passar a públicos¹⁰ (cf. Eiró-Gomes, Duarte, 2004).

Dada a multiplicidade de grupos que podem ser incluídos na definição ampla de *stakeholders*, que os caracteriza como aqueles que afectam ou são afectados pelas organizações, há a necessidade de explorar de forma mais profunda as relações que estes grupos podem desenvolver com as organizações.

Começando pela afectação, há que perceber que esta pode ser unidireccional (afectar ou ser afectado) ou bidireccional (afectar e ser afectado), o que significa que não são necessários efeitos recíprocos e basta apenas um dos elementos da relação ter poder para afectar o outro, para que sejam de imediato vistos como *stakeholders*. Excluimos assim da categoria de *stakeholders* aqueles que não podem afectar a empresa (não têm poder) e não são afectados por ela (não têm qualquer direito ou relação) (cf. Mitchell, Agle, Wood, 1997). Apesar de trazer mais custos e ocupar mais recursos, esta visão permite uma análise mais completa e real da envolvente da organização, apesar de ter uma aplicação mais complexa.

Por outro lado, a análise da envolvente deve ser o mais completa e profunda possível, logo é essencial ter em conta não apenas os grupos com uma relação actual, mas também os grupos que podem vir a ter uma relação no futuro, até porque assim é possível ao profissional de Relações Públicas agir de forma pró-activa.

Mitchell, Agle e Wood (1997) referem que os relacionamentos potenciais podem ser tão importantes quanto os actuais e sugerem a criação de uma teoria da identificação e priorização de *stakeholders* abrangente que inclua as potenciais relações, porque tal identificação pode, no mínimo, ajudar as organizações a evitar problemas e talvez até mesmo a melhorar a eficácia.

No entanto, em termos de *participação na organização e influência sobre o comportamento* da mesma, Freeman junta à visão dos *stakeholders* três elementos fundamentais: os *stakeholders* que detêm a propriedade da organização, os *stakeholders* que são economicamente dependentes da organização e os *stakeholders* que não estão ligados directamente a uma organização, mas que estão interessados em ver a organização agir de forma socialmente responsável (cf. Rawlins, 2006).

Este acrescento de Freeman à definição genérica de *stakeholders* permite abrir um outro ponto fundamental para a discussão, pois verifica-se que existem duas abordagens de

¹⁰ Públicos: *Stakeholders* que adoptaram um comportamento comunicativo activo em relação a um problema/oportunidade.

gestão possíveis. Uma abordagem de gestão que privilegia apenas os proprietários da organização (decidindo pela via que permite a maximização dos lucros) e uma abordagem que considera que a gestão das organizações deve criar valor e cuidar dos interesses dos outros grupos de *stakeholders*.

Aqui entra-se na dicotomia entre a Teoria de *Shareholders* de Milton Friedman e a Teoria de *Stakeholders* de Edward Freeman:

Modelo de <i>Stakeholders</i>	Modelo de <i>Shareholders</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar múltiplos objectivos de diferentes <i>stakeholders</i> (internos e externos) • Modelo da Produção em Equipa: as tarefas principais são a coordenação, cooperação e resolução de conflitos • Justa distribuição do valor criado para manter o compromisso de múltiplos <i>stakeholders</i> • Mais do que um <i>stakeholder</i> pode ter poder e/ou legitimidade suficiente para alcançar o estatuto de “decisivo” • Visão longo-prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar a riqueza do accionista • Modelo do Agente Principal: os gestores são os agentes dos accionistas. A tarefa principal é o controlo • valor para o accionista é suficiente para manter o compromisso dos investidores • Financiadores/investidores/proprietários são os únicos com suficiente poder e legitimidade para alcançarem o estatuto de “decisivos” • Visão curto-prazo

Tabela 2: Modelo de *Stakeholders* versus Modelo de *Shareholders*

A teoria de *stakeholders* apresenta a forma como a organização pode trabalhar melhor e assim maximizar os seus proveitos. Explica como as organizações devem criar valor para os *stakeholders* e gerir um negócio de forma efectiva, o que só é possível através de boas relações com os vários *stakeholders* (cf. Freeman, et al., 2010).

Deve-se então trabalhar de forma a servir *stakeholders* e *shareholders*, pois todos fazem parte do mesmo sistema e, se as organizações tiverem este facto em conta, no final os interesses de todos serão defendidos o que irá contribuir com mais-valias para todos.

O facto de se trabalhar só para um *stakeholder*, como os accionistas, poderá dar origem a instabilidade a longo prazo. As organizações não podem esquecer que o facto de se ter boas relações com os *stakeholders-chave* pode ser fundamental para melhorar resultados para os accionistas (cf. Vilanova, 2007).

Assim sendo, a organização deve respeitar todos os *stakeholders* (incluindo os accionistas), mas sem nunca esquecer os objectivos e identidade da organização. Deve trabalhar com os *stakeholders* e não apenas para eles. Não pode servir todos os interesses dos *stakeholders* mas deve sim considerar os seus interesses na definição da estratégia. Os *stakeholders*

devem ser tratados com justiça e respeito, não esquecendo nunca a importância que estes têm para a organização.

Claro que podem existir *stakeholders* prioritários para determinada organização, mas ao contrário do que a teoria de *shareholders* indica, este grupo prioritário nem sempre é constituído pelos accionistas. Face ao exposto, pode concluir-se que nem todos os *stakeholders* têm a mesma importância, logo deve ser realizada uma análise para apurar quais os mais importantes para a organização (priorização de *stakeholders* será abordada no decorrer deste capítulo), pois é impossível dar a mesma importância e atenção a todos os *stakeholders*.

Diferentes *stakeholders*, diferentes estratégias

Tento em conta que nem todos os *stakeholders* são iguais e têm a mesma importância para a organização, deve identificar-se quem são os *stakeholders* de uma organização e, dentro destes, quais merecem/exigem mais atenção. Claro que a priorização de *stakeholders* será sempre situacional, uma vez que irá mudar de acordo com a situação e o contexto (cf. Rawlins, 2006).

Identificação de *stakeholders*

Deve começar-se pela identificação dos actuais e dos potenciais *stakeholders* da organização, de acordo com as suas relações com esta (cf. Rawlins, 2006).

A identificação começa pela listagem dos *stakeholders*. Pode enumerar-se os *stakeholders* a partir de um *brainstorming* (deve incluir-se pessoas de diferentes departamentos da organização neste processo) ou utilizar como base o modelo de ligações, desenvolvido por Esman e Milton (1972), apresentado no capítulo anterior (cf. Rawlins, 2006)¹¹.

Pode também utilizar-se a listagem de *stakeholders* típicos que são idênticos para quase todas as organizações: empregados, fornecedores, investidores/accionistas, sindicatos, organismos reguladores, governo, autarquias, comunidades locais, *media*, concorrentes e clientes/utilizadores.

Esta enumeração pode ser um bom ponto de partida para a identificação dos *stakeholders* da organização, mas é necessário saber mais sobre o *stakeholder* para a organização gerir a forma como se vai relacionar com este. Para tal, é importante identificar quais os

¹¹ Informação na página 12 do capítulo I: Relações Públicas, as organizações e a sua envolvente.

critérios do *stakeholder* para avaliar a *performance*¹² da organização; elaborar uma estimativa da avaliação que o *stakeholder* faz da *performance* da organização; identificar o que pode ser feito imediatamente para o satisfazer; fazer uma listagem dos assuntos de longo prazo para cada *stakeholder*; especificar como cada *stakeholder* influencia a organização; especificar o que é que a organização necessita de cada *stakeholder*; e identificar as relações entre *stakeholders*. Com todos estes dados, a organização fica com informação suficiente para identificar os *stakeholders* mais importantes e gerir, de forma mais eficaz, a relação com estes *stakeholders*.

Mas continua a faltar uma metodologia que permita que a organização faça a priorização de *stakeholders*. Assim sendo, é importante analisar-se como pode ser feita a priorização de *stakeholders* através do modelo científico de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Priorização de *stakeholders*

Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem que, para melhor entender “quem e o que realmente conta”, é preciso avaliar as relações entre organização e *stakeholders* de forma sistemática, com potenciais e actuais *stakeholders*, tendo em conta a ausência ou presença de alguns dos atributos: poder, legitimidade e/ou urgência (cf. Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Assim, desenvolveram um Modelo de Priorização de *Stakeholders* por atributos. Propõem que os *stakeholders* sejam/possam ser identificados pela posse de um, dois ou três atributos:

- O poder de um *stakeholder* para influenciar uma organização
- Legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização
- Urgência do pedido/apelo do *stakeholder*

Com base nos três atributos já referidos, estes autores consideram que os *stakeholders* podem estar em estados distintos e, assim, têm diferentes graus de importância para a organização, que deverá optar por diversas estratégias de relacionamento consoante a posição/categoria do *stakeholder*.

O poder consiste na influência que determinado *stakeholder* tem para condicionar as decisões da organização. Para determinar o poder a organização pode utilizar diferentes classificações de poder. Os autores decidiram utilizar a classificação de Etzioni, que enumera três tipos de poder: *poder coercivo* – baseado na força e recursos físicos, violência

¹² Assume-se o conceito de *performance* como a expressão de língua inglesa que, em português, pode ser definida como “desempenho”.

ou constrangimentos; o *poder utilitário*, baseado em recursos materiais e/ou financeiros e o *poder normativo*, baseado nos recursos simbólicos (cf. Etzioni, 1964 em Mitchell, Agle, Wood, 1997).

A legitimidade é o direito legal, moral ou presumido do *stakeholder* para influenciar o comportamento, a direção, processo ou resultados da organização. Tem origem no investimento que se coloca na organização e da dependência que daí resulta. “É uma suposição generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, apropriadas ou adequadas tendo em conta algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (cf. Suchman, 1995, p.574 em Mitchell, Agle, Wood, 1997, p.866). Da combinação de poder e legitimidade surge a autoridade.

O último atributo é a urgência, que consiste na relação sensível ao tempo quando algo é crítico ou importante para o *stakeholder*, ou seja, é o grau/nível de urgência com que os *stakeholders* requerem atenção imediata (cf. Mitchell, Agle, Wood, 1997). A urgência existe apenas quando estão preenchidas duas condições: 1 - o relacionamento ou reclamação é sensível a questões de tempo, 2 - o relacionamento ou reclamação é importante ou crítica para o *stakeholder* (Jones, 1993 em Mitchell, Agle, Wood, 1997). Os *stakeholders* com urgência são aqueles que vão chamar por atenção dos *media*, e de outros *stakeholders*, para determinadas questões, logo são bastante relevantes para as Relações Públicas.

Os *stakeholders* que têm os três atributos são *stakeholders* definitivos e tem a maior prioridade. Claro que podem ter os mesmos atributos a um grau/nível diferente.

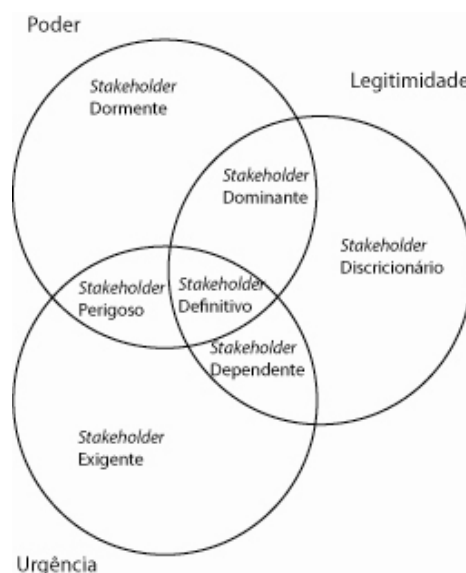


Ilustração 1: Tipologia de *Stakeholders*: Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874).

Tendo em conta estes atributos é possível identificar diferentes tipos de *stakeholders*. Existem os *stakeholders* latentes que apenas têm um atributo dos três, mas que podem vir a ganhar um segundo atributo. Os *stakeholders* expectantes, que são aqueles que possuem dois atributos, que têm importância moderada mas que podem facilmente ganhar um terceiro atributo. E existem ainda os *stakeholders* definitivos que possuem os três atributos e são os mais importantes para uma organização (cf. Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Analisando estes tipos de *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) chegaram a sete classes de *stakeholders*.

Consideraram os *stakeholders* que apenas têm um atributo, como os *stakeholders* dormentes que só têm poder e que têm pouca interacção com a organização. É difícil, mas é possível que um *stakeholder* dormente “ganhe” um segundo atributo. Os *stakeholders* discricionários só têm legitimidade. Apenas com legitimidade não exercem pressão nenhuma. Os *stakeholders* exigentes só têm urgência. São os *mosquitoes buzzing in the ears* das organizações: irritam mas não são perigosos. Só a urgência não os projecta.

Identificaram também os *stakeholders* com dois atributos, que já assumem uma maior importância para a organização, até porque podem ganhar o terceiro atributo. Existem os *stakeholders* dominantes que têm poder e legitimidade. A sua influência na organização é garantida (ocorrência mais provável é passar de *stakeholder* dominante para *stakeholder* definitivo). Os *stakeholders* dependentes que têm urgência e legitimidade. Dependem de outros que têm o poder, logo não são muito perigosos. E os *stakeholders* perigosos que têm urgência e poder. Estes *stakeholders* podem ser coercivos e possivelmente violentos, tornando-os *stakeholders* perigosos para a organização.

E por fim, identificaram os *stakeholders* definitivos, que têm os três atributos sendo por isso decisivos e prioritários para a organização.

Ao analisar este modelo, os profissionais de Relações Públicas têm de ter em conta que é um modelo dinâmico, cada atributo é variável. A existência de cada atributo é uma questão de múltiplas percepções e é uma realidade construída. O *stakeholder* pode não ter consciência que tem o atributo e, mesmo consciente, pode não ter nenhum comportamento.

Uma variável que falta no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) é a posição, ou seja, se o *stakeholder* é favorável ou não, se tem uma posição positiva, neutra ou negativa em relação à organização. Um modelo de priorização de *stakeholders* também deve ter em conta esta questão (cf. Rawlins, 2006).

Para tal, torna-se importante referir Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) que elaboraram a Escala de Lealdade dos *Stakeholders* para estudar e analisar os tipos de relações que podem existir entre os *stakeholders* e a organização. Através desta escala é possível classificar relações, desde relações muito negativas a muito positivas. Assim, as organizações tentam classificar o relacionamento com os *stakeholders*, numa "escala de lealdade de *stakeholders*", ou seja, tendo em conta a lealdade/apoio relativamente à organização (cf. Grossi, 2003).

Polonsky, Schuppisser e Beldona explicam os factores que influenciam as relações entre *stakeholders* e uma organização e de que forma estes factores determinam a posição dos *stakeholders* na escala de lealdade. Os factores identificados por estes autores são a orientação para a relação, a confiança, a comunicação, a aprendizagem, o poder e a reciprocidade e o compromisso (Ibidem).

O primeiro factor é a orientação para a relação e refere-se à motivação que cada parte envolvida tem na relação, à disposição em se envolver com a outra parte. A motivação pode ser cooperativa, individualista ou competitiva. Uma motivação cooperativa consiste numa preocupação com os interesses das duas partes, onde interessam tanto os interesses individuais, como os da outra parte. Uma orientação individualista verifica-se quando apenas os interesses do próprio são importantes, esquecendo a outra parte. A orientação competitiva compreende para além dos interesses do próprio, a derrota da outra parte (Ibidem).

A confiança pode ser definida como "a vontade de uma parte ser vulnerável às acções de outra parte" (Polonsky et al., 2002 em Grossi, 2003, p. 37). Polonsky, Schuppisser e Beldona apresentam três tipos de confiança: baseada no cálculo; baseada no conhecimento e baseada na identificação. Quando a confiança é baseada no cálculo, as partes envolvidas são capazes de medir os custos e benefícios do relacionamento (por exemplo, as relações contratuais). Na confiança baseada no conhecimento, as partes envolvidas têm de se conhecer para que ambos possam discernir e prever as acções uns dos outros, o que implica cumplicidade. A confiança baseada na identificação existe quando as partes entendem, concordam e até apoiam as intenções e objectivos do outro. Identificam-se com o outro e funcionam como se fossem um só (cf. Grossi, 2003).

A comunicação é essencial para qualquer tipo de relação e é caracterizada pela sua frequência, direcção, modalidade e conteúdo. Uma relação baseada na colaboração poderá ser definida por uma comunicação frequente, bidireccional, informal e com conteúdo indirecto. Por outro lado, um *stakeholder* mais autónomo vai comunicar com menos frequência, usando mais uma comunicação unidireccional, mais formal e directa (Ibidem).

A aprendizagem está relacionada com o potencial para aprender com o que a relação oferece às partes envolvidas e perceber de que forma as acções afectam cada uma das partes, ambas, ou a relação entre ambas. Depende da vontade das partes para corrigir e mudar as suas acções tendo em conta a relação com o outro. Os níveis de aprendizagem podem ser definidos como ciclo único, ciclo duplo e ciclo triplo. No ciclo único apenas as acções para atingir as metas são revistas. No ciclo duplo, já se revê e avalia as metas. No ciclo triplo de aprendizagem cada parte está disposta a mudar alguns objectivos organizacionais para atingir os objectivos redefinidos (Ibidem).

O poder é equivalente à definição de Mitchell et al. (1997)¹³ que consiste no poder que o *stakeholder* tem para influenciar a organização.

O último factor é a reciprocidade e compromisso. A reciprocidade está relacionada com o tipo de reacções de uma parte relativamente às acções da outra parte. A reciprocidade positiva acontece quando as boas acções são “respondidas” com boas acções, e a reciprocidade negativa consiste em encontrar quando as más acções são “respondidas” com más acções. O compromisso está relacionado com a demonstração de interesse num relacionamento e também nos comportamentos futuros (cf. Grossi, 2003).

Tendo em conta estes atributos é possível classificar os *stakeholders* segundo o nível de apoio à organização: *stakeholders* que advogam a favor (aliados), apoiantes (cooperantes), neutros, competitivos e ameaçadores. Mais uma vez, como referido anteriormente, é necessário entender estas categorias como temporárias, pois os *stakeholders* podem permanecer nelas mais ou menos tempo.

¹³ Definição na página 22 desta dissertação.

Tipo de Relação	Orientação do relacionamento e modelo de avaliação	Confiança	Comunicação	Aprendizagem	Poder	Reciprocidade e compromisso
Aliado	Cooperação estratégica	Confiança baseada na identificação	Alta frequência Bidireccional Informal Conteúdo indirecto	Ciclo único Ciclo duplo Ciclo triplo	Muito baixo	Positiva e fraca Alto compromisso
Cooperativa	Cooperação estratégica	Confiança baseada no conhecimento	Alta frequência Bidireccional Informal Conteúdo in/directo	Ciclo único Ciclo duplo	Alto Normativo	Positiva e fraca/forte Compromisso limitado
Neutra	Individualista	Confiança baseada no cálculo	Baixa frequência Bidireccional Formal Conteúdo directo	Ciclo único	Alto Normativo Utilitário	Positiva/negativa e forte Fraca/sem compromisso
Competitiva	Competitiva	Confiança baseada no cálculo	Baixa frequência Unidireccional Formal Conteúdo directo	Ciclo único	Alto Normativo Utilitário	Negativa e forte Baixo compromisso
Ameaçador	Competitiva	Desconfiança	Baixa/alta frequência Uni/bidireccional In/Formal Conteúdo directo	Ciclo único	Muito alto Normativo Utilitário Coercivo	Negativa e forte Baixo/Alto compromisso

Tabela 3: Tipo de relação entre *stakeholders* e organização (Grossi, 2003).

Esta escala, tal como se verifica no Modelo de Priorização de *Stakeholders* que tem em conta apenas as variáveis poder, urgência e legitimidade, não inclui as características culturais dos *stakeholders* como factor relevante para a priorização e categorização.

Devido a esta falha, ambos os contributos necessitam de ser complementados quando se entra no campo das Relações Públicas Internacionais e Interculturais. Deve-se, portanto, introduzir outros parâmetros, como as características culturais dos *stakeholders* na gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Neste capítulo percebe-se que o estudo dos *stakeholders* de uma organização é essencial para o seu sucesso, factor que ganha ainda maior importância quando uma organização decide expandir-se, pois o conhecimento da envolvente é muito menor e a diversidade dos *stakeholders* também aumenta. Neste cenário, priorizar os *stakeholders* “mais importantes” e verificar o tipo de relação entre determinado *stakeholder* e a organização torna-se ainda mais complexo porque verifica-se a influência de factores culturais que o profissional por vezes desconhece.

Nos próximos capítulos deste trabalho procura-se responder à questão de como incluir os factores culturais na gestão de *stakeholders*. Para tal, deve-se agora aprofundar a análise sobre Relações Públicas em ambientes internacionais e multiculturais.

Capítulo III: Relações Públicas em ambientes multiculturais

“Cultural constructs don’t affect public relations practice; they are the essence of public relations practice”

(Curtin, Gaither, 2007, p.12)

Um dos grandes desafios que se coloca actualmente é saber de que forma é que as pessoas, grupos e organizações se devem relacionar com pessoas com *backgrounds* diferentes. Com a globalização, as organizações passaram a encarar esta questão como prioritária. As organizações lidam com esta questão diariamente, principalmente quando pretendem expandir-se para países estrangeiros e/ou têm de lidar com *stakeholders* multiculturais.

Nesta dissertação, a importância das relações com indivíduos e grupos com *backgrounds* diferentes ganha ainda maior destaque, uma vez que se pretende criar uma metodologia para a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais. Importa então saber como devem os profissionais de Relações Públicas comunicar com *stakeholders* multiculturais.

Mundo e diversidade

Assiste-se actualmente, e de uma forma global, a grandes mudanças sociais provocadas pela evolução tecnológica, económica e cultural. Factores como o crescimento de redes de interdependência entre vários países (a nível ambiental, militar, económico), a rápida evolução das tecnologias que alteram as formas de comunicação, as questões políticas, o aparecimento de novos países, o aumento da importância da cultura nas relações sociais, entre outros aspectos, provocam mudanças na forma como o mundo está organizado o que dá origem ao aparecimento de novos desafios e dificuldades, mas também de novas oportunidades para as Relações Públicas (cf. Toomey, 1999; Curtin, Gaither, 2007; Szondi, 2009).

