

Glocalização¹: As Relações Públicas na China na Era da Mudança

Por

Chun-ju Flora Hung, Universidade Batista de Hong Kong

Yi-Ru Regina Chen, University of Maryland, College Park

INTRODUÇÃO

Em outubro de 2001, a China tornou-se membro da Organização Mundial do Comércio (OMC). Foi uma longa jornada para a China se tornar um membro. Primeiro, ela manifestou oficialmente o interesse em retomar seu status original no Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), antecessor da OMC, em julho de 1968 (Panitchpakdi & Clifford, 2002). A votação para permitir que a China, ainda um país em desenvolvimento, se torne um membro dessa influente organização indica que o desenvolvimento econômico da China tem sido reconhecido e sua influência econômica no mercado mundial não pode ser ignorado. Ao virar um membro da OMC, a China torna-se um dos jogadores que definiria as regras comerciais, em vez de ser apenas um seguidor das regras.

A China está alçada para emergir com uma gigante economia do século XXI. O Banco Mundial tem previsto que a China será a principal exportadora de onze diferentes grupos de produtos para os Estados Unidos (Kelley & Luo, 1999). A reforma chinesa, para a abertura do mercado e o rápido crescimento econômico têm gerado um enorme aumento da atividade do mercado e investimentos das empresas multinacionais. Na Ásia a China é a segunda, atrás apenas do Japão, maior e mais rápida em crescimento do mercado para a maioria dos produtos. O crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) foi em média nove por cento ao ano desde 1981 e mais de 10% nos últimos cinco anos (Kelley & Luo, 1999). Além disso,

¹ Agradecemos o sr. Guo Huimin do Instituto de Relações Internacionais de Pequim por partilhar este termo.

logo que se torne um membro da OMC, acredita-se que mais empresas multinacionais de diferentes países do mundo irão ter mais atividades na China. Então, a China se tornará e continuará a ser um dos mais importantes parceiros comerciais de muitos países no mundo.

O rápido crescimento da economia gera a demanda por mudanças nas práticas de relações públicas na China Continental². Este capítulo descreve a história e o desenvolvimento da China, da infra-estrutura chinesa e suas influências nas práticas de relações públicas na China. Além disso, ele também examina os efeitos da cultura, dos meios de comunicação e da reforma econômica no desenvolvimento das relações públicas chinesas. Finalmente, introduz um estudo de caso para demonstrar as singularidades das práticas de Relações Públicas na China

HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO NA CHINA

Situada no leste asiático e sendo o terceiro maior país geograficamente³, a China chamada “Zhong Guo,” que significa a “O Reino do Meio (Central)”, é umas das mais antigas civilizações do mundo. Ela tem mais de quatro mil anos de história, datadas da dinastia Xia, que foi fundada por volta do século XXI A.C. A história chinesa pode ser dividida em quatro Eras: Tempos antigos (da Antiguidade a 1840), Período Moderno (1840 – 1919), Período da Nova Revolução Democrática (1919 – 1949), e Período Contemporâneo (1949 – presente). A Guerra do Ópio 1840 (durante a Dinastia Qing) foi um ponto de virada na história chinesa. Como resultado da guerra, a China foi obrigada a assinar diversos tratados desiguais, incluindo as diversas concessões, tais como Macau e Hong Kong, governada por diversos países ocidentais. A Revolução em 1911 conduzida por Dr. Sun Yat-sen também não conseguiu mudar a situação chinesa de estar submetida ao imperialismo. Em 1919, o

² As Relações Públicas em Hong Kong, Macau e Taiwan não são discutidas nesse capítulo.

³ A área total da China é 9,596,960 km². (<http://www.state.gov>, n.d.)

Movimento de 4 de Maio chinês foi instigado e alunos patriotas conduziram este movimento revolucionário anti-imperialista e anti-feudal. O Movimento de 4 de Maio foi marcado pela mudança da velha revolução democrática pela nova revolução democrática, enquanto permitia que marxismo-leninismo fosse espalhado pelas práticas revolucionárias do povo chinês (<http://www.china.organization.cn>, n.d.). O partido comunista chinês foi também fundado em 1921 durante o período da nova revolução democrática. Vinte e oito anos depois, o partido comunista chinês, liderado por Chair Mao Zedong, conseguiu a vitória sobre o partido da situação, Kuomintang (Partido Nacionalista), liderados por Chiang Kai-Shek, e fundou a República Popular da China (<http://www.chinatoday.com/org/cpc/>).

Atualmente, a China é o país mais populoso do mundo, com 1,3 bilhões de pessoas no final de 2001, representando aproximadamente 22% do total da população mundial (www.china.organization.cn, n.d.)⁴. A China é também uma nação multiétnica que engloba 56 grupos étnicos. O maior grupo étnico é o Han chinês, que constituem cerca de 91,9% do total da população. Os restantes são 8,1% Zhuang (16 milhões), manchu (10 milhões), Hui (9 milhões), Miao (8 milhões), Uygur (7 milhões), Yi (7 milhões); Mongol (5 milhões), Tibetano (5 milhões), Buyi (3 milhões), Coreano (2 milhões), e outras minorias étnicas. Há sete principais dialetos chineses e muitos subdialetos que são considerados partes do idioma chinês. Mandarim (ou Putonghua), o dialeto predominante, é falado por mais de 70% da população. É ensinado em todas as escolas e é o idioma oficial da China. Cerca de dois terços do grupo étnico Han são falantes nativos de mandarim, o resto, concentrados no sudoeste e sudeste da China, falam um dos outros seis principais dialetos chineses. Outros idiomas que não são chineses são amplamente falados por minorias étnicas que incluem mongol, tibetano, uygur, outros idiomas turcos (em Xinjiang) e coreano (no nordeste) (www.wikipedia.org, nd).

⁴ Esta estatística não inclui as populações de Hong Kong, SAR, Macao, SAR, and Taiwan.

RELAÇÕES PÚBLICAS NA CHINA

Breve História

A prática de relações públicas na China pode ser traçada há mais de 2 mil anos, quando a China estava na era das dinastias (Liao, 2000). Como colocava Xuncius: “*Water floats and sinks boats*” (Água flutua e afunda barcos), sugerindo a água como povo e os barcos como imperadores. Assim, apesar da hierarquia social existente na China há milhares de anos, imperadores perceberam a importância da opinião pública e de construir relações harmoniosas com o povo (McElreath, Chen, Azarova, & Shadrova, 2000). Além disso, durante o Período da Primavera, do Outono e o Warring States Period (770 A. C - 206 A. C) estrategistas viajaram entre diferentes estados negociando com governantes para trazer a paz aos seus povos ou para construir coalizões para impedir os ataques do Imperador Ching (Liao, 2000). Mesmo que não existisse um termo como "relações públicas" na China dos tempos antigos, já havia um conceito semelhante e atividades conexas.

As Relações Públicas modernas iniciaram após o presidente Deng Xiaoping abrir as portas da China para o Ocidente em 1979 (N. Chen, 1996). Desde então, com as empresas multinacionais entrando na China esperando expandir seu mercado, departamentos de relações públicas foram criados em algumas empresas *joint venture* ou em multinacionais. A fábrica farmacêutica Bai Yun instituiu o primeiro departamento de relações públicas nacional em 1984 (Hung, 2000). A popularidade da série de TV, “*Miss Public Relations*”, no final dos anos oitenta e início dos anos noventa, que mostrou como mulheres jovens recebiam hóspedes em alguns hotéis, também promoveu o conceito de relações públicas como era vislumbrado pelo povo chinês. No entanto, a compreensão das relações públicas nessa época foi percebida

por “*Miss Public Relations*”, relacionando com relações com convidados ou a expansão da tradicional prática de “*guanxi*”, que significa relações pessoais ou conexões⁵.

Nos últimos anos, com as empresas multinacionais se estabelecendo na China, os profissionais e estudiosos chineses têm a oportunidade de incorporar a perspectiva ocidental das práticas de relações públicas. No entanto, ao mesmo tempo, estes profissionais e acadêmicos já começaram a refletir uma questão fundamental: Como aplicar o conceito ocidental de relações públicas no contexto chinês (Guo, 1997)? A China é um país com uma longa história e a cultura chinesa é extremamente complexa. Esta questão fundamental também se tornou a missão de muitos estudiosos da China responder.

A Definição de Relações Públicas na China

Na sociedade chinesa, o termo relações públicas é amplamente relacionado com a comum prática de “*guanxi*”. Portanto, os indivíduos geralmente têm a negativa impressão de que relações públicas é a mais uma prática para construção de ligações pessoais ou facilitações feitas de forma antiética (Hung, 2000, 2002a, 2002b). Além disso, a popularidade do filme “*Miss Public Relations*” deu a impressão de que Relações Públicas nada mais é que relações sociais (Hung, 2002b). Mas, para acadêmicos e profissionais de relações públicas na China, relações públicas é uma profissão emergente ligada ao gerenciamento e a práticas de boa governança.