Apesar de existir homogeneidade ao nível de alguns valores de referência transaccionais, verifica-se também uma, cada vez maior, noção da existência da diversidade. O mundo está cada vez mais complexo pois grupos com diferentes *backgrounds* culturais, ou seja, grupos com diferentes valores, formas de estar e mentalidades partilham cada vez mais o mesmo espaço (cf. Toomey, 1999; Ravazzani, 2006).

“As sociedades industriais são, elas mesmas, culturalmente diferenciadas, envolvendo numerosas sub-culturas. Em cidades modernas, muitas comunidades sub-culturais

vivem lado a lado, por exemplo em algumas áreas do centro da Londres da actualidade, naturais das Índias Ocidentais, paquistaneses, indianos, naturais do Bangladesh, italianos, gregos e chineses. Todos podem ter aí os seus próprios territórios e os seus modos de vida” (Giddens, 1997, p.54).

A diversidade é algo com que qualquer organização lida no desenvolvimento da sua actividade e surge como factor de grande importância para as Relações Públicas.

Nesta dissertação pretende-se estudar a diversidade cultural e perceber de que forma esta diversidade influencia a actividade dos profissionais de Relações Públicas. A diversidade é um aspecto muito importante na gestão das relações com *stakeholders* internacionais e multiculturais e “qualquer pessoa que trabalhe em Relações Públicas Internacionais deve sempre lembrar-se que o mundo representa números, variedade e uma complexidade maior do que podem imaginar” (Heylin, Haywood, Trevitt, 1991, p.25).

Nas Relações Públicas, a análise à diversidade tem dois pontos de vista: interno e externo. O nível interno consiste na diversidade de *backgrounds* dos colaboradores, aspecto que vai melhorar o contributo que estes podem dar à organização. Mas nesta dissertação, o enfoque é no nível externo, onde se estuda a diversidade de *stakeholders* e de públicos da organização. Com efeito, é essencial que os profissionais de Relações Públicas tenham a capacidade de perceber e relacionar-se com estes grupos e, para tal, devem comunicar e agir com os públicos em vez de comunicar para os públicos (cf. Ravazzani, 2006).

Assim sendo, o estudo dos valores e das características culturais dos *stakeholders* adquire bastante importância uma vez que moldam a forma como determinado grupo de pessoas age e se relaciona com o mundo.

Valores

As culturas são constituídas por pessoas que possuem determinados valores em comum, facto que as une, que influencia as suas opiniões e acções e permite diferenciar determinado grupo cultural de outro.

Segundo Hofstede, os valores são as preferências gerais utilizadas para a escolha de um estado de coisas em vez de outro (cf. Hofstede, 1985), e Schwartz refere que são estados desejáveis, objectos, objectivos ou comportamentos que transcendem situações específicas e aplicadas como padrões normativos para julgar e escolher entre modos alternativos de comportamento (cf. Schwartz, 1992). Valores são ideias acordadas e partilhadas pela sociedade, que determinam a nossa ideia de bem e mal, de certo e de errado (cf. Hoffman, Ford, 2010).

Neste sentido, valores podem ser definidos como a apreciação de algo, a nossa interpretação, o valor que damos a algo. São um conjunto de regras às quais estamos ligados, que partilhamos com determinadas pessoas e que influenciam o nosso *background*, a forma como interpretamos o mundo e como agimos, logo são essenciais para a prática de Relações Públicas.

Os valores podem ser dados através de uma estrutura social tradicional ou de uma estrutura social moderna¹⁴. Na estrutura social tradicional, característica da era clássica (mitológica) e também comum nas sociedades religiosas, o que é dado é adquirido e ultrapassa a compreensão do Homem. Neste tipo de estruturas sociais, os valores são dados como absolutos, não sendo questionados pois são o próprio bem em oposição ao mal (cf. da Silva Jorge, Neto, 2010)

Nas estruturas sociais modernas, o Humano é visto como autor de valores. O Homem passa a “poder” duvidar do que lhe é dado, podendo romper com os valores do passado. O Homem passa a construir a sua razão, deixando de se subjugar ao costume, tendo a liberdade de criar os seus valores. Neste tipo de estruturas, os valores são relativos, inerentes à razão e vontade humana (Ibidem).

Nuno da Silva Jorge e César Neto (2010) concluem que nem sempre existe a mesma relação com os valores. Os valores podem ser absolutos ou relativos. Os valores absolutos são valores não negociáveis, com bastante importância e são vistos como o “Bem”. A fonte do valor é superior à vontade do Homem e a coexistência com valores opostos é bastante complicada. A religião nas sociedades religiosas é um valor absoluto.

Os valores relativos são valores baseados na razão, no Homem. São de fácil coexistência com valores contraditórios e são negociáveis, ou seja, as pessoas e os grupos podem mudar a posição e o grau de importância em relação a esse valor. Têm uma importância relativa quando comparados com outros valores. Por exemplo, a beleza é um valor relativo, pois cada grupo cultural tem o seu próprio conceito de beleza e tolera os outros conceitos de beleza. O mesmo valor pode ser absoluto para uma pessoa, para um *stakeholder*, e ser relativo para outra pessoa, outro *stakeholder* (cf. da Silva Jorge, Neto, 2010).

¹⁴ Modernidade: Giddens (1997:24) considera o mundo moderno como o mundo “surgido das profundas mudanças nas sociedades humanas que ocorreram mais ou menos durante os dois últimos séculos”. A modernidade significou a queda do escravagismo e a emancipação da sociedade, um processo civilizacional. É caracterizada por **um conhecimento e pensamento racional**, pela liberdade e igualdade. Rompeu com a sociedade tradicional.

O tipo de valor (absoluto ou relativo), o grau de importância e a posição do valor (favor ou contra) dão origem a diferentes situações de confronto e conflitos: situações de turbulência quando uma organização se relaciona com valores absolutos contra ou situações de paz quando se relaciona com valores absolutos a favor. E ainda situações de conflito ofensivo quando tem um valor relativo a favor e actua pro-activamente para manter a partilha de valores e situações de conflito ofensivo e defensivo, quando lida com valores relativos contra, pois pode querer preservar o seu valor que foi atacado ou defender o seu valor e depois passar para uma fase ofensiva, onde pretende mudar a posição dos *stakeholders* em relação a determinado valor (Ibidem).

Assim sendo, estes factores vão influenciar a forma como um grupo se vai relacionar com determinado valor, logo é um conceito fundamental na definição da estratégia de comunicação de uma organização e na forma como a organização se relaciona com *stakeholders* multiculturais. Por exemplo, se existe um conflito entre valores absolutos ou o *stakeholder* tem um valor absoluto contra, a organização não pode comunicar tendo em conta a sua posição relativamente a esse valor, pois tal comportamento poderá dar origem a um conflito violento. Deve então continuar a comunicar sobre o mesmo assunto, mas focando valores que sejam relativos ou absolutos a favor, para encontrar um espaço de partilha onde a comunicação seja possível (Ibidem).

Apesar de existirem diferentes visões de valores, em distintos pontos no tempo e contextos culturais, todas as visões defendem que as pessoas e grupos vão ter diferentes valores, classificar os mesmos valores de formas diversas e assumir posturas diferenciadas no que respeita à tolerância para com outros valores (cf. Ferguson, 1999). Esta conclusão de Ferguson é de vital importância para perceber como as relações entre grupos com diferentes valores podem ser complexas e sensíveis.

Multiculturalismo

A partilha de valores é encarada como um aspecto central de uma determinada cultura (cf. Vaclair, 2009). Esta partilha vai influenciar e ajudar a definir a cultura de uma pessoa e a diferenciar esta cultura das outras, pois sem esta partilha de valores não existiria sentimento de pertença e uma identidade partilhada, o que causaria ruptura e a, conseqüente, desagregação dos grupos culturais. Neste sentido, torna-se perceptível a necessidade de partilhar de alguns valores entre organização e *stakeholders* para criar, manter e fortalecer a relação.

A cultura baseia-se no sistema de valores, nas características, normas e práticas de uma sociedade e é uma parte constitutiva de qualquer relação. É algo que uma pessoa partilha

com um grupo de pessoas e que designa o seu estilo de vida (cf. Curtin, Gaither, 2007). Segundo Edward Tylor (1871), a cultura é o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo Homem como membro da sociedade.

A cultura pode também ser vista como a programação colectiva da mente que distingue um grupo dos outros, que diferencia e leva as pessoas a terem visões/opiniões diferentes sobre as mesmas coisas (cf. Hofstede, 1984). Mas, mesmo estes grupos culturais, têm diferenças internas, nunca se pode imaginar grupos homogéneos. Este facto é de extrema relevância para as Relações Públicas Multiculturais, que devem ter este aspecto em conta na análise aos *stakeholders* de determinada cultura.

Mas como é herdada a cultura? Segundo Michel Serres (2004), a cultura é formada tendo em conta factores antropológicos, aspectos que são legados, como o local de nascimento, a língua dos pais e do país e um determinado número de atitudes, de costumes e usos. Mas, evidentemente, isso não é suficiente, até porque a cultura não tem fronteiras físicas, é porosa. Esta situação é visível num exemplo apresentado por Michel Serres: “nunca foi a França tão francesa como no século XVII, quando Molière foi largamente inspirado pelos italianos ou Corneille pelos espanhóis” (2004, p. 193).

O processo de formação da cultura não é estanque, é dinâmico. É uma «viagem» que permite ir, de vizinhança em vizinhança, ao encontro do outro. A relação com os outros grupos é essencial no processo de formação da cultura, logo a relação entre organização e *stakeholders* multiculturais vai afectar e alterar a cultura dos dois grupos (cf. Serres, 2004).

Alain Touraine vem reforçar esta ideia quando refere que “não podemos comunicar nem estabelecer contratos de comunicação entre nós, contratos culturais de forma e conteúdo, se não admitirmos que uma cultura não é uma essência, uma identidade, mas sim uma construção que sofre mudanças” (cf. 2004, p.279). Ou seja, esta relação entre culturas é essencial e vantajosa para todos, permite uma relação que no final tem um resultado *win-win*, satisfatório para ambas as partes. Mesmo que as partes percam algo, que não ganhem as duas o mesmo, o que interessa é que o resultado da relação, que se desenvolve numa perspectiva de longo prazo, seja positivo para os vários actores.

Uma relação com resultado *win-win* só é possível se existir uma adaptação mútua, tanto das culturas “mais poderosas”, como das culturas mais “pequenas”. De acordo com Michael Serres: “fala-se hoje de uma batalha entre esta cultura global, mundializada e comercial e a cultura local, na acepção antropológica do termo. Fechar as fronteiras para resistir à

invasão da cultura mundializada seria o modo mais absurdo de colocar o problema: seríamos condenados, nesta visão, a ter de escolher entre a Disneyland e os ayatollahs” (cf. Serres, 2004, p.192). Deve existir um esforço e uma compreensão mútua, não só das ditas culturas mais “fortes” / “dominantes”, mas também das culturas ditas mais “fracas”, ou seja, tanto as organizações como os *stakeholders* devem estar disponíveis para construir e manter um relacionamento.

Mas esta situação de trocas, perdas e adaptação pode ser bastante complexa, pois a cultura não é um “luxo”, é algo que os indivíduos precisam para viver, logo estes defendem a preservação dos seus valores. Neste sentido, a relação entre culturas pode dar origem a conflitos, a um confronto entre valores, pois o processo de trânsito, de relação com outras culturas nem sempre é fácil, sem problemas. As relações com *stakeholders* multiculturais são difíceis, complicadas e acima de tudo muito sensíveis.

E a situação torna-se ainda mais complexa porque actualmente existe uma maior necessidade e procura de reconhecimento por parte dos “pequenos grupos”. O reconhecimento consiste em procurar que os “outros” admitam como válido o nosso grupo, a nossa cultura, as nossas particularidades e diferenças. Com o reconhecimento, os grupos pretendem liberdades que lhes permitam ser diferentes e ter os mesmos direitos (cf. Taylor, 1994).

O aumento da “luta por reconhecimento¹⁵” vai dar origem a um aumento dos conflitos. Os diferentes valores, “defendidos” por diferentes culturas “lutam” numa *arena* de significados, ou seja, os valores e significados dos vários grupos culturais vão entrar em conflito. As Relações Públicas devem ter capacidade para gerir estes conflitos entre os valores e a cultura da organização e os valores e a cultura dos *stakeholders* (Ibidem).

Como refere Taylor, “o não reconhecimento ou o reconhecimento incorrecto podem afectar negativamente, podem ser uma forma de agressão, reduzindo a pessoa a uma maneira de ser falsa, distorcida, que a restringe” (1994, p.45). Isto é um dos maiores obstáculos para as Relações Públicas e, por isso, é essencial conseguir comunicar e construir e manter relações com *stakeholders* e públicos multiculturais, sem uma estratégia de imposição.

Contudo é importante referir que o diálogo e a existência de um espaço de partilha só são possíveis quando uma cultura não ameaça a auto-conservação da outra.

¹⁵ “Luta por reconhecimento” é um conceito original de Hegel e abordado posteriormente por Axel Honneth em *Atualização Sistemática: a estrutura das relações sociais de reconhecimento*. “Luta por Reconhecimento. A Gramática Moral dos Conflitos Sociais”. São Paulo: Ed. 34.2003. p 117-224.

Nas situações em que a actuação das Relações Públicas é possível, deve existir um esforço para perceber e respeitar as diferentes pessoas e culturas, pois só assim é possível construir um clima relacional estável com pessoas com diferentes *backgrounds* culturais.

Como refere Aziza Bennani (2004), ninguém deve impor aos outros a sua visão do mundo, a sua cultura, o seu modo de pensar, o seu código moral. Todos devem aceitar a diversidade. É desaconselhável seguir uma estratégia de imposição.

Quando se toma consciência desta situação percebe-se que os valores devem ser apreendidos, mas com uma atitude de crença limitada, não absoluta. Não existe necessidade de julgar, mas sim de perceber o “diferente”, para que as organizações possam conseguir adaptar a sua comunicação.

As Relações Públicas têm a capacidade de construir espaços de relação entre diferentes intervenientes de culturas distintas. Este é um dos contributos que as Relações Públicas podem “oferecer” à sociedade, ajudando à existência de diálogo e compreensão entre pessoas de diferentes culturas. Mas este facto também é essencial para as organizações nos seus processos de expansão em que vão ter de lidar e relacionar-se com *stakeholders* com *backgrounds* diferentes dos seus.

Em síntese, devido à crescente necessidade de reconhecimento, o mundo é uma *arena* onde os vários grupos culturais disputam o seu lugar defendendo os seus valores e verifica-se que a manutenção de uma relação só é possível através de uma gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos, que, na maioria das vezes, tem melhores resultados utilizando uma comunicação de duas vias simétrica (cf. Grunig, Hunt, 1984), pois a partir de um modelo de duas vias simétrico é mais fácil alcançar uma relação *win-win*.

Torna-se assim fundamental perceber de que forma as Relações Públicas podem conseguir alcançar este tipo de relação e como podem gerir as relações e conflitos multiculturais.

Relações Públicas Interculturais

Perante o acima exposto, surge um novo desafio: como fazer face a estas diferenças? Como comunicar “na” e “com” diversidade?

Devido ao aumento de necessidade e procura de reconhecimento, há um crescente sentimento de urgência por parte dos *stakeholders* e públicos e os profissionais de Relações Públicas precisam de aumentar a sua capacidade de compreensão em relação a pessoas de diversas origens étnicas e culturais.

Analisando o incidente de Hainan, verifica-se que pequenas questões culturais criaram grandes dificuldades nas negociações entre a República Popular da China e os Estados Unidos da América. O incidente começou quando um avião espião norte-americano sobrevoou a ilha de Hainan, mas agravou-se na fase de resolução, onde se verificou que as duas culturas envolvidas davam valor e utilizações diferentes a expressões simples como “pena”, “pedido de desculpa” e “arrependimento”. O uso destes termos sem ter em conta e sem compreender o *background* dos outros envolvidos quase levava a uma grave situação de crise e conflito (Huang, 2009).

Neste sentido, percebe-se que a necessidade de compreensão é fundamental para evitar mal-entendidos interpessoais, conflitos interculturais e fricções que existam dentro e entre as culturas (cf. Toomey, 1999; Huang, 2009). É nestes campos que actuam as Relações Públicas Internacionais e Interculturais.

As Relações Públicas Internacionais, definidas como “o esforço planeado e organizado de uma empresa, instituição ou governo para estabelecer relações mutuamente benéficas com os públicos de outras nações” (Wilcox et al., 2001, p. 283 em Szondi, 2009, p.119), funcionam num contexto intercultural (entre culturas) e envolvem organizações internacionais, relações intergovernamentais, transacções económicas internacionais e interacção com cidadãos de outros países (cf. Curtin, Gaither, 2007).

A aposta nas Relações Públicas Internacionais ganhou força devido à crescente necessidade de exportação e internacionalização de muitas empresas. Nos projectos internacionais, as características políticas, socioculturais, dos *media*, económicas, legais, culturais, entre outras, foram sempre essenciais para se conseguir alcançar o sucesso, para conseguir adaptar toda a comunicação e estratégias de negócio e assim chegar aos públicos pretendidos (cf. Hayes, 2009; Kasiga, 2009).

É de sublinhar que a comunicação internacional tem lugar através de várias realidades, não só definidas geograficamente e organizacionalmente mas, mais importante, culturalmente. Começa-se a dar maior destaque às barreiras culturais do que às barreiras geográficas, “(...) não devemos conceber as relações interculturais em termos de fronteiras, mas em termos de influências cruzadas entre pátrias cuja irradiação ignora as fronteiras” (Ricouer, 2004, p.73). Deixa-se então de falar de Comunicação Internacional (com barreiras físicas), para falar de Comunicação Intercultural ou em ambientes multiculturais, que esquece as fronteiras geográficas e foca-se nas fronteiras culturais, factor relevante na definição de uma estratégia de expansão, pois uma estratégia igual para todo um país pode levar a erros. É essencial ter noção de que dentro de um mesmo

país existem diferentes grupos culturais e, por isso, é necessário adaptar a comunicação tendo em conta as várias culturas (cf. Curtin, Gaither, 2007).

O termo "intercultural" é usado na literatura para se referir ao processo de comunicação entre membros de diferentes comunidades culturais. De forma mais sucinta, na comunicação intercultural, o grau de diferença que existe entre os indivíduos deriva principalmente de factores culturais como crenças, valores e normas de interacção (cf. Toomey, 1999).

A comunicação intercultural é, assim, definida como o processo de troca simbólica através do qual indivíduos de duas (ou mais) comunidades culturais negociam significados numa situação interactiva. Esta definição baseia-se em conceitos como: troca simbólica, processo, comunidades culturais, negociação de significados compartilhados e uma situação interactiva (Ibidem). Resumindo, pretende-se chegar a públicos diferentes, em contextos diferentes, com diferentes *backgrounds*, logo o conhecimento da diversidade é essencial para manter relações estáveis e duradouras (cf. Eiró-Gomes, 2005; Neff, 1994).

Como actuar?

Na relação com a envolvente, a organização depara-se com o que é diferente e muitas vezes verificam-se desequilíbrios relativamente à nossa maneira habitual de ver e pensar. A solução passa por uma preparação competente, com conhecimento e capacidades para que seja possível desfrutar abertamente desta jornada de aprendizagem intercultural (cf. Toomey, 1999). Deve então estudar-se as culturas, procurar especificidades, sinais em relação ao funcionamento das próprias culturas.

As Relações Públicas são essenciais para perceber estas especificidades e adaptar toda a comunicação da organização, mas também para criar e manter relações estáveis com os vários *stakeholders* que têm um *background* cultural diferente (cf. Curtin, Gaither, 2007).

Nas relações com *stakeholders*, principalmente multiculturais, é essencial não esquecer que o que é produzido, as mensagens que a organização quer transmitir nem sempre são recepcionadas da forma pretendida. A recepção pode influenciar a eficácia da comunicação, porque o "significado não existe por si só, é criado, dependente de factores situacionais, da cultura e de muitos outros factores" (Curtin, Gaither, 2007, p.78). Tem de se ter em conta que todos estes factores vão influenciar a forma como o significado que a organização quer comunicar vai ser interpretado e "consumido".

A recepção é influenciada pela identidade cultural do *stakeholder*, pois a identidade dá-nos o lugar na sociedade (cf. Curtin, Gaither, 2007). A identidade pessoal e a identidade grupal influenciam todas as interações de um indivíduo (cf. Toomey, 1999).

As questões de identidade constituem a substância de "quem somos" e determinam os pontos focais que orientam as ações e decisões tomadas. As questões de identidade são influenciadas pelas crenças culturais, valores, normas e significados – tudo o que é usado para interpretar o próprio comportamento e o dos outros (Ibidem).

Assim sendo, como é referido ao longo desta dissertação, quanto maior for o conhecimento acerca do *stakeholder*, mais fácil será a adaptação da comunicação aos valores dos *stakeholders* e, assim, minimizar os riscos de más interpretações. É importante ter muito cuidado para que a mensagem, construída e enviada, seja a mesma ou idêntica à que é recebida e consumida. Estes cuidados devem ser constantes, pois a produção de significados e o consumo ocorre durante toda a relação (cf. Curtin, Gaither, 2007).

Os profissionais de Relações Públicas têm de ouvir os *stakeholders* e interpretar as suas expectativas. É fundamental apostar no diálogo e comunicação, numa comunicação simétrica; apostar nos conteúdos; basear a relação na compreensão, no conhecimento, interpretação e respeito pela outra cultura, reconhecendo os valores e princípios da diversidade (cf. Krishnamurthy, 2009). Só tendo em conta estes aspectos será possível criar e manter relações estáveis e de entendimento com os diferentes grupos de interlocutores com os quais a organização se relaciona. "Entender os outros implica igualmente saber quem eles são, se cada interlocutor é diferente, então a organização maximiza a eficácia através da adopção de um *mix* de comunicação que será orientado para uma relação de duas vias, tendencialmente para um sistema de relações simétricas" (cf. Falconi, 2005 em Ravazzani, 2006, p.3).

Assim sendo, o conhecimento da cultura e dos valores culturais pode ser fundamental para ultrapassar as barreiras existentes, uma vez que os factores culturais são essenciais para uma eficaz comunicação e gestão de relações (cf. Schoenberger-Orgad, 2009; Hayden, 2007).

A adaptação da comunicação à estrutura de valores socioculturais dos *stakeholders* pode ser bastante importante, mesmo nas situações em que as organizações querem posicionar-se em pequenas franjas e comunicam, voluntariamente, "contra" determinados valores. É exemplo disso as campanhas de consciencialização para mudar hábitos culturais negativos (como a má condução ou a utilização de drogas ou álcool), em que apesar de se comunicar

“contra” certos valores, é necessária uma adaptação, um enfoque em alguns valores do *stakeholder*, para que a comunicação seja possível e tenha sucesso.

No entanto, esta adaptação nunca deve ser total. Na comunicação intercultural, deve existir sempre uma coerência da comunicação com os valores da organização, para que esta consiga manter a sua identidade perante todos os *stakeholders* (cf. Gold, 2008; Heerden, Barter, 2008; Toomey, 1999).

Uma estratégia que visa a gestão de relações com determinado *stakeholder* multicultural não deve colocar em causa a identidade, a essência da organização, nem as relações com outros *stakeholders* multiculturais. Por exemplo, quando uma organização se relaciona com um *stakeholder* na China, com determinadas características culturais, tem de ter em conta que a sua actuação pode influenciar, por exemplo, a relação com os *stakeholders* da organização nos Estados Unidos da América. Com o desenvolvimento dos novos meios de comunicação, a informação circula de modo mais rápido a um nível global, o que pode influenciar a relação com os *stakeholders* de outros países, com outras características culturais. É preciso um equilíbrio na adaptação da comunicação.

Neste sentido, os profissionais de Relações Públicas devem apostar numa abordagem “híbrida” na relação com grupos multiculturais. Quando se estuda a disciplina de Relações Públicas verifica-se que Vercic, Grunig e Grunig (1996) defendem uma visão “híbrida”: consideram que as técnicas e estratégias de Relações Públicas não devem ser iguais em todos os locais, mas também não devem ser completamente alteradas. Devem manter a sua essência. Partilhando desta visão, é possível fazer a ponte para qualquer tipo de relação multicultural, onde o respeito e a adaptação são essenciais, mas sem nunca esquecer ou perder a essência da organização, a sua identidade (nem tentar que o *stakeholder* perca a sua própria identidade).

Só assim será possível criar uma relação com resultado *win-win*. Este resultado só é possível com a recolha de informações relativas ao funcionamento de cada cultura, ao mesmo tempo que se procura obter equivalências, espaços comuns que permitam partilhar valores e significados (cf. Curtin, Gaither, 2007).

Espaço de partilha

As Relações Públicas precisam de encontrar um espaço onde a comunicação com públicos com identidades e *backgrounds* culturais diferentes seja possível. Como refere Giddens, “entre a diversidade do comportamento cultural humano existem traços comuns” (1997, p. 56). Serão estes traços comuns que serão explorados pelas Relações Públicas, que devem encontrar espaços que permitam começar uma relação com os *stakeholders*.

Porém, neste processo, as organizações não podem esquecer que não existem culturas ingénuas. Apesar de existirem valores ainda dados através de uma estrutura tradicional (absolutos), a relação com a cultura é maioritariamente reflexiva¹⁶, é objecto de escolha, logo o *stakeholder* pode perceber a razão da escolha, da posição da organização e pode alterar a sua posição ou, pelo menos, respeitar a posição diferente, o que será um caminho importante para a gestão das relações. Assim sendo, o ponto de entrada, de início de relação, pode não ser a partilha, mas sim a percepção da racionalidade do outro. No entanto, a relação só será estável e duradoura se existir alguma partilha.

Pode então perceber-se que existe uma necessidade de criar “pontes de contacto” entre culturas que permitam a compreensão e entendimento entre organização e *stakeholders*, o que nos aproxima do conceito de tradução defendido por Paul Ricouer (2004). O conceito de tradução constitui um paradigma para todas as trocas, não apenas de língua para língua, mas também de cultura para cultura: “o milagre da tradução é criar uma identidade presumida de sentido que, na falta de ser idêntica, na falta de um terceiro termo de comparação entre as duas línguas, pode pretender ser o equivalente do sentido inicial. É então só na prática da tradução e sobretudo da retroversão que se pode confirmar esta equivalência” (cf. Ricouer, 2004, p.76). E não existe algo que seja um «intraduzível absoluto», é sempre possível criar parecenças onde muitos pensavam não existir, é sempre possível encontrar um ponto de «partilha» (cf. Ricouer, 2004).

A expectativa quando se fala de Multiculturalismo não se centra na análise do conceito literal de tradução, mas sim em encontrar um espaço comum e de partilha, um terceiro “espaço”. Este conceito vai ao encontro da noção de “fusão de horizontes¹⁷” de Gadamer, abordada por Charles Taylor (1994).

É essencial encontrar pontos em comum entre a organização e o *stakeholder*, um espaço de partilha onde seja possível comunicar e alcançar um estado de entendimento e compreensão. Muitas vezes para encontrar este espaço e manter um relacionamento simbólico com os *stakeholders* chave, a organização deve adaptar os seus valores aos valores da sociedade (cf. Ordeix-Rigo, Duarte, 2009).

As organizações devem ter em conta os valores e características dos *stakeholders* na construção das suas mensagens e estratégias de comunicação, para que consigam mostrar

¹⁶ “A reflexividade da vida social moderna consiste no facto de as práticas sociais serem constantemente examinadas e reformadas à luz da informação adquirida sobre essas mesmas práticas, alterando assim constitutivamente o seu carácter” (Giddens, 1995:31).

¹⁷ O conceito de “fusão de horizontes” definido por Gadamer, consiste no desenvolvimento de vocabulários de comparação, que permitam encontrar um espaço comum e de partilha, um terceiro “espaço”, através do qual seja possível articular os contrastes existentes (cf. Taylor, 1994).

que os valores da organização estão alinhados com os valores dos *stakeholders* e da sociedade em geral, ou seja, para conseguirem criar um espaço de relação com os *stakeholders* e públicos. Muitas vezes podem mesmo optar por apelar ao que é visto como bom, como certo, como correcto numa sociedade para conseguir transmitir a mensagem, construir uma relação estável e positiva com os *stakeholders* e assim melhorar a reputação da organização (cf. Hoffman, Ford, 2010).

Mas esta ideia de encontrar um espaço de partilha para conseguir gerir relações com *stakeholders* multiculturais não é nova. Veja-se o exemplo de um programa de intercâmbio, entre estudantes, técnicos de comunicação e jornalistas (norte-americanos e sauditas) que visou a melhor compreensão das diferenças entre os envolvidos. De referir que o governo norte-americano, juntamente com algumas empresas, aproveitou esta oportunidade, de forma a melhorar as relações com a Arábia Saudita e, conseqüentemente, criar condições para as suas empresas penetrarem de forma eficaz neste mercado.

Analisando as duas culturas, é fácil perceber quão diferentes são, com valores que em muitos casos são inclusivamente contraditórios. Tendo esta noção, e analisando os *stakeholders*, os envolvidos norte-americanos perceberam que tinham de encontrar um ponto em comum, algo onde fosse possível comunicar e assim alcançar o entendimento. A solução passou pela utilização do desporto e dos valores associados ao desporto. Apostaram em patrocinar e, com a colaboração de algumas empresas da Arábia Saudita, organizar uma etapa da *Formula 1 boating*, um dos desportos mais famosos no país. Esta actividade ajudou a dinamizar este desporto, bem como o turismo na Arábia Saudita. Desta forma conseguiram alcançar o ponto de partilha, permitindo o início de uma relação entre os vários envolvidos, uma vez que ambos ganharam com esta relação: foi possível abrir as portas do Ocidente aos sauditas e, simultaneamente, da Arábia Saudita aos norte-americanos (cf. Hayden, 2007).

Pode também apresentar-se o caso que aconteceu nos Estados Unidos da América, onde após o 11 de Setembro, muitas organizações passaram a comunicar o valor patriotismo, a colocar este valor nas suas mensagens, para assim conseguirem comunicar com alguns *stakeholders* americanos (cf. Hoffman, Ford, 2010).

Verifica-se então que a partilha é essencial para chegar a uma situação de entendimento entre a organização e os *stakeholders*. E isto vai ao encontro da missão das Relações Públicas que, para Eiró-Gomes (2005), passa por promover a compreensão/entendimento humano, o que será possível se acreditarmos que só comunicamos se formos capazes de entender e compreender. A comunicação eficaz deve ser pensada, em primeiro lugar e acima de tudo, como o resultado de um entendimento efectivo. Só quando existe

entendimento é possível criar e manter relações estáveis e duradouras com os nossos públicos.

Assim sendo, não basta ter cuidado com a semântica da mensagem para uma comunicação eficaz. Tanto o orador como o ouvinte devem partilhar algum *background*, para serem capazes de se entender (cf. Eiró-Gomes, 2005). Neste sentido, alinhando a comunicação com os valores e *background* cultural da organização e do *stakeholder* é possível chegar a uma situação de entendimento.

Em síntese, é essencial uma estratégia de adaptação, que tente perceber e respeitar as diferenças, encontrando pontos em comum, um espaço de partilha de valores, para que a organização consiga comunicar e alcançar relações com resultado *win-win*.

É exactamente a premissa de que é necessário encontrar pontos e valores em comum entre a organização e os *stakeholders*, para que seja possível alcançar uma comunicação eficaz, que vai orientar a proposta de metodologia para a construção de planos de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais, apresentada no final desta dissertação.

Conclusões

Verifica-se que, no mundo actual, as pessoas e os grupos relacionam-se cada vez mais com pessoas e grupos culturalmente diferentes. Para além deste facto, também lutam por mais reconhecimento, defendendo as suas características e valores.

Torna-se então essencial conhecer as características e os valores que regem cada grupo cultural. Este conhecimento é fundamental para gerir o que se passa na *arena* de significados e valores, onde se disputam conflitos entre os valores de grupos culturais diferentes. Esta é uma questão importante para as organizações que se pretendem expandir, pois vão ter de gerir conflitos entre os seus valores e os dos seus *stakeholders* para chegar a um estado de entendimento.

Para conseguirem gerir estes conflitos as organizações têm de conhecer o *background* dos *stakeholders*, alinhar os valores e significados com os do *stakeholder*, encontrar forma de ultrapassar os obstáculos. Têm de encontrar um terceiro espaço, um espaço de partilha onde seja possível comunicar e relacionar-se com esse *stakeholder*. Por exemplo, se uma organização pretende entrar num país que considera a religião como um valor absoluto e esta religião é diferente da religião defendida pela organização, esta não deve entrar focando-se nos valores religiosos, deve sim focar-se em valores que sejam idênticos ou então através de um espaço onde a comunicação seja possível, por exemplo utilizando o

desporto ou a música. Mas, se o espaço for criado através da música ou desporto, a relação terá, posteriormente, de ser “alimentada” tendo em conta valores partilhados, pois são os valores que influenciam a forma como as pessoas interpretam o mundo e agem. Só assim será possível alcançar um entendimento e só através de um entendimento é possível uma comunicação eficaz.

Mas para as organizações conseguirem alcançar o entendimento com os *stakeholders* é importante estudar variáveis que permitam identificar algumas características culturais e sistema de valores de determinados grupos, pois quanto mais conhecerem dos *stakeholders*, mais fácil será alinhar a comunicação com as suas características e valores. Esta informação servirá de base para definir que estratégia delinear na relação com determinado *stakeholder* multicultural.

Capítulo IV: Análise de características culturais

“The point is that understanding how to gauge their differences from one culture to another will aid the practitioner in adjusting communication activities to account for those differences.”

Freitag, Stokes (2009, p. 53)

As variáveis de análise das dimensões culturais são essenciais para caracterizar uma cultura e identificar alguns valores, pois permitem identificar sinais em relação ao funcionamento de determinada cultura e estabelecer comparações com outras.

A medição destas variáveis ajuda o profissional de Relações Públicas a adaptar/ajustar a comunicação ao *background* dos *stakeholders* e públicos. No entanto, é preciso ter cautela. Seria ingénuo considerar que cada cultura age apenas tendo em conta o perfil padrão descritivo para essa cultura, é bastante provável que existam variações (cf. Freitag, Stokes, 2009).

É também necessário ter noção de que, como já foi referido nesta dissertação, a questão cultural neste momento não se cinge às fronteiras geográficas. Não se pode caracterizar e generalizar tendo em conta o que foi estudado para um país, deve-se sim estudar um determinado grupo cultural. Este facto também coloca de lado a utilização dos resultados, por exemplo, do estudo de Hofstede, que estudava as características culturais por nações.

Mas nesta dissertação não se pretende utilizar os resultados dos estudos que alguns autores realizaram, mas sim aproveitar as variáveis utilizadas por estes. As variáveis apresentadas ao longo deste capítulo são importantes para as Relações Públicas porque permitem criar padrões de comunicação que podem ajudar a adaptar a comunicação às características e aos valores dos *stakeholders* e assim construir relações estáveis (Freitag, Stokes, 2009). Estas variáveis são utilizadas em várias fases da proposta de metodologia para a construção de planos de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais apresentada no final deste trabalho de investigação.

Em síntese, pretende-se analisar os *stakeholders* tendo em conta as suas características e identificar quais as principais diferenças culturais entre a organização e os *stakeholders*, de forma a conseguir adaptar toda a comunicação.

A cultura como factor relevante para caracterizar os *stakeholders* de uma organização

As variáveis abaixo apresentadas permitem analisar diferentes grupos culturais e perceber os comportamentos e valores que distinguem estes grupos. Estas diferenças são visíveis e afectam todo o tecido empresarial, a actividade e funcionamento das organizações e a relação com os *stakeholders* internos e externos.

Numa primeira fase, estas variáveis permitem agrupar os *stakeholders* tendo em conta algumas características culturais. Posteriormente, através da inclusão de outras variáveis, é possível estudar de forma mais aprofundada as diferenças culturais. Será então o estudo de todas as variáveis em simultâneo que permitirá caracterizar culturalmente o *stakeholder* de forma mais concreta.

Alto contexto versus baixo contexto

Edward T. Hall define as culturas como tendo um baixo ou um alto contexto. Nas culturas de baixo contexto, as mensagens são explícitas, enquanto em outras culturas, como a chinesa, japonesa, árabe, latino-americana e nas culturas mediterrânicas, existe menos informação contida na parte verbal de uma mensagem e mais no contexto (cf. Hall, 1996).

Nas culturas de baixo-contexto (LC), os indivíduos dizem o que querem dizer, e querem dizer o que dizem, valorizam o que é dito, o que é explícito. Numa cultura de alto-contexto (HC) a comunicação é mais subtil e menos directa, valoriza-se mais o que é “dito” pelo contexto (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Uma mensagem ou comunicação de alto-contexto (HC) acontece quando a maioria das informações está presente no contexto físico ou está interiorizada na pessoa, ou seja, quando existe pouca informação explícita. Uma comunicação de baixo-contexto (LC) consiste no oposto, ou seja, a massa de informações é investida no código explícito (cf. Hall, 1996). Uma cultura de baixo-contexto (como os Estados Unidos da América) tende a focar-se na acção ou comportamento em particular (Ibidem).

O contexto dentro do qual uma comunicação ocorre pode contribuir para a riqueza do significado da comunicação e é composto por vários factores, nomeadamente a configuração e as circunstâncias, a relação entre interlocutores e as atitudes e opiniões que possam decorrer quando a mensagem é codificada e decodificada. Logicamente que, quanto maior for a acumulação de experiências compartilhadas entre os envolvidos, maior será a clareza que pode ser alcançada com intercâmbios mais económicos. Hall refere

ainda que a comunicação numa situação de alto-contexto pode ser bastante eficiente e eficaz (cf. Hall, 1996).

Culturas de Alto-Contexto	Culturas de Baixo-Contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Complexas e Implícitas • Mensagens Interiorizadas • Muito código não-verbal • Reacções reservadas • Distingue <i>ingroups</i>¹⁸ e <i>outgroups</i>¹⁹ • Fortes obrigações interpessoais • Alto compromisso • Flexível com horas e tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Claras e Explícitas • Mensagens claramente codificadas • Detalhes são verbalizados • Reacções “à flor da pele” • Flexíveis entre <i>ingroups</i> e <i>outgroups</i> • Limites interpessoais frágeis • Baixos compromissos • Tempo altamente organizado

Tabela 4: Culturas de alto-contexto *versus* culturas de baixo-contexto

De realçar que, quando os profissionais de Relações Públicas quando desempenham a sua actividade perante uma cultura de baixo contexto, vão encontrar muita dificuldade em penetrar nas culturas de alto contexto, pois o nível de lealdade é muito grande. “Lealdade e compromisso” em culturas de baixo contexto, pelo contrário, são criados rapidamente e são facilmente quebrados (cf. Freitag, Stokes, 2009). Com efeito, numa cultura de alto contexto, a integração deve ser feita aos poucos, é preciso conhecer muito bem a cultura para conseguir partilhar códigos e assim comunicar de forma mais complexa e implícita. Numa cultura de baixo-contexto a integração e o relacionamento é mais simples, mas depois a relação entre organização e *stakeholder* tende a ser mais frágil e menos duradoura.

Em síntese, a relação dos grupos culturais com o contexto afecta toda a actividade de uma organização, todo o seu funcionamento. Os modelos empresariais variam bastante entre as culturas de baixo contexto e as culturas de alto contexto.

Portugal, como refere Edward T. Hall (1996), é um país de alto contexto, o que implica uma elevada capacidade de adaptação quando as organizações portuguesas pretendem relacionar-se com *stakeholders* de culturas de baixo contexto, até porque nestas relações com culturas com posições opostas, estas posições parecem ainda mais extremas. Assim, nestas situações é fundamental que exista uma adaptação de todo o processo e tipo de comunicação.

Existirá uma maior facilidade, à partida, nas relações com *stakeholders* que dão grande importância ao contexto. Mas esta facilidade muitas vezes é apenas aparente porque, como

¹⁸ *Ingroups*: relações dentro do mesmo grupo cultural.

¹⁹ *Outgroups*: relações com pessoas que não “pertencem” ao mesmo grupo cultural.

foi referido anteriormente, existe uma grande dificuldade em penetrar em culturas de alto contexto. É importante perceber que os envolvidos podem ser ambos de culturas de alto contexto, mas terem diferentes características e valores culturais, o que poderá dificultar o entendimento. Numa relação com culturas de alto contexto existe menos informação contida na parte verbal de uma mensagem e mais no contexto, logo a organização tem de conhecer e perceber muito bem o *stakeholder* para poder colocar mais informação no contexto.

Em síntese, uma primeira análise ao contexto permitirá agrupar os *stakeholders* por tipo de cultura. No entanto, esta informação por si só ser ainda muito generalista e insuficiente para gerir uma relação com *stakeholders* multiculturais.

Orientação para as relações *versus* orientação para as tarefas

Através desta variável é possível analisar que existem culturas que dão maior valor aos relacionamentos, incluindo configurações profissionais e dedicam maior esforço para cultivar as relações do que para concluir a “tarefa”, enquanto outras dão maior valor à conclusão da tarefa imediata (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Verifica-se uma relação entre as variáveis alto/baixo contexto e orientação para tarefa/relação. As culturas de alto contexto, por norma, são mais orientadas para a relação. Aliás, a orientação para a relação torna uma cultura mais de alto contexto, pois começa a valorizar o que não está explícito. Só é possível uma comunicação com base no contexto quando as relações são fortes, o que permite, através de menos palavras e de uma comunicação menos directa, perceber e transmitir uma mensagem. Como refere Hall (1996), quanto maior for a acumulação de experiências compartilhadas entre os envolvidos, maior será o grau de clareza alcançada com intercâmbios mais económicos. Por outro lado, as culturas de baixo contexto costumam ser mais mecanizadas e orientadas para a realização de tarefas.

Os profissionais de Relações Públicas, na gestão de relações com *stakeholders*, na gestão de projectos e equipas multiculturais devem ter em conta a orientação dos vários envolvidos. Por exemplo, quando trabalham com pessoas que estão mais orientadas para a relação, devem apresentar-se como pessoas respeitadas e de confiança; demonstrar um interesse genuíno nos colegas de relação; ouvir mais do que liderar, especialmente no início; procurar maneiras de dar aos outros oportunidades de formação, visibilidade e mesmo conexões adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento da sua carreira profissional; procurar maneiras de contribuir para ajudar os colegas com respeito e

estima, conhecer e ser cortês e socializar com os colegas. Desta forma será possível esbater as diferenças e criar uma relação estável (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Este facto pode influenciar a comunicação de uma organização. Se um profissional de Relações Públicas está perante um *stakeholder* com uma maior orientação para as relações deve apostar numa aproximação mais pessoal, enquanto se está perante um grupo mais orientado para a tarefa, deve focar-se numa comunicação directa, centrada nos resultados, na realização de algo.

Culturas policrónicas versus monocrónicas

A policronia e a monocronia são dois modos de apreensão do tempo. A monocronia caracteriza os povos de contactos distantes, que compartimentam o tempo, o dividem em função da variedade das tarefas a realizar e se sentem desorientados se tiverem que efectuar um grande número de tarefas em simultâneo. Os indivíduos policrónicos, por causa da intimidade dos contactos que mantêm, têm, pelo contrário, tendência para conduzir várias tarefas ao mesmo tempo (cf. Hall, 1996).

As sociedades monocromáticas vêem o tempo como algo linear que pode ser dividido em partes precisas ou blocos e o mérito é atribuído àqueles que conseguem gerir e controlar o seu tempo de forma eficiente. Isto é muito visível nos alemães e suíços (cf. Freitag, Stokes, 2009).