De acordo com Liao (2000), é possível encontrar várias definições de Relações Públicas. Em primeiro lugar, relações públicas é uma função específica de gestão de uma organização que ajuda a compreender a opinião pública e serve como uma função de vigilância para o cumprimento da responsabilidade social da organização. Esta definição, no entanto, não enfatiza a função da comunicação nas relações públicas. A segunda definição é a

⁵ Mais detalhes sobre a descrição de “*guanxi*” será falado mais a frente neste capítulo.

função da comunicação que destaca o modelo de "informação pública" de J. Grunig e Hunt proposto nas práticas de relações públicas. A terceira definição percebida por alguns profissionais e estudiosos é o que é definido por J. Grunig and Hunt (1984), "A gestão da comunicação entre uma organização e seus públicos" (p. 6), na qual salienta a função da comunicação na gestão de relações públicas. Para alguns, Relações Públicas é função de construção de relacionamento, o que significa que as relações públicas é uma expressão geral para todas as relações que uma organização tem construído através das muitas atividades sociais com os seus públicos. A próxima definição de relações públicas é "a elaboração para a função de construção de relacionamento" (Liao, p. 3) onde as relações públicas ajudam as organizações a equilibrar as relações entre os públicos. Esta colocação é próxima a teoria de Hon and J. Grunig's (1999) que Relações Públicas é atualmente a gestão de relacionamentos. No entanto, esta sofisticada percepção de gestão de relacionamentos ainda não foi desenvolvida na China. A última percepção de Relações Públicas é de construção de imagem, que é uma visão de mundo assimétrica onde Relações Públicas ajuda as organizações a criar uma boa imagem através da comunicação e da persuasão.

Com as diversas perspectivas sobre o que deveria ser relações públicas, Liao (2000) considerou a necessidade de ter a abordagem de gestão da comunicação, na medida em que esta perspectiva destaca todos os elementos em relações públicas: organização, públicos, comunicação e gestão, para que uma organização isso seja eficiente, as relações públicas devem levar em consideração estes quatro elementos. Em 1996 e 2000, as visitas e as palestras de Dr. James Grunig e Dr. Larissa Grunig, nas universidades, agências de relações públicas, e associações, também reforçaram a crença de que Relações Públicas não é apenas uma ferramenta de publicidade ou relações sociais, mas também uma ferramenta científica de gestão que pode ajudar as organizações a serem mais eficientes e atingirem seus objetivos.

As Associações de Relações Públicas

Nas maiores cidades da China há numerosas associações locais de Relações Públicas. De longe, a mais influente associação de Relações Públicas é a Associação Internacional de Relações Públicas da China. (CIPRA). A CIPRA foi fundada em Pequim em abril de 1991. Atualmente, é a principal associação que trata da prática de relações públicas na China. Ao longo dos anos, a CIPRA tem reforçado as práticas de relações públicas, promoveu o ensino de relações públicas, desenvolveu o código de ética, e, recentemente, o registro de Relações Públicas foi também conquistado para reforçar o conceito de profissionalismo da atuação do profissional. Além disso, há diversos workshops realizados em cidades diferentes em cada ano que permitem que profissionais e estudiosos trabalhem em conjunto no interesse do ensino de relações públicas. A cada dois anos, CIPRA incentiva as agências, as empresas, as organizações não governamentais e agências governamentais a mostrarem suas melhores práticas em uma competição. As premiações são feitas numa congresso bienal (www.chinapr.com.cn, n.d.).

O Ensino de Relações Públicas

Após a política chinesa de abrir as portas para o ocidente, o rápido crescimento do desenvolvimento econômico também impulsionou as práticas de relações públicas em direção ao profissionalismo (N. Chen, 1996; Hung 2000). Devido às freqüentes interações com o mundo ocidental, alguns estudiosos previram que as Relações Públicas se tornariam uma profissão na China. Liao Weijian, professor de relações públicas no departamento de ciência política e de administração pública da Universidade de Zhongshan em Guangzhou, tem escrito e editado uma série de livros promovendo o ensino de relações públicas. Já o professor Guo Huimin, vice-presidente do Instituto de Relações Internacionais, introduziu a abordagem de gestão de relações públicas para a China. Enquanto Yu Minyang que trouxe a abordagem

da identidade corporativa, ensina na Universidade de Shengzhen na cidade de Shengzhen. A universidade que oferece o mais completo currículo de Relações Públicas é a Universidade de Zhongshan em Guangzhou. Beijing Broadcasting College está agora desenvolvendo um programa de Relações Públicas e começou a recrutar estudantes em 2001 (Liao, personal communication, June, 2000)⁶.