As culturas policrónicas olham muito menos para o relógio, dão maior importância à gestão de relações do que à gestão do tempo. Esta questão é visível nas culturas latino-americanas, indiana, italiana e no mundo árabe (cf. Freitag, Stokes, 2009).

A análise da relação das pessoas com o tempo é bastante relevante para os profissionais de Relações Públicas. Torna-se um elemento essencial na definição e aplicação de estratégias de comunicação, assim como na gestão de projectos e equipas multiculturais. Esta variável é de grande relevância, seja ao nível do seu funcionamento interno, como ao nível das relações com *stakeholders* externos. Por exemplo, quando uma empresa portuguesa pretende expandir-se para Angola, tem de ter em conta que, apesar de a cultura portuguesa ser policrónica, a cultura angolana é, na generalidade, muito mais policrónica, ou seja, estrutura muito menos o tempo, o que pode criar dificuldades na gestão de equipas e em outro tipo de relações e actividades.

Na prática, ao relacionar-se com culturas altamente monocrónicas, os profissionais de Relações Públicas devem, por exemplo, marcar compromissos com bastante antecedência para transmitir a importância da questão; fornecer agendas de reuniões com antecedência; ser sempre pontuais.

Na relação com culturas altamente policrónicas, os profissionais de Relações Públicas devem ter o cuidado de agendar as tarefas e acções a curto prazo, estando preparados para mudanças de última hora; permitir tempo suficiente entre as sessões; ter noção que vão esperar e assim usar esse tempo de forma produtiva; perceber que vão estabelecer uma agenda básica no início da reunião, mas que não vão cumpri-la rigorosamente; não devem apressar uma reunião, pois provavelmente haverá interrupções e discussões sobre questões marginais; não estabelecer ou manter prazos rígidos; suavizar as notícias negativas, atrasando-as quando necessário para preparar os colegas para a receberem, entre outros aspectos.

Mas a análise às culturas policrónicas *versus* monocrónicas é algo confusa em algumas culturas, pois existe um paradoxo entre o processo de tomada de decisões e a implementação dessas decisões. Os alemães em geral, por exemplo, são altamente estruturados nas reuniões, mas podem levar o seu tempo na tomada de decisões finais. Os espanhóis, por outro lado, tendem a ser policrónicos, logo podem preferir reuniões menos estruturadas, mas muitas vezes tendem a tomar as decisões rapidamente. Similarmente, os japoneses podem levar muito tempo para chegar a uma decisão, mas esperam uma rápida implementação da decisão tomada (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Outra dimensão relacionada com o tempo é o foco em resultados a longo prazo *versus* curto prazo (também analisada por Hofstede). As pessoas das culturas policrónicas costumam ter uma visão de longo prazo das questões, mas, os perfis não são sempre consistentes. Os suíços, por exemplo, tendem a ser monocromáticos, mas são como os japoneses (poli-crónicos) ao terem também uma visão de longo prazo (Ibidem).

Existe também uma dimensão relacionada com a relação das culturas com o presente e o passado. Os Estados Unidos da América tendem a ser uma nação orientada para o futuro, muitas vezes vêem o passado como um obstáculo ao progresso. Outras culturas, como a chinesa, indiana, japonesa e grande parte do Médio Oriente, valorizam a história e a tradição, abraçam as lições do passado. Os profissionais de culturas orientadas para o futuro podem, erroneamente, ver os homólogos orientados para o passado como desmotivados, enquanto os profissionais de culturas orientadas para o passado podem ver numa orientação de futuro, uma compreensão superficial e com falta de contexto. Profissionais de culturas orientadas para o futuro devem ser pertinentes nas propostas, incluindo outros materiais para contrariar esta lacuna e os profissionais de culturas orientadas para o passado devem esforçar-se para incluir elementos de futuro nas suas propostas.

Após identificar e agrupar os *stakeholders* tendo em conta algumas características culturais, é importante analisar de forma mais profunda as suas características e diferenças culturais, informação que depois será utilizada pelos profissionais de Relações Públicas para gerir toda a relação com os *stakeholders*. Para tal, é fundamental estudar as dimensões de estudo da cultura de Geert Hofstede.

Dimensões de estudo da cultura social de Geert Hofstede

Existem vários autores que estudaram e criaram modelos de análise de dimensões de cultura para aplicar à gestão (Hofstede, Trompenaars e Hampden-Turner, entre outros) e que podem ser aplicados às Relações Públicas. Geert Hofstede continua a ser a referência, com o seu modelo de estudo das diferenças a nível de sistemas de valores entre culturas que permite uma análise abrangente das características e valores de uma determinada cultura.

Hofstede analisou o impacto da multiculturalidade nas empresas, no seu funcionamento interno (cf. Hofstede, 1985). Estudou assim 50 países para discutir como as diferenças afectam as formas de gestão e as filosofias de trabalho em diversos países através do funcionamento e planeamento (sempre associado ao trabalho). Claro que é preciso ter noção que existem sempre diferenças individuais e nos subgrupos a que os indivíduos “pertencem”, mas estes dados servem como referência, como panorama geral (cf. Hofstede, 1984).

No entanto, as organizações não se podem basear nas conclusões do estudo de Hofstede, pois as sociedades estão em constante mudança, logo o estudo está desactualizado. Além disso, seria um erro supor que cada cidadão de qualquer país pertence à média em qualquer um dos índices de Hofstede. Em vez disso, essas métricas são úteis apenas na medida em que elas sugerem tendências centrais (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Desta forma, nesta dissertação interessa sim entender as variáveis utilizadas por Hofstede para que possam ser utilizadas para chegar a novas conclusões e caracterizar diferenças culturais, evitando generalizações por país e focando a análise na caracterização por cultura, ou seja, esquecendo as questões geográficas.

Hofstede estabelece cinco variáveis que permitem compreender o sistema de valores de uma organização ou de um grupo:

Distância hierárquica

“A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder” (Hofstede, 1991, p.42).

Resumindo, é o grau em que cada cultura acredita que o poder deve ser distribuído pelos seus membros. As culturas com maior distância do poder aceitam uma ordem hierárquica sem qualquer justificação, enquanto uma cultura com menor distância, lutam pela igualdade de poder e de direitos (cf. Hofstede, 1984; Freitag, Stokes, 2009).

Segundo Hofstede, uma reduzida distância hierárquica minimiza as diferenças sociais e de classes, enquanto as culturas com elevada distância do poder são mais cientes dessas diferenças. Deve ter-se em conta que cada cultura pode medir a distância hierárquica tendo em conta parâmetros diferentes. Uma podem dar atenção ao sexo, idade, experiência, *pedigree*, ocupação e outras a indicadores completamente diferentes (cf. Freitag, Stokes, 2009).

A dimensão populacional parece ser um predictor da distância hierárquica. Uma maior população complica a ordem social e leva à complexidade nas regras e formalidades em contextos sociais e profissionais. Os outros dois predictores de distância hierárquica são a latitude e a riqueza (Ibidem). A distância hierárquica tende a separar os países economicamente mais desenvolvidos dos menos desenvolvidos. Distâncias menores são mais frequentes nos países mais desenvolvidos e maiores são mais habituais nos menos desenvolvidos (cf. Hofstede, 1984).

No ambiente profissional, culturas de alta PDI, provavelmente, apresentam processos de tomada de decisão mais autocráticos e directivos e os subordinados sentem-se mais desconfortáveis sem estreita supervisão e orientação. Funcionários de uma cultura com baixa PDI, por outro lado, valorizam mais a sua independência e esperam fazer parte do processo de tomada de decisão. Em culturas com baixa distância hierárquica, deve evitar-se, na maior parte, privilégios e símbolos de status, enquanto em culturas com alta distância hierárquica esses mesmos privilégios e símbolos de status são esperados (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Em culturas de baixa distância de poder, os profissionais de Relações Públicas podem esperar menos formalidade em encontros profissionais e sociais, enquanto nas culturas de alta distância hierárquica as experiências são altamente formalizadas, mesmo ritualistas (Ibidem). Num país com alta distância hierárquica, se o Presidente da organização decidir

comunicar algo aos *media* deve apostar, por exemplo, numa conferência de imprensa, onde a distância entre intervenientes é elevada. Enquanto num país com baixa distância hierárquica, a aposta deve passar por algo que nos coloque mais perto, ao nível dos jornalistas, por exemplo através de um pequeno-almoço ou encontro com jornalistas. E mesmo o tipo de mensagens será influenciado por esta distância, por exemplo, numa sociedade com maior distância é normal uma linguagem mais formal.

Colectivismo/individualismo

“O Individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável” (Hofstede, 1991, p.69).

Esta dimensão pode ser vista como o grau de valor dado ao individualismo numa sociedade. Algumas sociedades salientam as responsabilidades colectivas acima da identidade individual, enquanto outras fazem referência e incentivam a realização individual (cf. Freitag, Stokes, 2009). A questão fundamental abordada por esta dimensão prende-se com o grau de interdependência entre a sociedade e os indivíduos, e mesmo entre a organização e sociedade (cf. Hofstede, 1984).

As pessoas individualistas tendem a cuidar de si, talvez dos seus familiares mais próximos, mas pouca desta responsabilidade pessoal se estende para a sociedade a um nível mais amplo, com excepção ao que é exigido por lei ou por outras regulações. Nas sociedades colectivistas, por outro lado, o conforto e a realização individual são subjugados a um bem maior – a família, a comunidade ou a sociedade como um todo. Membros de uma cultura colectivista vão ter dificuldades em perceber comportamentos individualistas e vice-versa (cf. Freitag, Stokes, 2009).

O desenvolvimento económico parece ser um predictor desta métrica. Os países economicamente mais desenvolvidos tendem a ser mais individualistas e as nações mais pobres tendem a ser mais colectivistas. O que não pode ser determinado a partir dos dados de Hofstede é se o individualismo resulta da prosperidade económica ou se, por outro lado, contribui para ela (cf. Freitag, Stokes, 2009).

As duas visões vêem como negativo os comportamentos da outra. A própria disposição das mesas e das salas de trabalho é diferente. Os colectivistas acham que o individualismo vai retirar rendimento às pessoas, pois não incentiva a colaboração (Ibidem).

Para colmatar estas diferenças, as sociedades individualistas, quando trabalham com sociedades colectivistas, precisam de tempo para a construção de relações, para se concentrarem no contexto e para chegarem a decisões consensuais. Estas devem também preparar-se para os padrões de comunicação indirecta, como breves períodos de silêncio. Devem fazer perguntas directas e ter mais paciência do que estão habituados a ter. As pessoas provenientes de sociedades colectivistas quando trabalham com pessoas de sociedades individualistas devem fazer um esforço para se concentrarem na transacção; introduzir factos, dados e lógica no processo. Devem apostar numa comunicação mais directa e respeitar as limitações de tempo da outra parte. Se as duas partes fizerem algumas concessões, o esforço será bem sucedido (Reynolds, Valentines, 2004 citados por Freitag, Stokes, 2009).

A nível das Relações Públicas pode utilizar-se estas variáveis na definição das estratégias e mensagens de comunicação, por exemplo, quando se comunica para um grupo cultural altamente individualista, o enfoque deve ser em valores como o sucesso profissional, a realização pessoal, como é visível nas campanhas eleitorais nos Estados Unidos da América, enquanto para um grupo mais colectivista a comunicação deve ser baseada em valores como a família, a tradição, o respeito pelos outros, como é visível nas campanhas eleitorais em Portugal.

De realçar que, segundo o estudo de Hofstede, muitos são os países com uma distância hierárquica elevada e um índice de individualismo baixo e vice-versa. Parece haver uma correlação.

Masculinidade/feminilidade

“Serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)” (Hofstede, 1991, p.103).

A dimensão masculinidade/feminilidade consiste no grau de importância colocado nos valores tradicionalmente masculinos ou femininos, como são entendidos nas culturas mais ocidentais (cf. Hayes, 2009). A masculinidade representa uma preferência para a realização, o heroísmo, assertividade e sucesso material, em oposição à feminilidade, que representa uma maior valorização dos relacionamentos, modéstia, cuidado para com os

fracos, e a qualidade de vida. Numa sociedade masculina, mesmo as mulheres são mais assertivas (mas menos que os homens), e numa sociedade feminina, até os homens preferem o recato (cf. Hofstede, 1985). É um confronto entre competitividade e solidariedade, capital e igualdade, simpatia para os mais fortes ou para os mais fracos (cf. Hofstede, 1984).

Como no individualismo e distância hierárquica, o predictor principal para esta variável é o clima. Climas mais quentes prevêm culturas mais masculinas, enquanto climas mais frios, longe do Equador, são propensos a culturas femininas. Hofstede suspeita que climas mais frios exigem mais tecnologia para a sobrevivência, originando assim uma aposta na educação e, em última análise, de igualdade (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Os profissionais de Relações Públicas devem ter esta variável em conta. Por exemplo, nas relações com sociedades masculinas devem focar-se mais em valores como a competitividade, assertividade, valores materiais, enquanto a comunicação com sociedades femininas deve ser baseada em valores de partilha, ajuda, entre outros.

Grau de incerteza

“O grau de incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não” (Hofstede, 1991, p.135).

Esta variável consiste no grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade, o que os leva a apoiar crenças e a manter instituições que protegem a conformidade (cf. Hofstede, 1985).

Nações com alto grau de incerteza, ou seja, que lidam mal com a incerteza (como Portugal), preferem a homeostase e a ordem, esperam a ordem social através de extensas regras e regulamentos. As dissidências e os desvios são malvistas e os membros são resistentes à mudança. Este tipo de culturas enfrenta mais problemas nas relações interculturais (mas o aumento deste tipo de encontros terá como consequência a redução da incerteza). Os indivíduos de culturas que lidam bem com a incerteza aceitam os eventos da vida como eles acontecem e não exigem sistemas com extensivas regras para controlarem os seus comportamentos; consideram “normal” o que é diferente e toleram ideias que fogem, mesmo radicalmente, da norma. Acontece o contrário com as culturas com elevado grau de incerteza, que funcionam com base nas regras e no “relógio”, são grupos onde tudo deve ser planeado. As relações entre os dois tipos de culturas nem

sempre é fácil, pois têm dificuldade em perceber a forma como o outro grupo cultural lida com a incerteza (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Os predictores do grau de incerteza são menos pronunciados do que para as outras dimensões já analisadas, mas as culturas mais avançadas a um nível de modernização parecem tolerar a mudança mais facilmente, ficam confortáveis com menos sistemas de regras rígidos e preferem resolver conflitos através da negociação (Ibidem).

Nas Relações Públicas, estes factores podem afectar, por exemplo, a organização de reuniões e eventos, que devem ser estruturados e organizados de uma forma mais rígida nas culturas com alto grau de incerteza, e de forma mais relaxada, menos previsíveis nos grupos culturais com baixo grau de incerteza. Numa cultura com baixo grau de incerteza tem lógica apostar num evento radical, que seja diferente, enquanto nas culturas com alto grau de incerteza, a aposta deve passar pelos eventos mais tradicionais, onde estas pessoas se sentem mais confortáveis.

O grau de incerteza também condiciona a relação com os grupos de trabalho ou as equipas de projecto de culturas diferentes. Neste caso, o estudo destes factores é relevante para toda a estruturação da relação e do trabalho. Por exemplo, na relação com grupos de trabalho com alto grau de incerteza, a hierarquia do grupo, a sua estrutura e a divisão de tarefas deve ser a mais rígida possível para evitar o surgimento de incerteza na realização do trabalho. Em contrapartida, na relação com grupos de trabalho com baixo grau de incerteza, a estruturação do trabalho será muito mais livre, mais imprevisível, mais no “momento”.

O grau de incerteza também pode influenciar a definição das mensagens a comunicar, que para culturas com baixo grau de incerteza podem ser baseadas no que é novo, no diferente, enquanto para as culturas com alto grau de incerteza devem basear-se em ideias mais rígidas e previsíveis.

Orientação de curto/longo prazo

A última dimensão apresentada por Hofstede descreve a linha de tempo de uma sociedade ou a importância dada ao futuro, em comparação com o passado e o presente. Pretende medir as diferentes atitudes da sociedade em relação ao cumprimento do planeado para o futuro (cf. Hayes, 2009).

Ao analisar-se as quatro primeiras dimensões, verifica-se que estas foram abrangidas na pesquisa de Hofstede, mas esta última dimensão não foi aplicada para todos os países investigados pelo autor, devido ao facto de ter sido introduzida depois do estudo original. Assim, para conseguir uma comparação consistente e viável, o actual “rácio de poupança”

(recursos que as pessoas colocam de “parte” para eventuais necessidades futuras) é usado para investigar a orientação a curto e longo prazo das sociedades (cf. Sievert, 2010).

Esta dimensão pode influenciar, por exemplo, na definição e organização das estratégias de comunicação, ajuda a perceber se a aposta deve ser em projectos e campanhas que sejam mais estruturadas a curto ou longo prazo e mesmo nas mensagens, se estas apresentam mais vantagens para o *stakeholder* a curto ou a longo prazo. Por exemplo, numa sociedade mais orientada para o presente, a curto prazo, um clube de futebol aposta tudo para ganhar imediatamente e isso é visível na comunicação desportiva, mas numa sociedade orientada para o futuro, verifica-se que a comunicação desportiva é mais assente em valores como a sustentabilidade, a seriedade e o futuro.

Outras variáveis – comunicação não verbal

As variáveis já apresentadas permitem caracterizar os sistemas de valores e as diferenças entre culturas. Contudo, para a operacionalização das estratégias de Relações Públicas é também importante analisar variáveis que estudem os comportamentos de comunicação não verbal de determinados grupos culturais.

Através do estudo destas variáveis, os profissionais de Relações Públicas podem utilizar a comunicação não verbal de modo intencional em toda a relação com os *stakeholders* multiculturais.

A adaptação da comunicação, tendo em conta estas variáveis, facilita a identificação do *stakeholder* com a organização e reduz o risco de mal-entendidos. Deve-se ter em conta estas variáveis em toda a comunicação que envolva o contacto interpessoal directo, mas também todas as acções que envolvam a presença de representantes da organização²⁰.

A formação de todos os porta-vozes/representantes da organização nesta temática é de grande relevância para a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Estas variáveis serão utilizadas na fase de operacionalização da proposta de metodologia para a construção de planos de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais, resultado final deste trabalho de investigação.

²⁰ Entendo como *representantes da organização* todos os indivíduos que, fazendo parte dos quadros da organização ou não, são vistos pelo *stakeholder* como sendo “a” organização. Podem ser os porta-vozes, directores e até mesmo hospedeiras, actores ou modelos, ou seja, são todos os indivíduos que representam a organização, seja num anúncio de televisão, numa foto para um folheto, numa conferência de imprensa, entre outras situações.

Proxémia

O termo proxémia estuda a utilização do espaço e como esta utilização varia de cultura para cultura (cf. Hall, 1996). Cada pessoa cria uma "bolha" à sua volta e a invasão desse espaço muitas vezes pode gerar desconforto e conflitos.

Em termos de distância, pessoas de culturas como as da América Latina sentem-se muito mais confortáveis mantendo pouco espaço durante as conversas, pessoais ou profissionais. As culturas da Europa do Norte, entre outras, costumam deixar maior distância entre os interlocutores. Essa pessoa, que prefere mais espaço, pode ser entendida como evasiva e esquiva. A pessoa que fica confortável, deixando uma menor distância, pode ser vista como invasiva por alguém de outra cultura. A violação da distância social adequada para uma determinada cultura pode interferir claramente com a mensagem, logo o conhecimento sobre estas questões pode ser crucial na gestão de relações (cf. Hall, 1996; Freitag, Stokes, 2009).

A distância pode também contribuir para o significado total de uma mensagem - uma pessoa com raiva, que está muito próxima terá um ar mais ameaçador do que aquele que está longe.

Esta variável pode ser muito importante para as Relações Públicas em todas as actividades que impliquem contacto presencial. Por exemplo, influencia a forma como a organização e os seus membros se devem comportar em reuniões e eventos. Também as questões de logística são condicionadas por esta questão, pois se decidir organizar um evento para 100 pessoas, vou precisar de um espaço maior se o evento for na Finlândia do que se o evento for na América Latina onde a distância social é menor.

Haptics - toque

O termo *haptics* refere-se ao toque e está intimamente relacionado com a proxémia. A maioria das culturas aceita um certo grau de toque, como um aperto de mão, no início e no término de encontros profissionais e pessoais. Algumas culturas, porém, colocam a ênfase no contacto físico durante as conversas (como os europeus do sul e as culturas latinas e do Médio Oriente), e isso pode causar confusão em culturas menos "tácteis" (como os europeus do norte e as culturas asiáticas), onde um toque educado, social ou profissional pode ser interpretado como inapropriadamente amigável, mesmo íntimo ou "sugestivo" (cf. Freitag, Stokes, 2009).

Esta variável é bastante importante nas relações presenciais, eventos e outras actividades que envolvam contacto físico, tal como acontece com a proxémia. Mas também tem uma

grande relevância na definição das mensagens. Por exemplo, na comunicação para um *stakeholder* menos tátil, deve evitar-se o uso de imagens que mostrem toque entre pessoas.

***Occulesis* – contacto “pelo olhar”**

O movimento dos olhos pode contribuir significativamente para o significado da mensagem. Esta questão é muito importante em contextos multiculturais, e a ignorância das diferenças culturais a este nível pode levar a desentendimentos ou, até mesmo, a relações tensas. Por exemplo, algumas culturas usam um olhar baixo para mostrar respeito, mas outras culturas podem avaliar o mesmo comportamento como subterfúgio, uma falta de interesse ou mesmo como um insulto para alguém de uma cultura que valoriza o contacto visual directo. As interpretações variam de cultura para cultura (cf. Freitag, Stokes, 2009).

O contacto pelo olhar é fundamental nas Relações Públicas, não apenas no contacto directo, mas também, por exemplo, em vídeos, conferências de imprensa, entre outras situações. Assim sendo, os profissionais de Relações Públicas na operacionalização das estratégias de comunicação definidas devem ter em conta este aspecto sempre que exista contacto visual entre o *stakeholder* e algum indivíduo que represente a organização, seja um porta-voz oficial ou um actor que foi contratado para ser a “cara” da organização numa campanha.