O desenvolvimento das agências de Relações Públicas

A primeira agência de Relações Públicas na China foi a “*China Global Public Relations Company*”, que é uma subsidiária da agencia estatal “*Xinhua News Agency*”. China Global começou como uma joint-venture com a Burson-Marsteller em 1985 e tem operado independentemente desde 1992. Também em 1985, outra agência de joint-venture, Interasia, se firmou (Guo, 1997).

A *China Global Public Relations Company*, localizada em Pequim, é a maior organização de Relações Públicas do país. Já a *Guangzhou Success Consultants Company* é a maior agência de Relações Públicas do Sul da China. Além das agências nacionais, há inúmeras agências internacionais operando na China desde a década de 90. Além da *Burson-Marsteller, Hill & Knowlton* foi a primeira agência estrangeira oficialmente registrada na China em 1991. Depois disso, *Shandwick, Ogilvy, Ruder-Finn, Ketchum, Fleishman-Hillard, Edelman Public Relations Worldwide* e a *Porter Novelli* estabeleceram seus escritórios nas três maiores cidades da China: Pequim, Xangai e Guangzhou (Guo, 1997). A maioria das agências internacionais controla contas estrangeiras. Mas isso não significa que as agências nacionais pegam apenas contas nacionais. A *China Global Public Relations Company*, por

⁶ O Departamento de Estudos da Comunicação na Universidade Batista de Hong Kong oferece um abrangente programa de Relações Públicas. Este capítulo, entretanto, foca no desenvolvimento das Relações Públicas na China continental. Portanto, o desenvolvimento das Relações Públicas em Hong Kong será tratado em outro capítulo.

exemplo, tem mais de 70% de suas contas em contas de empresas estrangeiras. (Wang, 2000, personal communication).

Visto que existe apenas uma universidade que oferece um abrangente programa de relações públicas na China, a maior parte dos profissionais das agências é das seguintes áreas: jornalismo, publicidade, administração e gestão governamental. Para as agências nacionais, as principais responsabilidades em suas contas são: escrever *press releases*, organizar coletivas de imprensa, promover atividades promocionais de marketing e estreitar o relacionamento com o governo. As principais responsabilidades das agências estrangeiras na China são: expandir os mercados mundiais para seus clientes multinacionais, ajudar seus clientes a fazer negócios na China, e abrir novas contas de organizações nacionais. É interessante notar que, com a entrada das agências internacionais, o conceito de Relações Públicas como uma profissão, ensino de Relações Públicas, técnicas de Relações Públicas também foram introduzidos gradualmente para a China (Guo, 1997).

Uma pesquisa sobre as agências de relações públicas feita pela CIPRA em 2000 mostrou que 80% das agências de relações públicas estão localizadas em Pequim, Xanga e Guangzhou (Shengzhen). Pequim, a capital chinesa, tem a maior demanda por Relações Públicas. Isto se deve provavelmente porque o governo chinês é considerado o mais importante público para muitas companhias e as Relações Públicas são necessárias para alavancar o relacionamento com o governo. As agências multinacionais de Relações Públicas focam suas práticas em Pequim, Xangai e Guangzhou (Shengzhen), enquanto as agências nacionais têm seus escritórios em Chengtu (cidade da província de Sichuan) e Xian (capital da província de Shanxi), além das três principais cidades do país.

Em relação aos serviços, comunicação de marketing integrado, mídia promocional e campanhas de relações públicas são as mais frequentes práticas. As agências internacionais têm mais práticas de gerenciamento de marca, enquanto as agências nacionais focam na

comunicação de marketing integrado. TI, saúde da comunicação e produtos de consumo são as principais áreas de serviço para as práticas na China. 90% das empresas pesquisadas têm clientes de TI. Serviços de relações públicas no computador e produtos relacionados, produtos de telecomunicação e internet são as três grandes áreas de clientes de TI.

Comparando as agências de relações públicas internacionais e as nacionais, o que destaca uma agência de qualidade é a especialização na promoção de reputação corporativa e o conhecimento de relações públicas. Agências de relações públicas nacionais enfatizam capacidade de execução, serviços com qualidade e criativos em oposição a agências de relações públicas multinacionais. De acordo com o levantamento CIPRA, habilidades em redação, comunicação, inglês, e as experiências são requisitos de recrutamento para ambas as multinacionais e as agências nacionais.

As características das práticas de Relações Públicas chinesas

Uma forte característica das práticas de relações públicas na China das empresas multinacionais é a localização (adaptação). Desde o fim da década quando a China abriu seu mercado para o mundo ocidental, muitas empresas multinacionais entraram e conduziram seus negócios na China. Essas organizações perceberam que para se tornar globais, elas teriam que situar suas práticas adaptando-as a cultura local e o sistema político do país que a acolheu. Este fenômeno é o que os estudiosos chineses chamam de “Glocalização” (Guo, 1997, personal communication). Aplicar o modelo de influência interpessoal, a integração com a política chinesa e determinação de espaço são três características marcantes das práticas de relações públicas na China. Com a característica única na cultura chinesa de manter relações harmoniosas com as pessoas, relacionamentos são mais críticos e exigem mais obrigações distintas na China do que no Ocidente. Assim, a principal função das práticas de relações públicas é vista como uma forma de construir e cultivar "guanxi". Profissionais de

relações públicas não apenas fazer esforços cultivando relacionamentos inter-organizacionais e inter-pessoais, mas também trocar presentes, favores, e hospitalidade. Desta forma, o modelo de influência interpessoal está enraizado nas Relações Públicas chinesa.

Entretanto, a tradicional visão de “*guanxi*” tem uma conotação negativa, que envolve construir relacionamentos de maneira antiética. Por causa da competição das práticas de relações públicas internacionais, chineses começaram a pensar sobre como gerir o “*guanxi*” eticamente (Hung, 2000). Os profissionais têm tentado evitar aplicar “*guanxi*” para facilitar os negócios.

A segunda característica das práticas de relações públicas na China é a ênfase na integração com as políticas chinesas através do bom relacionamento com diversos níveis do governo. Os governos chineses permanecem sendo os maiores e mais influentes promovedores e reguladores do desenvolvimento da sociedade. As empresas multinacionais identificam o governo como o mais importante público que gera consequências significativas sobre o seu sucesso ou fracasso e que precisa de muita atenção (Shi, personal communication, October, 2000).

Além do poder governamental no funcionamento das organizações, as Relações Públicas fazem um enorme esforço para se relacionar com o governo por duas razões. Primeiro, porque mesmo depois de duas décadas de reforma econômica, o governo chinês se esforça para manter o controle dos negócios através da tentativa e erro. A natureza ambígua das leis chinesas requer relações com governo para aferir a interpretação governamental. (Hung, 2002b; Post, Preston, & Sachs, 2002). Segundo, a estrutura complexa dos governos, relevante para os negócios estrangeiros, produz conflitantes metas, prioridades, e participações de decisões econômicas, que por sua vez, criam oportunidades e ameaças para as empresas. Por exemplo, o governo central chinês se concentra nas receitas de exportação, no status político global e na segurança nacional, enquanto os governos locais e provinciais

colocar ênfase em atrair investimentos estrangeiros para criar oportunidades de emprego e receitas fiscais. (Post, Preston, & Sachs, 2002). Outro exemplo é a Zona de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial de Tianjin, a autoridade desafiou o governo central, a fim de maximizar seus grandes clientes corporativos. Ao fazer isso, a autoridade pode ter participações diretas nas empresas (Post et al., 2002). Por conseguinte, a integração na política é importante para as empresas estrangeiras. Para atingir este fim, as relações públicas devem identificar as principais unidades governamentais envolvidas, estrategicamente escolher parceiros governamentais para trabalhar e cultivar bons relacionamentos com eles. A terceira característica das relações públicas chinesas é determinação de espaço. Mesmo que houvesse muitas atividades de relações públicas, nos tempos antigos, as modernas práticas de relações públicas foram importadas do ocidente, os acadêmicos e profissionais de relações públicas consideram como característica única das relações públicas chinesas, a ênfase na hierarquia relacional, influenciada grandemente pelas interações humanas. A hierarquia nos relacionamentos causa nos profissionais e estudiosos a dúvida da possibilidade de implantar a comunicação simétrica. No entanto, Hung(2002b) constatou na sua pesquisa que é a responsabilidade que cada pessoa possui que torna possível a comunicação simétrica. Por exemplo, os mais velhos mostram aos mais novos o cuidado com o bem-estar, enquanto os mais novos mostram respeito aos mais velhos e seguem suas orientações.