Cinésica

A cinésica refere-se a uma componente não-verbal da comunicação que envolve o movimento e o posicionamento corporal. Os movimentos cinésicos comuns numa cultura podem não fazer sentido noutra, ou pior, podem ter um significado muito diferente, talvez mesmo “infeliz”, logo são importantíssimos nos processos de comunicação.

É uma variável fundamental para todas as acções de comunicação que envolvam contacto visual dos *stakeholders* com indivíduos que representam a organização. Por exemplo, é bastante revelante ter em conta aspectos da cinésica dos *stakeholders* multiculturais quando se organiza formações de *media training* com os porta-vozes da organização, para que estes tenham estes aspectos em conta quando comunicarem para os *stakeholders* multiculturais. Os cuidados a ter com os símbolos e os gestos que se fazem com as mãos, os movimentos do corpo e faciais e com a postura são fundamentais para conseguir comunicar com *stakeholders* multiculturais, pois os seus significados variam entre culturas e podem significar e transmitir mais do que se pode pensar.

Conclusões

As variáveis apresentadas permitem caracterizar culturalmente e identificar alguns valores dos *stakeholders*. Estes aspectos são essenciais para que uma organização consiga adaptar a comunicação e, assim, construir e manter relações estáveis, chegando a um entendimento entre os intervenientes.

Torna-se possível medir como determinada cultura valoriza e lida com as questões de hierarquia, se dão maior importância às questões individuais ou ao bem do colectivo, se têm tendências mais masculinas ou femininas (de acordo com senso comum dos países ocidentais), se lidam bem com a incerteza, como lidam com o tempo, qual a pertinência do contexto nas suas vidas e qual a importância que dão às relações.

É ainda possível caracterizar a forma como os indivíduos de um grupo cultural se comportam a nível não verbal e perceber qual o significado de determinado comportamento para aquele *stakeholder*. Tudo isto são aspectos que condicionam a actividade destes grupos culturais e o conhecimento destas características é muito importante para as Relações Públicas Internacionais e Interculturais.

Conclui-se então que, através da análise da relação dos *stakeholders* com estas variáveis, é possível caracterizar as diferenças culturais seguindo padrões que ajudam a definir, delinear e operacionalizar as estratégias de comunicação.

A informação recolhida através do estudo e da aplicação das variáveis apresentadas é bastante importante para o *training* de todos os colaboradores que trabalham na gestão de relações com *stakeholders* multiculturais. Com esta informação é possível formar estes colaboradores que assim se tornam especialistas com capacidade e conhecimento suficiente para adaptar todo o processo de comunicação às características culturais do *stakeholder*.

Claro que, para além, dos resultados destas variáveis, será sempre essencial um estudo e um conhecimento aprofundado da cultura dos *stakeholders* e públicos, pois existem sempre pormenores e características que não são observados por estas variáveis e que podem ser essenciais para o sucesso de uma relação. Poderá ser através destes pormenores que a organização conseguirá criar um espaço de comunicação e de entendimento entre os intervenientes da relação.

É também importante referir que no processo de estudo dos *stakeholders* é fundamental realizar uma outra análise com o objectivo de identificar quais os valores que regem a

relação entre organização e determinado *stakeholder*²¹, informação que será bastante importante para identificar os espaços de partilha que serão fundamentais para a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

²¹ Pode encontrar mais informação sobre a análise dos valores que regem a relação entre organização e determinado grupo cultural no Capítulo V: Desenvolvimento de metodologia que oriente a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Capítulo V: Desenvolvimento de metodologia que oriente a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais

Na introdução deste trabalho formulou-se uma questão que procurava indagar:

“Em que medida a diversidade cultural é um critério importante para a gestão de relações com os *stakeholders* das organizações que actuam em contextos multiculturais.”

Foi possível verificar, através dos primeiros quatro capítulos, que a diversidade de factores culturais é um critério bastante importante para a gestão de relações com os *stakeholders* multiculturais.

Neste sentido, a questão que se coloca nesta segunda fase é saber **como podem os profissionais de Relações Públicas incluir os factores culturais na planificação e implementação de estratégias de relações com *stakeholders* multiculturais?**

É importante que as Relações Públicas construam metodologias que orientem a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais, para aplicação em casos de internacionalização, mas também para a gestão de relações com *stakeholders* nacionais com *backgrounds* culturais diferentes.

Não se pretende com este trabalho fornecer regras absolutas ou soluções definitivas, pois tais regras ou soluções pré-definidas poderiam inviabilizar uma análise isenta. Como em qualquer ferramenta formulada para aplicação em cenários multiculturais, é necessário reservar espaço para casos específicos, pois nunca se deve partir de um princípio que coloque em causa ou influencie a percepção da realidade. Neste sentido, a metodologia apresentada pretende ser um instrumento de fácil adaptação, que possa ser aplicado em vários casos, em várias situações, sem perder a sua validade.

O objectivo da metodologia passa por auxiliar o profissional de Relações Públicas na análise de todos os pontos que são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais e, assim, evitar conflitos que coloquem em causa essas relações. A metodologia possibilita encontrar um espaço de partilha, que será importante para chegar a um estado de entendimento, onde os intervenientes da relação percebem, aceitam e respeitam as outras posições. Só assim será possível criar e manter relações estáveis e com resultado *win-win* entre organização e *stakeholders* multiculturais.

Proposta de metodologia

A proposta de metodologia, apesar de baseada na estrutura do Processo de Relações Públicas em Quatro Etapas²² (investigação, planificação, acção/comunicação e avaliação) apresentado por Cutlip, Center e Broom (1985), tem o seu enfoque em aspectos bastante particulares. A metodologia visa potenciar a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais e é baseada na análise dos valores e das características culturais da organização e dos *stakeholders*.

Com este modelo pretende-se alcançar dois grandes objectivos:

- Caracterizar o *background* cultural da organização e dos *stakeholders* em relação a um mesmo quadro de caracterização cultural (métricas apresentadas no capítulo IV), o que permite analisar factores fundamentais para a comunicação
- Identificar valores defendidos e aplicados por uma organização na relação com os *stakeholders* e, simultaneamente, identificar os valores base que são utilizados pelos *stakeholders* para avaliar a relação com determinado tipo de organização²³, o que permite encontrar valores partilhados que devem ser a base de toda a relação.

Esta informação é essencial para delinear a estratégia e planificar toda a gestão de relações com os *stakeholders*, pois permite encontrar e utilizar os espaços de partilha, o que possibilita uma comunicação eficaz.

A proposta metodológica apresenta nove fases, sendo que seis delas se centram em questões relacionadas com a investigação. É esta investigação que permite reunir informação para adaptar, pensar e melhor gerir as relações com os *stakeholders* multiculturais. A actualização da informação recolhida na investigação deve ser constante ao longo de todo o processo de relação com o *stakeholder*. A proposta tem também uma fase dedicada à planificação, outra dedicada à acção/comunicação e, por fim, mais uma etapa de investigação, desta feita dedicada à avaliação da relação, onde se determina qual o estado da relação com o *stakeholder*. O processo é cíclico, dinâmico e rotativo e as várias fases são interdependentes. Todas as fases da metodologia são importantes, sendo impossível saltar uma fase, pois tal facto pode colocar em causa a realização das fases posteriores e comprometer a relação com os *stakeholders*.

O modelo representa um plano simples, de fácil execução, que orienta o trabalho das Relações Públicas. A aplicação da metodologia é essencial em várias situações. Para além

²² Anexo II: Processo de RP em Quatro Etapas.

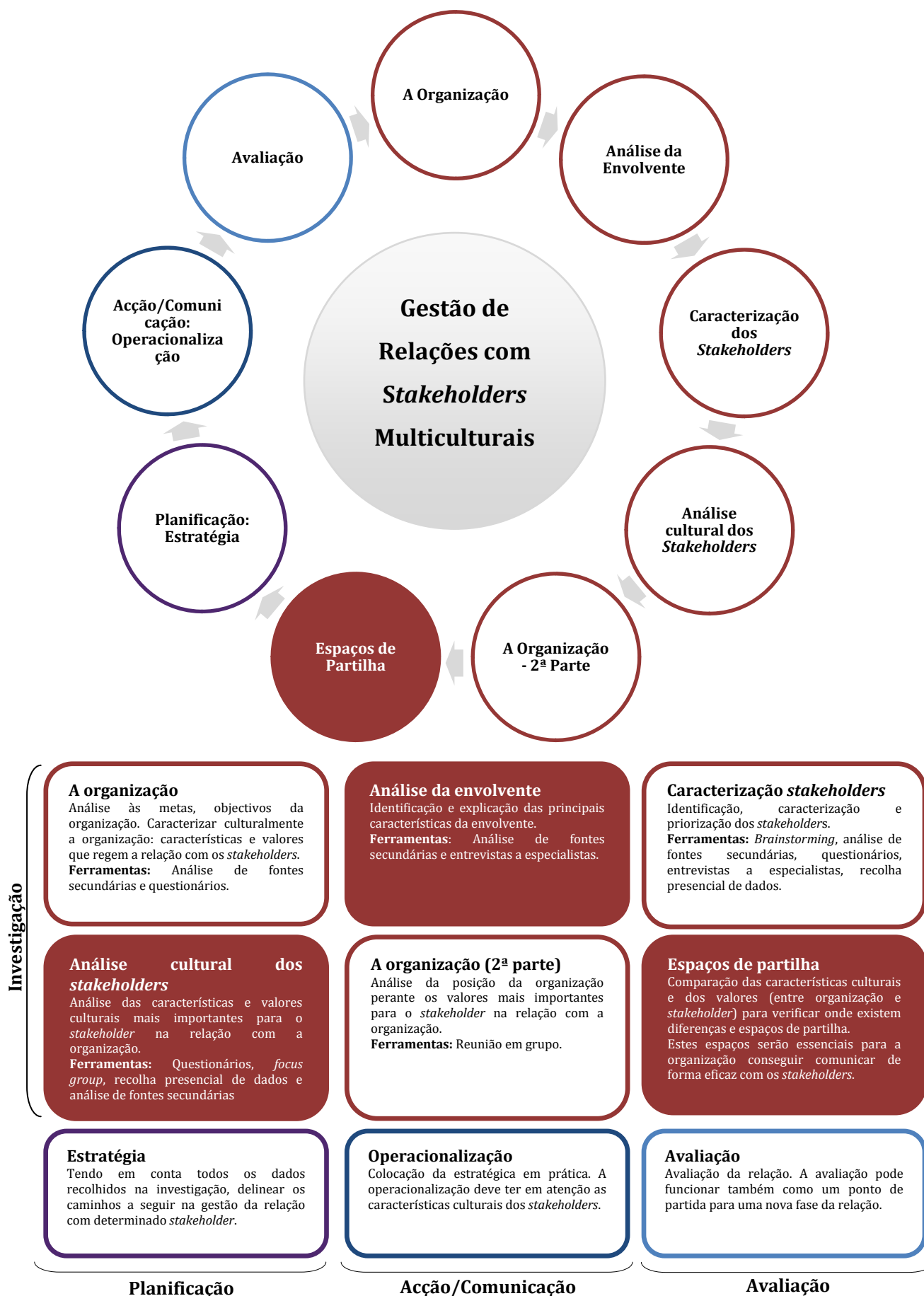
²³ Os valores utilizados pelos *stakeholders* para avaliar a relação com a organização estão directamente relacionados com os valores base dos *stakeholders*.

das situações já referidas neste capítulo, pode também ser adaptada a situações de crise, por exemplo, situações conflituosas iniciadas por um *stakeholder*.

Nesta última situação a urgência é maior, mas os passos de identificação, priorização e análise comparativa entre características culturais e valores da organização e do *stakeholder* são fundamentais. Se a organização já tiver realizado estas fases, procede-se apenas a uma actualização de toda a informação e planifica-se uma estratégia de comunicação que faça frente ao problema. Se a organização não tiver tido estes aspectos em atenção, deve iniciar o processo desde a primeira etapa da metodologia apresentada, o que pode trazer complicações a nível temporal.

Assim, por todos estes motivos, esta proposta de metodologia deverá ser a base para qualquer processo de internacionalização e/ou gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Metodologia



Investigação

A investigação consiste num processo que visa encontrar espaços de partilha, que serão a base de toda a estratégia de comunicação. Através destes espaços será possível chegar a uma relação estável e de entendimento com os *stakeholders* multiculturais.

Este processo de investigação funciona em espiral: parte de dentro da organização, através de uma análise da organização e do que esta pretende; expande-se para a periferia, onde se analisa toda a envolvente; volta a aproximar-se lentamente do centro com a caracterização e análise dos *stakeholders* da organização e, finalmente, encontra um espaço de união entre o centro e o exterior da espiral (organização e *stakeholder*), ao descobrir os espaços de partilha.

1ª Fase: A organização

A metodologia apresenta, na primeira fase, uma análise à organização²⁴. Nesta fase pretende-se:

- Identificar e analisar o que a organização ambiciona: metas e objectivos
- Caracterizar culturalmente a organização
- Identificar quais os valores que regem a relação da organização com os *stakeholders*:
 - Grau de importância destes valores para a organização (hierarquia).

A organização deve começar por definir o que pretende alcançar em determinada fase do seu processo de internacionalização ou na relação com determinados *stakeholders* e quais são as suas metas e objectivos. Por exemplo, uma organização pode ter como objectivo principal estabelecer-se e começar a conquistar *goodwill* dos *stakeholders* locais, ao mesmo tempo que pretende procurar um parceiro estratégico local para fazer crescer o seu negócio. Por outro lado, pode querer apenas estabelecer-se e desenvolver relações com *stakeholders* institucionais antes de iniciar a sua actividade ou pode iniciar a sua actividade com um projecto específico e procurar, posteriormente, a aceitação social desse projecto.

Esta análise é fundamental para, numa fase posterior, se identificar quais os *stakeholders* prioritários da organização e que tipo de relação a organização quer manter com eles.

²⁴ Em casos específicos, a análise pode não ser directamente à organização, mas às filiais que estão a actuar em determinado espaço/local (as filiais devem reflectir os valores da organização).

Posteriormente, deve recolher-se informação que permita caracterizar culturalmente a organização e determinar os valores base que regem a sua actividade, os valores utilizados e defendidos por uma organização na relação com os *stakeholders*. Os dados devem ser recolhidos através de questionários²⁵ aplicados a uma amostra dos *stakeholders* internos da organização, incluindo a Direcção.

Na primeira etapa do questionário deve recolher-se informação de forma a caracterizar culturalmente a organização²⁶. Nesta fase, o questionário deve ter cinco frases que caracterizam cada variável (distância hierárquica; individualismo/colectivismo; masculinidade/feminilidade; grau de incerteza; orientação a curto prazo/longo prazo; alto contexto/baixo contexto; orientação para a tarefa/para as relações; culturas policrónicas/culturas monocrónicas). O inquirido deve classificar cada frase numa escala que vai de *totalmente em desacordo* (1) a *concorda totalmente* (10)²⁷ sendo que cada extremo equivale a uma posição relativamente à mesma variável, por exemplo: *Concordo totalmente* – *Alta distância hierárquica* e *Totalmente em Desacordo* – *Baixa distância hierárquica*. O cruzamento dos dados recolhidos permitirá classificar culturalmente e determinar o sistema de valores da organização²⁸.

Na segunda etapa do questionário pretende-se que os inquiridos enumerem os valores mais importantes e que melhor caracterizam a organização. No questionário estarão já enunciados alguns valores que foram identificados após analisar-se as directivas base da organização (missão, visão, valores e estratégia), os suportes de comunicação da organização, dados de entrevistas e inquéritos já realizados. A estes dados, os inquiridos deverão acrescentar alguns valores que consideram relevantes para a actividade da organização. Estão assim identificados alguns valores que caracterizam a actividade da organização.

²⁵ Uma vez que o questionário será adaptado a cada realidade específica, não é apresentado nenhum exemplo de questionário nesta dissertação. A construção de um questionário pré-definido iria partir de uma ideia geral pré-concebida e, por isso mesmo, não seria adaptado ao grupo em análise, o que poderia condicionar automaticamente as respostas e, assim, influenciar a fiabilidade dos resultados. A mesma frase utilizada relativamente a uma variável poderia ser interpretada de formas diferentes, o que poderia, por sua vez, condicionar automaticamente as respostas. Assim sendo, após conhecer minimamente o grupo que será estudado e, tendo em conta as características de cada variável, será possível construir um questionário adequado, viabilizando, desta forma, a caracterização cultural do grupo.

²⁶ A análise será feita tendo em conta as métricas para analisar as características culturais e o sistema de valores referidas no capítulo IV – Análise de características culturais. A maioria das métricas utilizadas serão de Hofstese e permitem caracterizar e comparar culturas, bem como analisar as características culturais de uma organização.

²⁷ Deve classificar as frases tendo em conta o que a organização defende, e não a sua classificação pessoal.

²⁸ Anexo 3.1: Exemplo de tabela com características e sistema de valores da organização.

Numa terceira etapa solicita-se aos colaboradores da organização (amostra) que hierarquizem os valores enumerados, numa escala de 1-10. Com estes dados é possível chegar aos valores mais importantes para a organização na relação com os *stakeholders*²⁹.

Se a organização optar por não realizar esta fase, vai correr riscos desnecessários, pois não pode adaptar e alinhar a comunicação com o *background* cultural dos *stakeholders*, tendo em conta também as características culturais da organização. O máximo que poderá fazer é apostar numa adaptação total, que pode, no entanto, colocar em causa a percepção que os *stakeholders* têm da organização.

Esta última opção pode trazer graves implicações para todo o funcionamento da organização, pois pode colocar em causa a identidade da organização. E com os meios de comunicação que existem actualmente (por exemplo, os novos *media*), a comunicação da organização dirigida a esse *stakeholder* seria facilmente do conhecimento de *stakeholders* com diferentes *backgrounds* culturais, o que poderia colocar em causa a sua percepção e a própria existência da organização.

Um exemplo de sucesso na adaptação é o da McDonald's, que apesar de se adaptar, nunca perde a sua essência. É diferente em todos os países, mas todos os países percebem que existe uma linha condutora. Os valores fundamentais prevalecem sempre os mesmos. Se a análise à organização for esquecida, é impossível seguir o exemplo da McDonald's.

2ª Fase: Análise geral da envolvente

A segunda fase de análise deve consistir numa análise geral da envolvente na geografia específica onde a organização pretende actuar. Nesta fase, a organização deve analisar as características do local de destino através de uma análise PEST – *Política, Económica, Social e Tecnológica*, que ajuda a compreender as características da envolvente da organização. A esta análise deve acrescentar-se alguns campos essenciais nas relações internacionais e interculturais. Assim, nesta fase devem ser analisadas as seguintes características³⁰:

- **Características políticas:** regime político, tipo de sistema político – nacional e autárquico, partido no poder, ideologia dominante, prioridades políticas
- **Características económicas:** tipo de economia, principais características e problemas económicos, áreas onde existe maior investimento económico, estado económico do sector da organização

²⁹ Anexo 3.2: Exemplo de tabela com valores que regem a relação da organização com os *stakeholders*.

³⁰ As características serão analisadas e estudadas tendo em conta o tipo e o sector da organização.

- **Características sociais:** características sociodemográficas da população
- **Características tecnológicas:** evolução tecnológica no país, quais as mais recentes inovações tecnológicas, sectores mais evoluídos tecnologicamente
- **Características culturais:** algumas especificidades culturais relevantes como hábitos alimentares, higiene, vestuário, entre outros. Outras características culturais são analisadas noutras fases deste processo
- **Características religiosas:** mapa religioso do país, grau de religiosidade, importância da religião na vida das pessoas e hábitos religiosos
- **Características legais:** imposições legais do país em relação ao sector de actividade da organização, em relação à comunicação, comercialização e mercado. E ainda algumas características legais relevantes que podem condicionar a relação com os *stakeholders*, por exemplo, pena de morte, despenalização do aborto, entre outros
- **Características da indústria:** análise ao estado do sector da organização no país de destino: evolução do sector, maiores dificuldades, quais as novidades, concorrência e o tipo de trabalho da concorrência
- **Características dos *media*:** como estão organizados os órgãos de comunicação no país, análise aos grandes grupos de comunicação, análise do tipo de *media*, tipo de notícias publicadas e grau de liberdade de imprensa
- **Outras características específicas do local de destino:** outras informações que possam ser relevantes acerca do país de destino e que sobressaiam na análise às características anteriormente referidas.

Para recolher esta informação deve apostar-se numa análise de fontes secundárias, como estudos e publicações, análise de *media* e a consultas/entrevistas a especialistas em cada uma das temáticas. Através destas metodologias de recolha de dados é possível ter acesso a informação que permite caracterizar de forma profunda a envolvente.

A informação recolhida nesta fase ajuda também a definir e a enumerar quem são os *stakeholders* da organização e a encontrar caminhos e espaços que permitam começar uma relação com os *stakeholders*. Esta relação tem de ser fomentada, posteriormente, através de uma comunicação assente em valores partilhados ou aceites pelos vários actores envolvidos.

A não realização desta etapa pode prejudicar a identificação de *stakeholders*, pois a organização corre o risco de esquecer algum *stakeholder* importante se não analisar a fundo a envolvente. Da mesma forma pode prejudicar a organização na definição da estratégia e na sua implementação, pois esta não conhece a realidade onde vai actuar, o que também irá afectar a relação com os *stakeholders*.

Em síntese, através desta análise pode identificar-se logo, à partida, alguns *stakeholders* fundamentais e determinadas características e valores que são essenciais para a envolvente, logo essenciais para a organização conseguir gerir as relações com determinados *stakeholders*.