Questões atuais que desafiam as práticas de relações públicas

Quando se fala em relações públicas na China, uma questão muito comum para os profissionais chineses é: “Você paga a mídia?”. Tem se tornado muito comum na rotina dos profissionais pagar a mídia para obter publicidade favorável para seus clientes. Além disso, muitos profissionais têm diferentes percepções sobre o que relações públicas realmente é. Alguns profissionais assumir a abordagem de gestão, que atribui a função de relações públicas

na coalizão dominante de uma organização. Outros profissionais acreditam que relações públicas é um suporte de marketing. Ainda outros consideram relações públicas como relações sociais para as organizações.

O fato é que os profissionais têm diferentes práticas e conhecimento de Relações Públicas, nos últimos anos, estudiosos e profissionais tem trabalhado duro para tornar relações públicas o que ela verdadeiramente é. Como resultado, a Associação Internacional de Relações Públicas da China (CIPRA), trabalhando com a Associação de Relações Públicas da China, conduziu recentemente a criação do registro profissional. Na China, o Departamento de Trabalho Social formou uma comissão da Profissão de Relações Públicas para supervisionar o desenvolvimento. A CIPRA e a Associação de Relações Públicas da China instituíram o padrão e o código de conduta e também editaram livros para os profissionais se prepararem para o exame de qualificação. Baseada em anos de experiência e prática, existem três níveis de exames: nível básico, nível intermediário e nível avançado. Aqueles que planejam entrar em relações públicas devem fazer o exame para obter autorização de trabalho para que agências e as organizações possam contratá-los. O primeiro exame foi realizado em dezembro de 2000. Antes do exame, associações locais de relações públicas deram assistência aos que irão prestar o exame para se prepararem (Liao, comunicação pessoal, outubro de 2000).

INFRAESTRUTURA E RELAÇÕES PÚBLICAS

Sistema Político

De acordo com a tipologia⁷ do sistema político desenvolvido por Almond e Powell em 1988, a China é liderada por um único partido autoritário. O governo chinês está sempre

⁷ Almond e Powell (1988) colocam que a dimensão mais importante para o sistema político é a distinção estrutural-funcional, que revela o quanto poder de um governo tem mais de seus cidadãos e os seus meios de

subordinado e ditado pelo partido comunista chinês (CPP), que tem o monopólio do poder atingindo quase todos aspectos das da sociedade chinesa. O CCP tem 63 milhões de membros atualmente. Além do CPP, há oito partidos políticos menores sob a supervisão comunista (U.S. Department of State, 2002). O congresso nacional popular (NPC) é o maior órgão do poder estatal da China. O NPC anualmente revê e aprova o conselho de política (i.e., principais direções políticas, leis, regulamentações, orçamento nacional e mudanças pessoais) aprovado pelo comitê central do CPP. Quando o NPC não está em sessão, será exercido pelo Standing Committee.

No sistema político autoritário, a mídia serve como mecanismo para moldar a opinião pública na direção das regras ditadas pelo partido. Ademais, Swartz (2002^a) argumenta que o sistema de propaganda chinês foi implantado no sistema autoritário. A propaganda chinesa é um sistema dual de vigilância através do qual o governo pode observar atentamente as circunstâncias nacionais e a opinião pública predominante, ao mesmo tempo, que permite às massas entender suas ações oficiais e determinações (p. 5). Assim, quando os públicos discutem as mensagens enviadas para fora através Pequim via mídia, dirigentes locais do partido reúnem para monitorar certos sentimentos populares e reportá-los para à liderança do partido.

A reforma econômica resultou em um enorme disparate entre ricos e pobres e o aumento do número de desempregados e trabalhadores informais, o que por sua vez, produz instabilidade social. A instabilidade social, conseqüentemente, leva a relutância de reformas políticas⁸ na China. Tendo em vista como ocorreu o colapso do regime comunista na ex-União Soviética e do Leste da Europa, os líderes políticos na China não podem ignorar os

comunicação. Assim, eles classificam o sistema político em um continuum com o autoritarismo em uma extremidade e a democracia, na outra.