3ª Fase: Caracterização dos *stakeholders*

Após a análise à envolvente, a organização está em posição de identificar e priorizar os *stakeholders*. Deve estudá-los a fundo e começar por enumerá-los tendo em conta se afectam/podem afectar ou se são afectados/podem ser afectados pela actividade da organização. Posteriormente é necessário:

- Caracterizar o *stakeholder* (características sociodemográficas, atitudinais e comportamentais)
- Identificar quais os critérios do *stakeholder* para avaliar a *performance* da organização
- Elaborar uma estimativa da avaliação que o *stakeholder* faz da *performance* da organização
- Identificar o que pode ser feito imediatamente para o satisfazer
- Fazer uma listagem dos assuntos de longo prazo para cada *stakeholder*
- Especificar como cada *stakeholder* influencia a organização
- Especificar o que é que a organização necessita de cada *stakeholder*
- Identificar as relações entre *stakeholders*.

Com a informação recolhida é possível priorizar os *stakeholders* e analisar a relação destes com a organização. Para tal, deve ser utilizado o Modelo de Priorização de *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) que permite perceber quais os principais *stakeholders* para a organização tendo em conta os atributos: urgência, poder e legitimidade.

É importante também perceber que para além dos atributos apresentados neste modelo, deve analisar-se a posição desses *stakeholders* perante a organização (positiva, neutra, negativa). Neste sentido, é fundamental analisar qual a relação que estes *stakeholders* têm com a organização, e para tal é essencial estudar a escala de lealdade de Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002). A organização tem de ter noção que, por exemplo, um *stakeholder* aliado vai ter um comportamento diferente de um *stakeholder* ameaçador. Por esse motivo, a comunicação deverá ser diferente.

Com efeito, através dos modelos acima citados, é possível caracterizar a importância e a relação entre organização e *stakeholders*, o que permite perceber o tipo de estratégias que devem ser utilizadas para gerir as relações com esses *stakeholders*. Esta análise das relações, tal como a priorização, deve ser colocada em prática de forma regular, pois os *stakeholders* podem mudar de posição.

Toda a informação utilizada na análise de *stakeholders* pode ser recolhida recorrendo a um *brainstorming* que envolva pessoas de diferentes departamentos da organização (para ajudar a enumerar os *stakeholders*), fontes secundárias, como estudos e publicações, análise de *media*, aplicação de questionários aos *stakeholders*, consulta/entrevistas a especialistas, recolha presencial de dados (observação não participante).

Se a organização não realizar uma boa priorização e caracterização de *stakeholders*, corre o risco de não perceber a importância de determinado *stakeholder*, nem como este se relaciona com a organização. Esta falha pode resultar em erros de análise e de comunicação que podem levar a uma relação conflituosa e negativa entre a organização e esse *stakeholder*, facto que poderá prejudicar toda a actividade da organização.

Depois de realizado o estudo dos *stakeholders* da organização, deverá ser construída uma tabela com uma listagem de *stakeholders* prioritários e o tipo de relação que mantêm com a organização. Após analisar o tipo de interesse e a relação entre organização e *stakeholders* é fácil perceber que fica a faltar uma análise às questões culturais e aos valores que regem “a vida” dos principais *stakeholders* (essencial nas relações com *stakeholders* internacionais e multiculturais).

4ª Fase: Análise cultural dos *stakeholders*

Nesta fase, após determinar e analisar quais os *stakeholders* prioritários, a organização deve:

- Caracterizar culturalmente cada *stakeholder*
- Verificar se a segmentação dos *stakeholders* está correcta a nível cultural

- Determinar a posição do *stakeholder* relativamente aos valores da organização
- Identificar quais os valores que regem a relação do *stakeholder* com a organização
- Caracterizar a relação do *stakeholder* com os valores identificados nos dois pontos anteriores:
 - Grau de importância dos valores (hierarquia)
 - Flexibilidade em relação aos valores (absolutos ou relativos)
 - Posição relativamente aos valores (favor ou contra a posição da organização relativamente ao mesmo valor).

Esta análise é essencial para que, numa fase posterior, seja possível comparar as características culturais e os valores do *stakeholder* com os da organização, de forma a verificar onde existe espaço para comunicar, um espaço de partilha. Estes dados serão essenciais para adaptar a comunicação e gerir as relações com os *stakeholders* anteriormente identificados. Os dados recolhidos também poderão ser úteis para uma re-segmentação de *stakeholders* se os resultados dentro de um *stakeholder* previamente definido forem bastante díspares.

Estes dados serão recolhidos através da aplicação de questionário a uma amostra do *stakeholder* e, numa segunda etapa, através de um *focus group*.

Através do questionário, a organização deve começar por recolher informação que permita caracterizar o sistema de valores e cultural do *stakeholder*. Esta análise é idêntica à que foi realizada na 1ª fase da metodologia – A organização - logo o questionário terá cinco frases que caracterizam cada variável³¹ e o *stakeholder* terá de classificar cada frase tendo em conta o seu grau de concordância com a afirmação. A informação recolhida nesta fase permite adaptar toda a comunicação às características do *stakeholder* e ainda verificar se o *stakeholder* foi bem identificado a nível cultural, ou seja, se o grupo partilha as mesmas características culturais ou se a organização terá de fazer uma re-segmentação.

Numa segunda fase do questionário é importante verificar qual o posicionamento dos *stakeholders* em relação aos valores base da organização, para que a organização possa analisar onde se situam as maiores diferenças e semelhanças. No entanto, é essencial recolher o máximo de informação sobre o *stakeholder* para encontrar um espaço onde seja possível o entendimento, compreensão e respeito. Assim sendo, nesta parte do

³¹ Análise será feita tendo em conta as métricas para analisar sistema de valores referidas no capítulo IV – Análise de características culturais. Uma vez que o questionário será adaptado a cada realidade específica, não é apresentado nenhum exemplo de questionário nesta dissertação.

questionário deve ser feita também uma análise geral, para saber quais os valores base do *stakeholder* na relação com a organização, com o “tipo” de organização.

Neste sentido, no questionário estarão já descritos os valores base da organização, alguns valores tidos como importantes para o *stakeholder* em questão (informação obtida através da análise da envolvente e do *stakeholder* – 2ª e 3ª fase do processo). A estes dados, os inquiridos deverão acrescentar os valores que consideram relevantes na relação com a organização.

Posteriormente, numa última fase, solicita-se aos inquiridos que classifiquem todos os valores acima referidos numa escala de 1-10 (grau de importância nesta relação) e para referirem se o valor é absoluto ou relativo (se conseguem negociar a sua posição relativamente a esse valor ou se a sua posição é inegociável)³². Apesar de ser possível fazer uma ligação e referir que os valores mais votados são os valores “mais” absolutos, esta poderia levar a erros. Por exemplo, o *stakeholder* pode considerar o valor muito importante na relação com a organização, mas vê-lo como relativo, ou seja, poderia mudar a sua posição em relação a esse valor (é negociável).

Devido à importância destes dados, mas também à dificuldade de análise da relação do *stakeholder* com os valores, será importante realizar um *focus group* com uma amostra do *stakeholder*. Esta metodologia irá permitir retirar dados mais concretos sobre o grau de importância dos valores, o grau de flexibilidade (absolutos ou relativos) do *stakeholder* em relação a estes valores e a posição do *stakeholder*³³ (favor ou contra a posição da organização em relação ao mesmo valor – esta informação terá de ser comparada com os dados recolhidos na 1ª fase do processo e com os dados que serão recolhidos na reunião de colaboradores a realizar na 5ª fase do processo).

Numa fase posterior, o cruzamento dos dados da organização e do *stakeholder* permitirá analisar as diferenças entre organização e *stakeholders*, perceber a percepção dos *stakeholders* em relação aos valores da organização e encontrar espaços de partilha, o que ajudará na adaptação das estratégias de comunicação.

Para além disso, o *focus group* também será importante para analisar e identificar os comportamentos não verbais de determinados grupos culturais, para analisar a proxémia, a relação com o toque, o contacto pelo olhar e a cinésica do *stakeholder* em estudo. Estes

³² Anexo 3.4: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação da organização com o *stakeholder* (classificação do *stakeholder*) e Anexo 3.5: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação do *stakeholder* com a organização.

³³ Ambos podem valorizar o mesmo valor mas segundo perspectivas e visões diferentes, por vezes até opostas.

factores são essenciais para evitar “conflitos” e diminuir o risco de mal-entendidos na operacionalização de uma estratégia de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais. A informação recolhida no *focus group* sobre estas questões pode ser complementada através de uma recolha presencial de dados (observação não participante) e de análise de fontes secundárias, como a *Dimensão Oculta*³⁴ de Edward T. Hall (1996).

A não realização desta etapa pode resultar num desconhecimento do *background* cultural do *stakeholder*, o que é meio caminho para o insucesso. Pode analisar-se o exemplo da Coca-Cola que falhou completamente na primeira tentativa de expansão para África, pois não percebeu que os *stakeholders* com quem ia relacionar-se não tinham o mesmo *background* cultural dos americanos. Resultado: a estratégia de comunicação igual resultou em insucesso.

5ª Fase: A organização (2ª parte)

Após identificar-se os valores que os *stakeholders* privilegiam na relação com a organização, é importante classificar a posição da organização relativamente a estes valores.

Esta análise é importante para verificar onde se situam as maiores diferenças e semelhanças na relação com os mesmos valores, se existe espaço de partilha, de comunicação. A análise pode ser feita através de um pequena reunião em grupo com alguns colaboradores da organização (incluindo elementos da Direcção), onde estes têm de classificar os valores base do *stakeholder* de 1-10, tendo em conta o grau de importância de cada valor para a organização³⁵. A reunião permite ainda completar a informação recolhida na primeira fase da metodologia e retirar dados mais concretos sobre o grau de importância dos valores que regem a actividade da organização.

Nesta reunião também será importante recolher informação que permita perceber se a organização e *stakeholder* partilham de uma posição idêntica na relação com o mesmo valor, ou se têm posições díspares. Para chegar a estes dados é importante comparar as informações recolhidas nesta reunião com as informações recolhidas no *focus group* realizado ao *stakeholder* (4ª fase da metodologia).

³⁴ Existem algumas obras que analisam já algumas características e comportamentos culturais de determinados grupos. Estas obras, como a *Dimensão Oculta* (Hall, 1996), poderão ser óptimas fontes secundárias. Mas esta análise não pode ser centrada apenas nestas fontes, pois as generalizações podem induzir em erro.

³⁵ Anexo 3.6: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação do *stakeholder* com a organização (classificação da organização).

6ª Fase: Espaço de partilha

Após analisar-se as características culturais e os valores presentes na relação entre a organização e os *stakeholders*, é essencial fazer uma comparação entre os resultados obtidos, de forma a verificar onde pode existir espaço de partilha que possibilite o entendimento e onde existe um espaço de conflito, onde os valores entram em confronto (espaço que a organização deve evitar).

A análise às características culturais e ao sistema de valores da organização e do *stakeholder* permite à organização ter uma caracterização global dos princípios valorativos, atitudinais e comportamentais dos dois grupos e verificar onde existem as grandes diferenças.

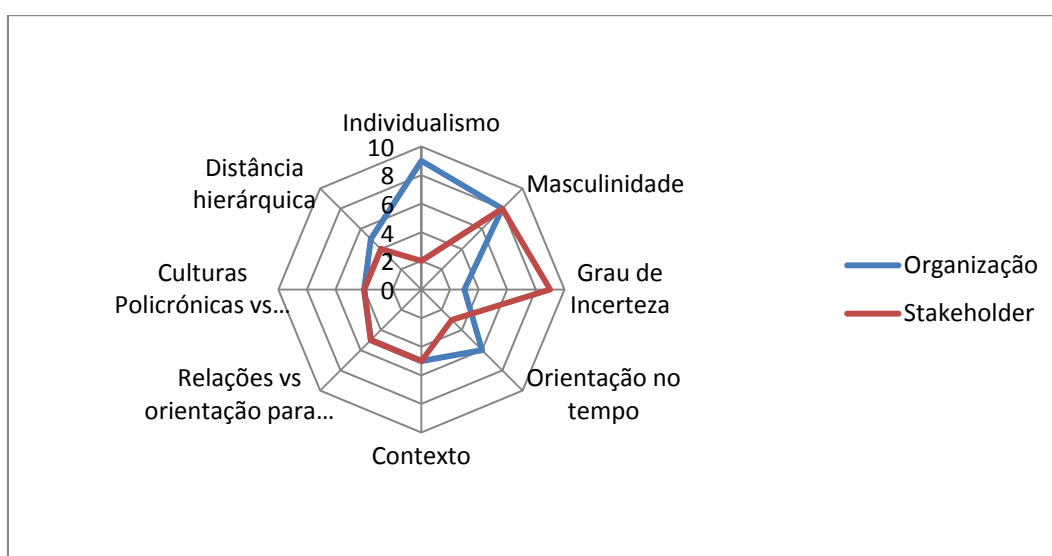


Ilustração 2: Gráfico comparativo entre as características culturais e o sistema de valores da organização e do *stakeholder* (exemplificativo – dados não são reais)

Esta análise fornece informação sobre as diferenças culturais entre *stakeholders* e organização, o que pode ajudar a organização a adaptar a sua estratégia e toda a comunicação na relação com determinado *stakeholder*, de acordo com a descrição das variáveis apresentadas no capítulo IV.

Permite ainda que a organização, através da análise às classificações atribuídas às variáveis, identifique algumas características comuns que podem ser úteis para encontrar um espaço de partilha. Estas características comuns são identificáveis quando a mesma variável, tanto na caracterização cultural da organização como do *stakeholder*, tem classificações muito próximas do 1 ou do 10, o que no gráfico acima acontece com a variável *masculinidade*, o que significa que ambos os envolvidos são muito “masculinos”.

Nestas situações, e analisando o que significa cada variável, é possível retirar algumas conclusões, ao nível de valores e comportamentos e, assim, determinar pontos de partilha.

Tendo em conta estes aspectos na estratégia de comunicação torna-se mais fácil chegar a um estado de entendimento. Mas também é importante analisar os valores base da organização e do *stakeholder* nesta relação e identificar onde existe partilha e conflito de valores:

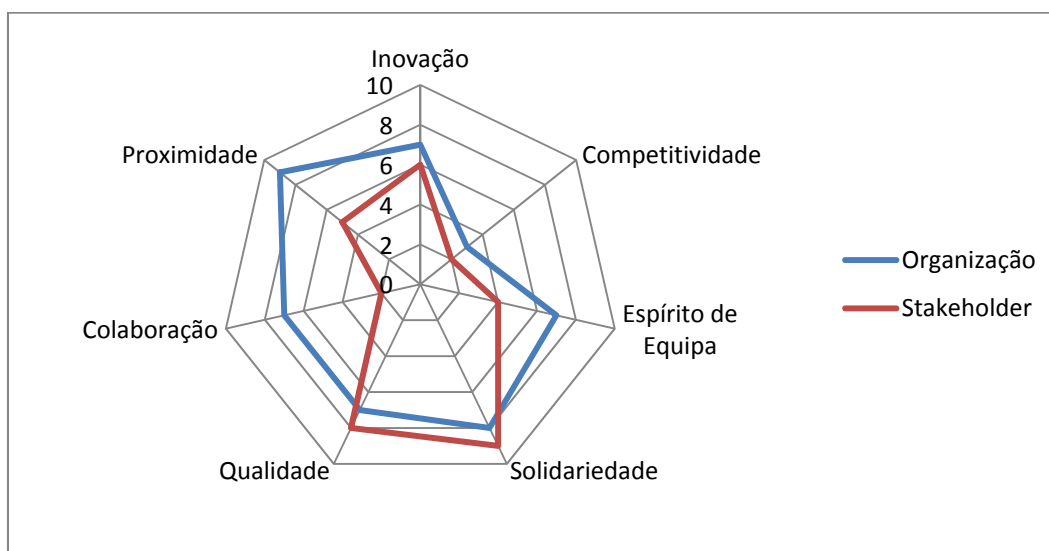


Ilustração 3: Gráfico comparativo relativamente aos valores que regem a organização na relação com o *stakeholder* – posição da organização e do *stakeholder* (exemplificativo – dados não são reais).

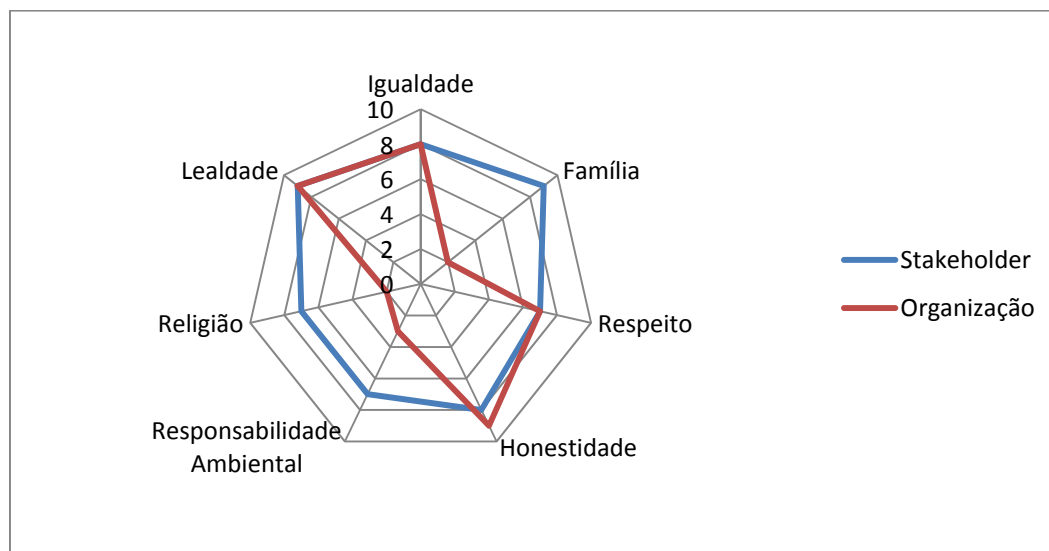


Ilustração 4: Gráfico comparativo relativamente aos valores que regem o *stakeholder* na relação com a organização – posição da organização e do *stakeholder* (exemplificativo – dados não são reais)

Nesta análise aos valores deve ser possível identificar quais os valores tidos como importantes para ambos os envolvidos, se os valores são absolutos ou relativos para o *stakeholder*, qual a posição do *stakeholder* relativamente aos valores (idêntica ou contra a posição da organização) e se existe confronto entre valores.

Os valores tidos como importantes para ambos os envolvidos são os valores que têm maior pontuação, tanto para o *stakeholder* como para a organização. É algo analisado caso a caso e a quantidade de valores pode variar. Analisando os gráficos acima apresentados, verifica-se que os principais valores são a *inovação*, *solidariedade* e *qualidade* na Ilustração 3 e a *igualdade*, *respeito*, *honestidade* e *lealdade* na Ilustração 4.

Na análise à importância e flexibilidade dos valores, sabe-se que os valores absolutos têm sempre um grau de importância muito elevado e não são negociáveis, logo, quando são contra, podem ser bastante problemáticos. Os valores relativos têm um grau de importância menor e são negociáveis, logo é possível gerir, através da comunicação, a posição do *stakeholder* perante esse valor. Os profissionais de Relações Públicas têm de fazer uma interpretação cuidada da informação recolhida no *focus group*, de forma a identificar concretamente o grau de flexibilidade dos *stakeholders* perante os valores.

É também muito importante que a organização verifique a posição do *stakeholder* em relação aos vários valores identificados, verificar se a posição da organização e do *stakeholder* é a mesma ou idêntica. Por exemplo, ambos podem valorizar muito a *religião*, a *igualdade*, entre outros valores, mas terem visões diferentes e mesmo opostas sobre o que são/significam estes valores, o que significa posições diferentes. Este estudo permite reduzir erros, que poderiam surgir se a análise fosse feita de forma muito superficial. A informação recolhida em toda a investigação, mas principalmente no *focus group* com *stakeholders* e na reunião com colaboradores, é muito importante nesta análise.

Assim sendo, é essencial analisar a importância dos valores para a organização e os *stakeholders*, mas também a flexibilidade (absolutos ou relativos) e a posição (favor ou contra a posição da organização)³⁶ dos *stakeholders* relativamente aos valores considerados mais importantes por ambos os envolvidos na relação, de forma a verificar se são mesmo partilhados:

³⁶ A questão da posição não se verifica na análise do sistema de valores, pois o que está em análise é um padrão de valores, características e comportamentos e não qual a relação do *stakeholder* com um valor específico.

Valores mais importantes	Stakeholder	
	Absoluto / Relativo	Favor/Contra
Inovação	Absoluto	Contra
Solidariedade	Relativo	Favor
Qualidade	Relativo	Contra
Igualdade	Absoluto	Contra
Respeito	Relativo	Favor
Honestidade	Absoluto	Favor
Lealdade	Relativo	Favor

Tabela 5: Valores mais importantes na relação entre organização e *stakeholder* – posição do *stakeholder* em relação a esses valores

Esta análise deve influenciar toda a definição da estratégia de gestão de relações com *stakeholders*. Resumindo, nesta fase é possível caracterizar culturalmente a organização e o *stakeholder* e reunir toda a informação necessária para definir e planificar uma estratégia de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

O não cruzamento de dados sobre as características culturais e os valores que regem a organização e os *stakeholders* pode prejudicar a definição da estratégia de Relações Públicas. Por exemplo, as empresas de países ocidentais, com grande influência católica, quando se relacionam com *stakeholders* de países asiáticos, com grande influência muçulmana, não focam os valores religiosos na comunicação, pois sabem que tal opção poderia resultar em conflitos. Apesar de este ser um exemplo muito visível, muitas vezes os espaços de partilha e de possível conflito não são tão visíveis, logo a fase de cruzamento de dados é fundamental.

No entanto, existem situações em que os diferentes valores da organização e dos *stakeholders* podem entrar em conflito. É importante analisar não só os valores partilhados e não partilhados, mas também é fundamental analisar se existem conflitos entre valores diferentes.

Por exemplo, tanto a organização como o *stakeholder* podem dar importância ao valor *vida* da mesma forma, logo é um valor partilhado. No entanto, também podem valorizar a *religião*, mas de formas opostas, logo é um valor não partilhado. À partida, esta situação seria de simples resolução, ou seja, apostava-se numa comunicação baseada no valor *vida* e esquecia-se o valor *religião*. Mas o problema é que estes valores podem entrar em conflito (por exemplo: transfusão de sangue para uma pessoa que é testemunha de Jeová, em que o valor *religião* do *stakeholder* pode ser superior ao valor *vida* que é partilhado).

Nesta situação, a organização deve evitar a situação de conflito, à exceção de situações em que este conflito ameace o natural funcionamento e a identidade da organização.

Estes pormenores só podem ser identificados após uma análise profunda de toda a informação recolhida até este momento e através de uma investigação constante durante todo o processo de relação com os *stakeholders*.

Planificação

Após definir-se e caracterizar-se a envolvente e os *stakeholders* da organização e encontrar-se os espaços de partilha entre os vários envolvidos na relação, é essencial utilizar esta informação no desenho da estratégia de relação com o *stakeholder*.

Na estratégia irá utilizar-se um modelo de natureza co-orientacional, onde se analisa o confronto entre os resultados dos valores relevantes para a organização e os valores relevantes para os *stakeholders*. Do confronto entre estes dois surge um *espaço* que pode ajudar a organização a desenhar a sua estratégia. Ou seja, comparando as características e valores da organização e do *stakeholder*, será possível encontrar espaços de partilha, fundamentais para a gestão de relações com *stakeholders* multiculturais. Toda a comunicação será centrada no aproveitamento dos espaços de partilha para conseguir comunicar e gerir uma relação com resultado *win-win*.

7ª Fase: Estratégia

No final das seis fases (Investigação) acima descritas, a organização fica na posse de um documento de análise³⁷ com a seguinte informação:

- Análise à organização
 - Posicionamento pretendido
 - Metas da organização
 - Análise cultural da organização
- Análise à envolvente
 - Análise das características da envolvente
 - Identificação e priorização dos *stakeholders*

³⁷ Documento deverá ter as informações e seguir o índice indicado. Contudo, o *template* do documento deverá ser adaptado ao estilo de trabalho do Departamento de Comunicação da organização.

- Análise da relação dos *stakeholders* com a organização
- Análise cultural dos *stakeholders*
- Análise de valores – organização e *stakeholder*
 - Características culturais - diferenças e pontos de partilha
 - Valores partilhados e valores não partilhados
 - Posicionamento e importância dos valores partilhados
 - Possíveis situações de conflitos entre valores diferentes.

Todos estes dados são essenciais para a Planificação: para a definição da meta, estratégia, objectivos e acções, que fazem parte do programa de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

A informação recolhida permite que a organização avance para um processo de internacionalização ou expansão interna conhecendo a fundo quem são os *stakeholders*, o que reduz o risco de insucesso. De realçar, que cada *stakeholder* prioritário deve ser trabalhado individualmente, pois os valores e características culturais variam de *stakeholder* para *stakeholder*.

É então possível criar padrões de comunicação, encontrar espaços onde a comunicação seja mais fácil e evitar entrar em caminhos onde os conflitos podem prejudicar toda a relação. Caso não seja possível que o ponto de partida seja a partilha, a organização deve, pelo menos, conseguir que os *stakeholders* percebam a racionalidade das suas posições e valores, o que permitirá iniciar uma relação.

Para conseguir planificar toda a estratégia, a organização deve, num primeiro momento, organizar um *workshop* para uma equipa da organização, onde serão apresentadas todas as questões culturais, os valores partilhados e os cuidados que a organização deve ter na relação com determinado *stakeholder*.

Só após informar toda a equipa dos dados recolhidos nas primeiras seis fases desta metodologia, é que se deve partir para a planificação do plano de gestão de relações com o *stakeholder*. Este plano deve centrar-se, principalmente, nas características da organização e no que esta pretende, no tipo de relação e importância do *stakeholder* para a organização, nas características culturais e sistema de valores do *stakeholder* e nos valores que este partilha com a organização, sem nunca esquecer que a informação sobre a envolvente e os *stakeholders* que pode ser útil em várias fases do processo de relação.

Assim, após definir onde se pretende chegar, identificar os *stakeholders* mais importantes e o tipo de relação que mantêm com a organização e o que a organização pretende com estes *stakeholders*, deve identificar-se alguns caminhos e espaços que permitam começar uma relação com os *stakeholders*. No entanto, esta relação tem de ser fomentada através de uma comunicação assente em valores partilhados ou aceites pelos vários actores envolvidos.

Deve então analisar-se o sistema de valores do *stakeholder*. Como já foi referido anteriormente, a comparação entre o sistema de valores da organização e dos *stakeholder* fornece informação sobre as diferenças de valores e comportamentos culturais que deve ser utilizada na definição da estratégia da relação com o *stakeholder*.

Mas esta informação permite ainda identificar algumas características partilhadas que podem ajudar na gestão da relação. Analisando a Ilustração 2³⁸, percebe-se que a variável *masculinidade* tem uma classificação muito próxima do 10, tanto para a organização como para o *stakeholder*. Neste caso, como ambos os intervenientes são muito “masculinos”, depois de analisar o que significa ser “masculino”³⁹, chega-se à conclusão que pode existir uma aposta, por exemplo, no valor competitividade, pois é um valor associado às culturas masculinas, logo é um aspecto comum, um ponto de partilha que pode facilitar a comunicação.

Contudo, esta análise é pouco profunda, pois não permite identificar os valores base que regem a relação entre organização e *stakeholder*. A análise comparativa entre os valores que regem a relação ajuda a perceber onde é possível encontrar espaços de partilha e a identificar em que espaços os conflitos podem ser mais frequentes, factos que vão ajudar a definir como a organização deve agir.

Na análise aos valores que regem a relação organização/*stakeholder*, o enfoque deve ser nos valores que têm maior pontuação (mútua), onde a diferença entre os dois grupos seja menor e em que o *stakeholder* tenha uma posição positiva em relação à organização.

Analisando a Ilustração 3⁴⁰ e 4⁴¹, os valores *inovação, solidariedade, qualidade, igualdade, respeito, honestidade e lealdade* são os valores tidos como importantes para ambas as partes.

³⁸ Ilustração na página 73.

³⁹ Informação no capítulo IV: Análise de características culturais.

⁴⁰ Ilustração na página 74.

⁴¹ Ilustrações na página 74.

Tendo em conta os dados apresentados na Tabela 5⁴², a aposta deve ser mais forte no valor *honestidade*, pois é absoluto e a favor, o que facilita a comunicação, pois está-se numa situação de paz. Deve-se evitar ao máximo “tocar” nos valores *inovação* e *igualdade*, que são valores absolutos contra, ou seja, ambas as partes envolvidas dão bastante importância a este valor mas têm visões diferentes. O enfoque nos valores absolutos contra pode resultar numa situação de turbulência, mesmo de conflito violento.

Pode também investir-se numa comunicação centrada em valores relativos pois estes são negociáveis. Se a aposta for numa comunicação centrada nos valores relativos a favor: *solidariedade*, *respeito* e *lealdade*, a comunicação é facilitada porque já existe partilha. No entanto, deve existir uma aposta no reforço da posição dos *stakeholders* relativamente a esses valores, pois os valores são negociáveis e os *stakeholders* podem mudar a sua posição, o que poderá ser prejudicial para a organização.

A aposta numa comunicação que “toque” nos valores relativos contra também é possível. Aqui a organização pode esquecer estes valores e focar-se noutros valores (absolutos e/ou relativos a favor) que tenham mais importância para o *stakeholder* ou pode apostar numa estratégia que tenha como objectivo a mudança da posição do *stakeholder* perante esse valor através da argumentação. É uma estratégia arriscada, mas que pode ser importante, principalmente, quando se trata de um valor fundamental para a organização.

Uma aposta numa comunicação que aborde valores absolutos do *stakeholder* que sejam contra a posição da organização ou que aborde outros valores em confronto, tem de ser muito bem pensada pela organização. Esta aposta só se justifica se esses valores forem essenciais para a identidade e sobrevivência da organização. E mesmo assim só em situações muito excepcionais. Quando uma organização se depara com valores absolutos contra deve apelar a outros valores partilhados ou respeitados para construir e manter uma relação, pois apelando aos valores absolutos contra pode contribuir para o início de um conflito violento com o *stakeholder*.

A análise aos valores é essencial, pois são estes que influenciam as atitudes e comportamentos dos *stakeholders* e, conseqüentemente, a relação entre estes e a organização. No entanto, a organização deve ter alguns cuidados, uma vez que os mesmos valores podem ser comunicados de formas diferentes.

Neste sentido, depois de identificar os valores partilhados e, tendo em conta os dados recolhidos em todas as fases de investigação, a organização deve gerir eficazmente toda a comunicação para que os *stakeholders* percebam que são estes os valores que regem a

⁴² Tabela 5 na página 76.

actividade da organização. Por exemplo, se a organização decidir comunicar um valor como a *competitividade* ou o *espírito de equipa*, pode utilizar um meio que permita uma transmissão mais eficaz destes valores, como é o caso do desporto.

Percebe-se assim que o meio se torna um elemento essencial para o estabelecimento da relação entre a organização e os *stakeholders*, para ajudar a criar um ponto de contacto. Mas depois, só é possível manter uma relação estável e duradoura, se esta for baseada em valores e significados partilhados.

Em síntese, na fase estratégica, toda a informação recolhida é essencial para definir como a organização deve gerir as relações com *stakeholders*, mas também é importante para analisar que *stakeholders* a organização quer que passem a públicos (e como) e que *stakeholders* podem passar ao estado de públicos, mesmo sendo perigosos para a organização. Para além de incluir as questões culturais, a metodologia apresentada permite ter uma atitude e comportamento mais pró-activos, o que contribui para o sucesso da comunicação e de toda a organização, ao mesmo tempo que ajuda a evitar situações de crise.

Acção / Comunicação

8ª Fase: Operacionalização

Depois de definida a estratégia de comunicação, de estar tudo planificado, a organização deve entrar na fase de Acção/Comunicação, onde coloca em prática a estratégia para gerir as relações com *stakeholders* multiculturais. No entanto, nesta fase de operacionalização existem alguns cuidados fundamentais. A organização deve utilizar uma linguagem comum aos *stakeholders*, para conseguir uma comunicação eficaz.

Neste sentido, a organização tem de gerir as relações tendo em conta os dados recolhidos na análise da envolvente que permitem caracterizar o “espaço” onde a organização vai actuar e os aspectos culturais já estudados na Investigação e que foram tidos em conta na Planificação.

É também essencial não esquecer aspectos como a proxémia, a relação com o toque, o contacto pelo olhar e a cinésica do *stakeholder* em estudo. Todos estes factores são essenciais na relação directa com os *stakeholders*, e quando se fala de *stakeholders* multiculturais um pequeno erro ou descuido pode colocar em causa toda a relação. A organização deve ter estes aspectos em conta, por exemplo, na preparação de executivos para negociações, na preparação dos porta-vozes da organização, na organização de

eventos, na construção de suportes de comunicação e em quase toda a comunicação que implique contacto visual ou físico dos *stakeholders* com membros/representantes da organização. Estes dados devem ser recolhidos na quarta fase deste processo.

Avaliação

9ª Fase: Avaliação

É importante que a organização analise, de forma regular, o estado das relações com os *stakeholders*, qual o contributo da estratégia definida para melhorar estas relações, o que ainda pode ser melhorado e o que ainda tem de ser feito.

Nesta fase é importante perceber se existiram falhas na relação e a que níveis. É importante inquirir uma amostra do *stakeholder* sobre quais são os valores da organização para verificar se a comunicação foi eficaz, se a organização conseguiu transmitir ao *stakeholder* que se rege pelos mesmos valores que este. A partir daqui é importante perceber se o erro ocorreu na identificação dos valores partilhados, na forma como se tentou transmitir esses valores, ou se falhou devido a outras condicionantes.

Esta fase é o final, mas também pode ser o início para um novo ciclo, para reanalisar a organização, o estado, posição e lealdade do *stakeholder* e os valores que defende. A organização nunca poderá esquecer que este é um processo cíclico e que deve estar sempre em constante actualização, pois as relações com os *stakeholders* nunca são estáticas e estão sempre sujeitas a mudanças. É fundamental que se analise constantemente as mudanças culturais e as mudanças de posição e lealdade dos *stakeholders* para com a organização.

Calendarização da metodologia

É impossível prever uma calendarização precisa para a aplicação da metodologia, pois vai depender sempre do que a organização pretende, da complexidade da envolvente e dos *stakeholders*, bem como dos recursos humanos e financeiros da organização.

No entanto, considera-se que a aplicação das nove fases apresentadas é fundamental para uma gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

Quadro resumo da metodologia

Fase	Passos / Tarefas	Ferramentas/Metodologias
1ª fase: A organização	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e analisar o que a organização pretende: metas e objectivos Caracterizar culturalmente a organização Identificar os valores que regem a relação da organização com a envolvente e hierarquizar estes valores tendo em conta o grau de importância para a organização 	<ul style="list-style-type: none"> Análise das directivas base da organização e de alguns suportes de comunicação Questionário para caracterizar culturalmente e identificar os valores que regem a actividade da organização
2ª fase: Análise da Envolvente	Identificar e analisar: <ul style="list-style-type: none"> Características políticas, económicas, sociais, tecnológicas, culturais, religiosas, legais, da indústria, dos <i>media</i> e outras características 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de fontes secundárias: estudos, publicações, <i>media</i> Consulta/entrevistas a especialistas
3ª fase: Caracterização dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos <i>stakeholders</i> Priorização e caracterização dos <i>stakeholders</i> através do Modelo de Priorização de <i>Stakeholders</i> de Mitchell, Agle e Wood (1997) e a escala de lealdade de Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Brainstorming</i> (enumerar <i>stakeholders</i>) Análise de fontes secundárias: estudos, publicações, <i>media</i>. Questionários aos <i>stakeholders</i> Consulta/entrevistas a especialistas Recolha presencial de dados (observação não participante)

4ª fase: Análise cultural dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar culturalmente cada <i>stakeholder</i> • Verificar se a segmentação dos <i>stakeholders</i> está correcta a nível cultural • Determinar a posição do <i>stakeholder</i> relativamente aos valores que regem a actividade da organização • Identificar quais os valores que regem a relação do <i>stakeholder</i> com a organização • Caracterizar a relação do <i>stakeholder</i> com os valores identificados nos dois pontos anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário (idêntico ao questionário à organização, para posterior comparação de dados) • <i>Focus group</i> • Recolha presencial de dados (observação não participante) • Análise de fontes secundárias
5ª fase: A organização (2ª parte)	<ul style="list-style-type: none"> • Completar informação recolhida na 1ª fase • Classificar posição da organização relativamente aos valores que regem a relação do <i>stakeholder</i> com a organização • Recolher informação que permita perceber se a organização e o <i>stakeholder</i> partilham de uma posição idêntica na relação com o mesmo valor, ou se têm posições díspares (favor ou contra) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião em grupo
6ª fase: Espaço de partilha	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de espaços de partilha entre organização e <i>stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de todos os dados recolhidos nas primeiras cinco fases
7ª fase: Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de documento estratégico tendo em conta os dados recolhidos nas seis fases da Investigação. • <i>Workshop</i> sobre os resultados de toda a investigação, explicando de que forma esses resultados influenciam a relação entre organização e o <i>stakeholder</i> • Planificar e delinear a Estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • A definir tendo em conta a organização e funcionamento interno da organização
8ª fase: Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar em prática a estratégia que foi definida anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A definir tendo em conta o documento estratégico e a estratégia definida anteriormente
9ª fase: Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do estado da relação 	<ul style="list-style-type: none"> • A definir consoante as características e capacidades da organização e a situação/contexto

Tabela 6: Quadro resumo da metodologia: Listagem metodológica de todos os momentos de intervenção.

Aplicabilidade da metodologia

Tratando-se de uma conceptualização, esta metodologia pretende definir um processo ideal e normativo para abordar o desenho e a implementação de estratégias de relações com *stakeholders* multiculturais. E se, por um lado, grande parte das actividades propostas no modelo podem já fazer parte da actividade normal da organização e do seu processo estratégico, por outro lado, é importante que estas actividades sejam vistas numa lógica integrada, tendo em conta as questões e os factores culturais, para assim permitir uma melhor gestão das relações com *stakeholders* multiculturais.

Neste sentido, é de grande relevância a inclusão de variáveis culturais que permitam identificar as características culturais e os valores da organização e dos *stakeholders* para depois, num processo de natureza co-orientacional, comparar elementos para encontrar “zonas onde o entendimento seja possível”. Em síntese, postula-se que, para conseguirem gerir relações com grupos multiculturais, os profissionais de Relações Públicas têm de conhecer o *background* dos *stakeholders* e alinhar os valores e os significados da organização com os do *stakeholder*. Assim sendo, é possível encontrar uma forma de ultrapassar os obstáculos, encontrar um terceiro espaço, ou seja, um espaço de partilha onde é possível comunicar, construir e manter uma relação com determinado *stakeholder*.

Para tal é importante estudar variáveis como a distância hierárquica; individualismo/colectivismo; masculinidade/feminilidade; grau de incerteza; orientação a curto prazo/longo prazo; alto contexto/baixo contexto; orientação para a tarefa/para as relações; culturas policrónicas/culturas monocrónicas. Através da análise a estas variáveis é possível caracterizar algumas diferenças culturais seguindo padrões que ajudam a definir, delinear e operacionalizar as estratégias de comunicação.

Todavia, durante o processo de estudo dos *stakeholders* é fundamental realizar uma outra análise com o objectivo de identificar quais os valores que regem a relação entre a organização e determinado grupo cultural, pois os valores influenciam directamente as atitudes e comportamentos de determinada pessoa e/ou grupo. E este é um dos aspectos mais focados na metodologia apresentada.

A recolha destes elementos, e de toda a restante informação necessária para o processo de aplicação da metodologia, será feita utilizando diferentes metodologias e ferramentas. No entanto, seguindo a linha que orientou toda a dissertação, considera-se que, na aplicação destas ferramentas, é essencial ter em conta os *stakeholders* e as suas características. Deve existir uma adaptação, para que, desta forma, a organização recolha informação o mais

fidedigna possível. Assim sendo, optou-se por não apresentar nenhuma proposta de ferramenta: nem questionários, nem guião para o *focus grupo*, entre outras.

De realçar que as ferramentas de recolha de informação indicadas ao longo da metodologia permitem recolher toda a informação necessária, mas são enunciadas apenas a título de exemplo. Tendo em conta os recursos e capacidades da organização e as características da envolvente e dos *stakeholders*, a organização poderá optar pela utilização de outras metodologias/ferramentas.

Outro elemento distintivo e original desta metodologia é a solução para a integração das variáveis e dos valores culturais e do conceito de “espaços de partilha” no processo estratégico. Neste sentido, é fundamental sublinhar a importância do documento síntese da análise (investigação) e a realização de um *workshop* estratégico para garantir a correcta integração dos factores culturais e dos valores na estratégia de comunicação e também na estratégia organizacional.

Em síntese, a aplicação desta metodologia permite obter um conhecimento aprofundado da envolvente e dos principais *stakeholders*, incluindo as características culturais e os valores do *stakeholder*, essenciais para a sua caracterização. Este conhecimento é bastante relevante para as organizações gerirem as relações com os *stakeholders*, uma vez que a envolvente é bastante complexa.

Assim sendo, só através de uma análise profunda, como a apresentada, é possível ter toda a informação necessária para, de uma forma segura e fundamentada, adaptar a comunicação e gerir relações com *stakeholders* multiculturais com um resultado *win-win*. Se uma organização esquecer ou optar por não estudar os factores e valores culturais dos da organização e dos *stakeholders*, corre o risco de não conseguir criar relações estáveis com os *stakeholders* e assim colocar em causa o sucesso e sustentabilidade da organização e dos seus projectos.

É ainda importante referir que se considera que o tempo de aplicação da metodologia nunca será curto, o que se poderá tornar num obstáculo para algumas organizações. Acresce ainda o facto de que a implementação desta metodologia carece de recursos humanos, materiais e financeiros de que nem todas as organizações dispõem. Estas questões e o facto de a metodologia nunca ter sido aplicada, podem ser as principais limitações da sua aplicação.

Notas finais

Esta dissertação parte do pressuposto que a relação das organizações com a envolvente é uma relação de interdependência e que, tendo em conta o panorama social e cultural vigente, os factores culturais adquirem cada vez maior importância para uma comunicação eficaz entre a organização e os *stakeholders*.

Assim sendo, torna-se essencial definir o que são Relações Públicas e o seu papel nas organizações. Nesta dissertação considera-se que as Relações Públicas têm uma função de gestão estratégica da relação de interdependência entre a organização e os *stakeholders*, tendo como objectivo a construção e manutenção de relações mutuamente benéficas, o que só é possível se existir entendimento entre os vários actores envolvidos.

Neste seguimento importa conhecer a envolvente e perceber como é a sua interacção com a organização. Analisando a Teoria Geral dos Sistemas percebe-se que a relação da organização com a envolvente é uma relação de interdependência, logo o estudo e a interacção com a envolvente são cruciais para o sucesso de uma organização. Para fazer face à relação de interdependência, a organização tem de pensar como deve comunicar. E ao longo deste trabalho verifica-se que a comunicação baseada num modelo bidireccional simétrico é a mais adequada, uma vez que permite otimizar toda a relação tendo em conta as características e interesses dos vários envolvidos, fomentando, assim, o alcance de uma relação com resultado *win-win*.

Interessa então conceptualizar esta envolvente e, ao estudar, por exemplo, a Teoria Situacional de Públicos, percebe-se que nem todos os públicos têm a mesma relação com a organização, ou seja, a envolvente é constituída por vários elementos que se relacionam de forma diferente e que têm níveis de importância diferentes para a organização. Este facto vem colocar um desafio às Relações Públicas, que consiste na gestão de relações com grupos com posições, características e interesses diferentes na e para a organização.

Para diminuir as dificuldades inerentes à complexidade da envolvente, é importante que as organizações estudem a envolvente a fundo e sejam o mais pró-activas possível. Torna-se então essencial apostar na identificação, caracterização e gestão de relações com os *stakeholders* para, posteriormente, facilitar toda a comunicação e relação quando estes passam a públicos.