⁸ A reforma política refere-se a um processo político rumo a uma democracia no estilo ocidental com base na escolha da população e em eleições universais abertas (Zheng, 1999).

eventuais efeitos colaterais da instabilidade social que poderia obrigá-los a democratizar o governo (Zheng, 1999).

Entretanto, os líderes chineses realizaram a reforma política numa única mão (reforma política chinesa) para facilitar a reforma econômica. Zheng (1999) argumentou que a distinção entre a reforma política chinesa e a política ocidental são duas. Primeiro, a função da reforma política chinesa, em vez de deixar a população em geral livre de se envolver nos processos políticos, está a gerir contínuos ajustamentos institucionais (através de um processo de julgamento e erro), que permitem que o partido dominante mantenha a estabilidade socio-política e reforça a sua legitimidade política, enquanto prosseguem ainda mais o desenvolvimento econômico.

Dois líderes partidários, Deng Xiaoping e Zhu Rongji, contribuíram para a reforma política na China. Deng começou a reforma política, implementando eleições diretas nos condados e nas aldeias, realizando a reforma do sistema legal, introduzindo a reforma de administração e a promoção dos direitos humanos (S. Hu, 1998). Zhu fez esforços na reforma política para reestruturar o governo chinês e reformar o sistema de pessoal e os funcionários públicos a vários níveis para melhorar a eficácia dos governos (Lee, 2000).

Em segundo lugar, a medida para a democratização do sistema político chinês deveria ter a dimensão dos fatores democráticos acomodados pelo sistema político decorrentes de drásticas mudanças socioeconômicas na China. Além disso, Lee (2000) afirma que a reforma política não é apenas um subproduto do seu crescimento econômico, mas uma ação deliberada do partido comunista para garantir o sucesso da reforma econômica.

Sistema Jurídico na China

História Jurídica

A história jurídica chinesa pode ser dividida em duas fases: China tradicional e China moderna. A história jurídica da China tradicional e sua estrutura são divididas nos seguintes períodos: feudalismo, imperialismo e regras dos imperadores. O sistema jurídico existente na China tradicional foi o mais velho código sobrevivente, o código Tang, que foi promulgado durante o século XVII. O código de Tang constituiu a base para desenvolvimento dos códigos posteriores das dinastias de Song, Yuan, Ming e Qing.

O sistema jurídico da China moderna surgiu na Dinastia Qing no começo do século XX. Tornou-se evidente que alguns aspectos do sistema jurídico, tais como a dureza do processo penal e a falta de direito comercial tornou a lei chinesa primitiva em comparação com sistemas jurídicos de outras nações. Uma iniciativa que começou em 1904 foi a criação de uma Secretaria da Reforma Legislativa, com a competência para traduzir códigos estrangeiros e redigir novas leis. Outro passo em direção à modernização foi a promulgação de uma Constituição Imperial em 1908. Entretanto, antes de qualquer redação de leis ser implementada, em 1911 o Império Qing foi derrubado. Todavia, o governo sucessor adotou algumas leis que estavam parcialmente baseadas nas leis redigidas na reforma de Qing.

A estrutura governamental

Quanto à estrutura governamental, a China é agora um estado liderado por um partido comunista. O governo chinês tem empregado grandes esforços para promover o estado de Direito (www.state.gov, n.d.). Em 1982, o Congresso Popular Nacional (NPC) adotou uma nova constituição. O NPC ainda fez mais duas alterações em relação à nova Constituição em 1988 e 1993 (www.qis.net, n.d.). Abaixo a estrutura do governo da República Popular da China:

Poder Executivo. As posições e os poderes do Presidente e do Vice-Presidente estão estabelecidos nos artigos 79-84 da Constituição da República Popular da China (1982). O

NPC elege indivíduos para preencher esses cargos para um mandato de cinco anos, com um limite de dois mandatos consecutivos (Art. 79). Alguns dos poderes confiados ao presidente estão: a promulgação de estatutos, a nomeação e destituição de vários membros do Conselho do Estado, a concessão de perdões, proclamação de lei marciais e estados de guerra, bem como receber diplomatas estrangeiros e ratificar ou revogar tratados com nações estrangeiras (Arts. 80-81). O Vice Presidente assiste o Presidente no exercício das suas funções e pode exercer as funções presidenciais delegadas a ele pelo presidente (Art. 82).