O estudo dos *stakeholders* permite assim que a organização conheça a fundo a sua envolvente e perceba quem constitui essa envolvente. Para tal é essencial utilizar algumas metodologias para priorizar e identificar o tipo de relações que estes *stakeholders* têm com

a organização. Por exemplo, o Modelo de Priorização de *Stakeholders* por atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997) que permite identificar quais os *stakeholders* mais importantes tendo em conta o seu poder, legitimidade e urgência, e a Escala de Lealdade dos *Stakeholders* de Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) que permite, de forma mais profunda, caracterizar o tipo de relação que existe entre *stakeholder* e organização.

Esta informação é de extrema relevância para que a organização possa conhecer os seus *stakeholders* e assim perceber de que forma deve comunicar com eles, como deve gerir as relações com eles. Verifica-se que o estudo dos *stakeholders* de uma organização é essencial para o seu sucesso, factor que ganha ainda maior importância quando uma organização decide expandir-se, pois o conhecimento da envolvente é muito menor e a diversidade dos *stakeholders* também aumenta. Neste cenário, priorizar os *stakeholders* “mais importantes” e verificar o tipo de relação entre determinado *stakeholder* e a organização torna-se ainda mais complexo porque se verifica a influência de factores culturais que o profissional de Relações Públicas por vezes desconhece.

Torna-se então importante perceber de que forma os factores culturais influenciam as relações entre as organizações e os *stakeholders*. Para tal é importante analisar o panorama social e cultural vigente.

O actual panorama multicultural no mundo exige que seja realizado algum trabalho de forma a evitar conflitos culturais e de valores entre a organização e os *stakeholders*. Verifica-se que pessoas e grupos com diferentes características culturais habitam o mesmo espaço, o que representa um desafio para todo o tipo de organizações e para os profissionais de Relações Públicas. Torna-se mais difícil encontrar pontos de partilha que facilitem a gestão das relações com os *stakeholders* da organização. As organizações deparam-se com estes desafios nos processos de internacionalização, mas também em casos de expansão interna, quando têm de se relacionar com *stakeholders* multiculturais.

É essencial que os profissionais de Relações Públicas tenham a capacidade de perceber e de se relacionar com estes grupos e, para tal, devem comunicar e agir com os públicos em vez de comunicar para os públicos (cf. Ravazzani, 2006). Só assim será possível alcançar um entendimento e só através de um entendimento é possível uma comunicação eficaz.

Assim sendo, o estudo e a análise das características culturais e dos valores defendidos pelos *stakeholders* torna-se fundamental para qualquer organização, e não apenas em casos de internacionalização. Este conhecimento é fundamental para gerir o que se passa na *arena* de significados e valores, onde se disputam conflitos entre os valores de grupos culturais diferentes. Esta é uma questão importante para as organizações que se

pretendem expandir, pois vão ter de gerir conflitos entre os seus valores e os dos seus *stakeholders* para chegar a um estado de entendimento.

Mas, o processo de comunicação intercultural é complexo e não basta uma simples adaptação tendo em conta os valores e características dos *stakeholders*. Esta opção poderia ir contra a identidade da organização e colocar em causa o seu funcionamento e a percepção que outros *stakeholders* têm dela.

Neste sentido, é necessário ter um conhecimento aprofundado da organização e do *stakeholder* para encontrar espaços de partilha, encontrar pontos em comum que permitam, privilegiando modelos de comunicação de duas vias, comunicar com pessoas com *backgrounds* culturais tão diferentes e, assim, chegar a um estado de entendimento, essencial para uma comunicação eficaz. A comunicação deve ser sempre baseada em valores comuns aos envolvidos na relação. Estes cuidados permitem assim que a relação entre organização e *stakeholders* tenha um resultado *win-win*.

Interessa então saber como encontrar e utilizar os espaços de partilha de forma a gerir as relações com os *stakeholders* multiculturais. Para tal, é essencial a concepção de metodologias de fácil aplicação, como a apresentada no capítulo V desta dissertação.

A metodologia apresentada permite, através de seis fases de investigação, construir uma caracterização da organização e da envolvente, identificando e priorizando o tipo de *stakeholders* e a sua relação com a organização, ao mesmo tempo que analisa algumas características culturais, com destaque para os valores que regem a relação entre a organização e o *stakeholder*, pois o que determinado grupo valoriza influencia todas as suas percepções, atitudes e comportamentos, influenciando consequentemente a sua relação com a organização.

Considera-se então que o conceito de valor é fundamental para toda a comunicação e ganha ainda maior relevância quando as organizações actuam em ambientes multiculturais, porque a cultura é baseada no sistema de valores. As culturas são constituídas por pessoas que possuem determinados valores em comum, facto que as une e que influencia as suas opiniões e acções.

Toda a investigação proposta permite reunir informação e encontrar os espaços de partilha essenciais para a definição, planificação e implementação de estratégias de gestão de relações com *stakeholders* multiculturais.

No entanto, como foi referido neste trabalho, as relações entre pessoas, grupos e organizações com *backgrounds* culturais diferentes não são fáceis, pois a cultura não é um “luxo”, logo os indivíduos defendem a preservação dos seus valores. Desta forma, mesmo

utilizando a metodologia apresentada, a gestão das relações com *stakeholders* multiculturais continua a ser bastante complexa e sensível, logo o risco de conflitos e problemas continua a ser elevado.

Em síntese, é esperado que as Relações Públicas tenham um papel fundador na construção de um clima de diálogo e entendimento entre todos os *stakeholders* intervenientes nas relações interculturais.

Referências bibliográficas

- Boatright, J. R. (2006) What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management. *Journal of Private Enterprise*, 21 (2), Spring 2006, pp. 106–131.
- Coombs, W. T. e Holladay, S. J. (2007) *It's Not Just PR – Public Relations in Society*. Malden, Blackwell Publishing.
- Curtin, P.A. e Gaither, T.K. (2007) *International Public Relations: negotiating culture, identity, and power*. London, Sage Publications.
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (1985) *Effective Public Relations*. 6ªed. New Jersey, Prentice-Hall.
- da Silva Jorge, N. e Neto, C. (2010) *Understanding Values and Cultures – Key dimensions for Effective Public Relations*. ECREA Hamburg 2010.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. e Grunig, J. E. (2001) *Public Relations as Communication Campaign*. In Rice, R. E e Atkin, C. K. ed. *Public communication campaigns*, Thousand Oaks, CA: Sage (5ª ed.), p. 231-248.
- Edwards, L. (2009) Public relations origins: definitions and history. In Tench, R. e Yeomans, Liz. ed. *Exploring Public Relations*. Harlow, Person Education Limited (Second Edition published).
- Eiró-Gomes, M. (2005) Communication as Understanding. *Proceedings of the Second World Public Relations Festival “Communicating for Diversity, with Diversity, in Diversity*.
- Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2004). *Que públicos para as Relações Públicas?*, ACTAS DO III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II, Braga, Universidade do Minho.
- Esman, M. (1972) The elements of Institution Building. In Eaton, J.W. ed. *Institution Building and Development*, Beverly Hills, Sage, pp. 19-40.
- Falkheimer, J. e Heide, M. (2006) Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (4) December, pp. 180 – 189.
- Ferguson, S. D. (1999) *Communication Planning – an integration approach*. London, Sage Publications.
- Freeman, R. E. et al. (2010) *Stakeholder Theory, The state of the Art*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Freitag, A. R. e Stokes, A. Q. (2009) *Global Public Relations, Spanning borders, spanning cultures*. London, Routledge.
- Giddens, A. (1995) *As Consequências da Modernidade*. Oeiras, Celta Editora.
- Giddens, A. (1997) *Sociologia*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gold, M. (2008) *Politics of the Multinational Firm*. EBSCO Research Starters, Academic Topic Overviews, EBSCO Publishing Inc.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Kim, J. N. (s.d.) Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving. *Journal of Communication* - APA 5th.
- Grossi, I. (2003) *Stakeholders Analysis in the context of the Lean Enterprise*. Tese de Mestrado, Massachusetts Institute of Technology.
- Hall, E. T. (1996) *A Dimensão Oculta*. Lisboa, Relógio D'Água Editores.
- Hoffman, M.F. e Ford, D. J. (2010) *Organizational Rhetoric: Situations and Strategies*. California, Sage Publications, Inc.
- Hayes, R. (2009) *Public Relationships Infrastructure - Interpreting and monitoring specific applications of a given territory*. Conferência: Public Diplomacy do Ministero Affari Esteri - Instituto Diplomático "Mário Toscano" organizada pela Federazione Relazione Pubbliche Italiana.
- Hayden, C. (2007) *Applied Public Diplomacy: A Marketing Communications Exchange Program in Saudi Arabia*, presented at the 2007 National Communication Association Convention Chicago, IL Nov 15, 2007
- Hofstede, G. (1984) Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, January, pp. 81-99.
- Hofstede, G. (1985) The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4) July, pp. 347-357.
- Hofstede, G. (1991) *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Huang, Y. H. (2009) *The role of cross-cultural factors in integrative conflict resolution and crisis communication: the Hainan incident*. American Behavioral Scientist, Sage Publications .

Jackson, D. N. e Hayes, D. H. (1993) Multicultural Issues in Consultation. *Journal of Counseling & Development*, 72, November-December, pp. 144-147.

Kasiga, M. (2009) *Stakeholder relationship governance - from communication at/to publics... to governing relationships with stakeholders*. Conferência: Public Diplomacy do Ministero Affari Esteri - Istituto Diplomatico "Mário Toscano" organizada pela Federazione Relazione Pubbliche Italiana.

Krishnamurthy, S. (2009) *A framework for global relationships - a generic principles and specific applications approach*. Conferência: Public Diplomacy do Ministero Affari Esteri - Istituto Diplomatico "Mário Toscano" organizada pela Federazione Relazione Pubbliche Italiana.

Heylin, A., Haywood, R. e Trevitt, G. (1991). Organizing the International Operation. In *International public relations in practice*, London, Kogan Page.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Neff, B. D. (1994) *Multicultural, Intercultural Diversity – What do we call “It” and How do these Terms Show up in Public Relations Efforts?*. Annual Meeting of the Central States Communication Association.

Neves, J. L. (1996) Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1 (3).

Ordeix-Rigo, E. e Duarte, J. (2009) *From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence*. American Behavioral Scientist, Sage Publications.

Ravazzani, S. (2006) *Communicating for Diversity, with Diversity, in Diversity - Main Implications and Summary of the Contents*. Institute for Public Relations.

Rawlins, B. (2006) *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute of Public Relations, Gainesville. [Internet] Disponível em www.instituteforpr.org [Consult. 17 de Novembro de 2009].

Ricouer, P. (2004) Projecto universal e multiplicidade de heranças. In Bindé, J. ed. *Para onde vão os valores*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 73-78.

Ryniejska-Kiełdanowicz, M. (2009) *Cultural diplomacy as a form of international communication*. BledCom symposium 2009.

Schoenberger-Orgad, M. (2009) *Transcending Boundaries: The Public Relations Practitioner as Cultural Mediator*. Finalist Paper - Institute for Public Relations BledCom.

Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna ed. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, New York, Academic Press, pp. 1-65.

Serres, M. (2004) A cultura está ameaçada?. In Bindé, J. ed. *Para onde vão os valores*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 189-194.

Sievert, H. (2010) *First Tests of the Dashboard in Europe - An Empirical Contribution to the Global Navigation of International Corporate Communications*. Working Paper for the Annual Meeting of the Commission on Global PR Research. Institute for Public Relations.

Sha, B. L. (2006) Cultural Identity in the Segmentation of Publics: An Emerging Theory of Intercultural Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 18 (1), pp. 45-65.

Stets, J.E. e Burke, P.J. (2003) A Sociological Approach to Self and Identity. In Leary, M. R. e Tangney, J. P. ed. *Handbook of Self and Identity*, New York, The Guilford Press.

Szondi, G. (2009) International context of business relations. In Tench, R. e Yeomans, Liz. ed. *Exploring Public Relations*, Harlow, Person Education Limited (Second Edition published).

Taylor, C. et al. (1994) *Multiculturalismo*. Lisboa, Instituto Piaget.

Ting-Toomey, S. (1999) *Communicating Across Cultures*. New York, The Guilford Press.

Touraine, A. (2004) Por um contrato cultural. In Bindé, J. ed. *Para onde vão os valores*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 277-280.

Van Heerden, C. H. e Barter, C. (2008) The role of culture in the determination of a standardized or localized marketing strategy. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 39 (2), pp. 37-44.

Vattimo, G. (2004) Caminhamos para um crepúsculo dos valores? In Bindé, J. ed. *Para onde vão os valores*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 35-42.

Vauclair, C. M. (2009) Measuring Cultural Values at the Individual-Level: Considering Morality. *Cross-Cultural Value Research, Ram - Revista de Administração Mackenzie*, 10 (3) Maio-Junho, pp. 60-83.

VERČIČ, D. (2009) *Public Diplomacy - concepts, history and recent developments*. Conferência: Public Diplomacy do Ministero Affari Esteri - Istituto Diplomatico "Mário Toscano" organizada pela Federazione Relazione Pubbliche Italiana.

Vercic, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In H. M. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International Public Relations: A Comparative Analysis* (pp. 31-65). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Vilanova, L. (2007) Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder?. *European Management Journal*, 25 (2), pp. 146–162.

Xifra, J. (2009) *Building “sport countries” overseas identity and reputation: A case study of public paradiplomacy*. American Behavioral Scientists.

Zachry, M. et all. (2005) Five Perspectives on intercultural Business Communication. *Business Communication Quarterly*, 66 (5), September 2005, pp. 75-96.

Outras referências

Sítios da internet:

<http://www.thtconsulting.com/Website/OurTools/CCOL.asp> - consultado a 7 de Setembro de 2010

<http://www.geert-hofstede.com/> - consultado a 7 de Setembro de 2010

Anexos

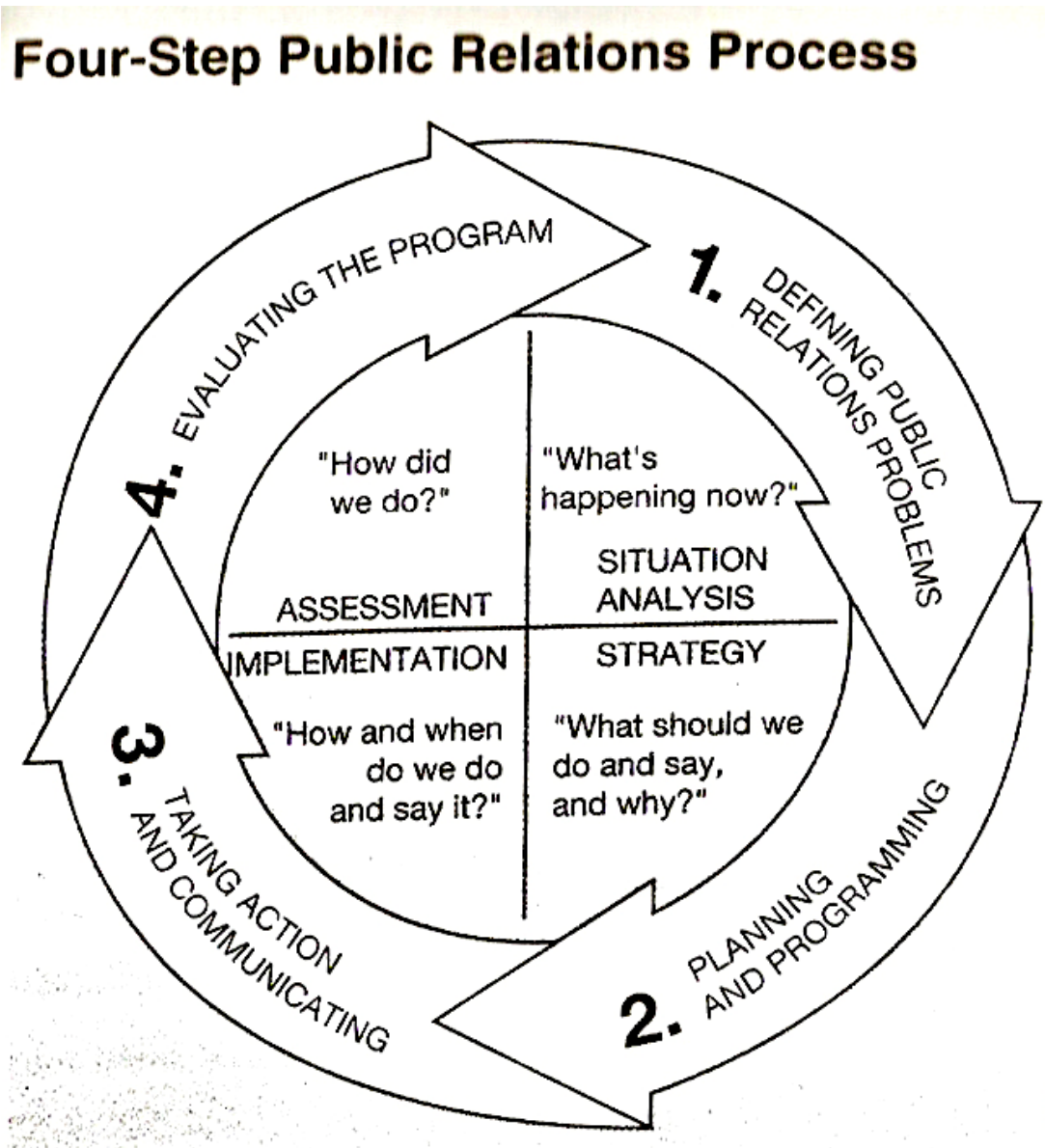
Anexo 1 – Lista de definições de *Stakeholders*

Autores	Definição
Stanford memo, 1963	"those groups without whose support the organization would cease to exist" {cited in Freeman & Reed, 1983. and Freeman. 1984)
Rhenman. 1964	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Näsi. 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" {cited in Näsi. 1995)
Freeman & Heed, 1983: 91	Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"
Freeman, 1984: 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"
Freeman & Gilbert, 1987: 397	"can affect or is affected by a business"
Cornell & Shapiro, 1987:5	"claimants" who have "contracts"
Evan & Freeman, 1988: 75-76	"have a stake in or claim on the firm"
Evan & Freeman, 1988: 79	"benefit from or are harmed by. and whose rights are violated or respected by, corporate actions"
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would cease to exist"
Alkhalaji, 1989: 36	"groups to whom the corporation is responsible"
Carroll, 1989:57	"asserts to have one or more of these kinds oi stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
Freeman & Evan, 1990	contract holders
Thompson et al.1991: 209	in "relationship with an organization"
Savage et al., 1991:61	"have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"
Hill & Jones. 1992: 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm .., established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"
Biemner, 1993: 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"

Carroll, 1993: 60	"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"—may be affected or affect. ..
Freeman, 1994: 415	participants in "the human process of joint value creation"
Wicks et al., 1994: 483	"interact with and give meaning and definition to the corporation"
Langtry, 1994: 433	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm
Starik, 1994: 90	- "can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by or are or potentially are influencers of some organization"
Clarkson, 1994: 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: 106	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Näsi, 1995: 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner. 1995: 76, n. 1	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

Lista de definições apresentadas cronologicamente, recolhidas por Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997):

Anexo 2 – Processo de Relações Públicas em 4 etapas



Anexo 3: Tabelas - Metodologia de Gestão de Relações com *Stakeholders* Multiculturais

Anexo 3.1: Exemplo de tabela com características e sistema de valores da organização

	Classificação
Distância Hierárquica	10 – Maior Distância; 1 – Menor Distância
Individualismo	10 – Individualismo; 1 – Coletivismo
Masculinidade	10 – Masculinidade; 1 – Feminilidade
Grau de Incerteza	10 – Alto nível; 1 – Baixo nível
Orientação no tempo	10 – Curto prazo; 1 – Longo prazo
Contexto	10 – Alto contexto; 1 – Baixo Contexto
Relações <i>versus</i> orientação para tarefa	10 – Relações; 1 – Tarefa
Culturas Policrônicas <i>versus</i> Monocrônicas	10 – Policrônicas; 1 – Monocrônicas

Anexo 3.2: Exemplo de tabela com valores que regem a relação da organização com os *stakeholders*

Valores	Classificação
1	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
2	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
3	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
4	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
5	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
6	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
7	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
8	Grau de importância (10 maior; 1 menor)

Anexo 3.3: Exemplo de tabela com características culturais e sistema de valores do *stakeholder*

	Classificação
Distância Hierárquica	10 – Maior Distância; 1 – Menor Distância
Individualismo	10 – Individualismo; 1 – Coletivismo
Masculinidade	10 – Masculinidade; 1 – Feminilidade
Grau de Incerteza	10 – Alto nível; 1 – Baixo nível
Orientação no tempo	10 – Curto prazo; 1 – Longo prazo
Contexto	10 – Alto contexto; 1 – Baixo Contexto
Relações <i>versus</i> orientação para tarefa	10 – Relações; 1 – Tarefa
Culturas Policrônicas <i>versus</i> Monocrônicas	10 – Policrônicas; 1 – Monocrônicas

Anexo 3.4: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação da organização com o *stakeholder* (classificação do *stakeholder*)

Valores	Classificação do Stakeholder	Absoluto ou Relativo
1	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
2	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
3	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
4	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
5	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
6	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
7	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
8	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo

Anexo 3.5: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação do *stakeholder* com a organização

Valores	Classificação	Absoluto ou Relativo
1	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
2	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
3	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
4	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
5	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
6	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
7	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo
8	Grau de importância (10 maior; 1 menor)	Absoluto ou Relativo

Anexo 3.6: Exemplo de tabela com os valores que regem a relação do *stakeholder* com a organização (classificação da organização)

Valores do <i>Stakeholder</i>	Classificação da Organização
1	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
2	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
3	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
4	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
5	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
6	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
7	Grau de importância (10 maior; 1 menor)
8	Grau de importância (10 maior; 1 menor)