O Conselho de Estado é o governo da República Popular da China sob a autoridade dos artigos 85-98. É o órgão máximo do poder do Estado, e da administração do Estado (Art. 85). O Conselho é constituído pelos Premiers, Vice-Premiers, conselheiros do estado, ministros responsáveis pelos ministérios, os ministros encarregados de comissões, Auditor-Geral e do Secretário-Geral. O mandato do Conselho de Estado é de 5 anos (Art. 86). É dado ao Conselho inúmeras funções e competências, incluindo: a adoção de medidas administrativas, regras e ordens, a apresentação de propostas para o NPC, criação e execução de um plano nacional para o desenvolvimento econômico e social, condução de assuntos estrangeiros e conclusão de tratados e acordos com as nações estrangeiras; proteção dos direitos dos cidadãos chineses no exterior, bem como exercer quaisquer outras funções que o NPC pode delegar a ele (art. 89).

Poder Legislativo. O Congresso Nacional Popular (NPC) é considerado o "órgão máximo do poder do Estado", no artigo 57 da Constituição da República Popular da China (1982). O NPC é parcialmente composto de um órgão permanente chamado Comissão Permanente do Congresso Nacional Popular (artigos 57, 65-69). O NPC é um órgão unicameral investido de autoridade para estabelecer as leis chinesas nos termos do Artigo 58. Deputados do NPC são eleitos para seus cargos por cinco anos (art. 60). O poder do NPC inclui: emendar a Constituição, aprovar leis, eleger o Presidente e o Vice Presidente da

República Popular da China, eleger o presidente do Supremo Tribunal Popular, decidir questões de guerra e paz e outras mudanças no poder (artigos 62-63). Quando o NPC não está em sessão, a Comissão Permanente pode promulgar alterações e aditamentos a leis aprovadas pelo NPC (Art. 89). A legislação também é promulgada localmente, pelos congressos populares das províncias, municípios, regiões autônomas e cidades. A Constituição prevê a estrutura, a autoridade, e os deveres dos Congressos Populares Locais do nos artigos 95-111.

Poder Judiciário. O sistema judicial da PRC está estabelecido nos Artigos 123-135 e consistem nas cortes populares, o Supremo Tribunal Popular, a Procuradoria Popular, a Suprema Procuradoria Popular, a Procuradoria Militar e outras procuradorias específicas. O Artigo 129 refere-se às procuradorias populares como os órgãos estatais de supervisão legal. Em 1983 o NPC alterou a Lei Orgânica da Procuradoria Popular, que inclui detalhes do poder e funções dos procuradores.

Há uma hierarquia na estrutura das cortes: o Supremo Tribunal Popular, o Superior Tribunal Popular, o Tribunal Popular Intermediário e o Tribunal Popular Básico. O Tribunal Popular Básico compreende mais de 3,000 tribunais, que são subdivididos em torno de 20,000 unidades menores referidos como tribunais populares locais localizados em vilas e povoados. Há 376 Tribunais Populares Intermediários e 31 Tribunais Superiores Populares localizados nas províncias. (www.faculty.cua.edu, n.d.).

De acordo com o Artigo 35 da Constituição, “Cidadãos da República Popular da China desfrutam de liberdade de expressão, de imprensa, de reunião, de associação, de procissão e de demonstração”. No entanto, o governo ainda censura especialmente o conteúdo de cada publicação e de expressão e a liberdade de expressão está aquém das questões políticas sensíveis. Além disso, qualquer conteúdo que viole algumas normas sociais específicas também serão proibidos. Existem também alguns problemas importantes na lei chinesa. Alguns criticaram a lei chinesa por serem muito curtas deixam uma grande margem para

interpretação. O problema reside que, na sociedade chinesa, onde o governante domina mais do que a regulamentação em vigor, as pessoas geralmente têm diferentes interpretações dos regulamentos e, assim, a corrupção tem afetado integridade administrativa. Como resultado, leis mais específicas e detalhadas são necessárias para ajudar a resolver o problema. Em segundo lugar, na sociedade em que a economia está se movendo na direção do mercado e integrando-se a economia mundial, a legislação chinesa deveria ser alterada para reduzir a intervenção do governo e o governo deveria demonstrar um elevado grau de transparência na legislação, a aplicação da lei, e nas atividades do poder executivo (www.china-laws-online.com, n.d.).

Ativismo

Os sistemas políticos afetam diretamente o ativismo. Nos sistemas políticos totalitários ou autoritários dos países menos desenvolvidos, ativismo não existe ou está totalmente sob o controle do governo. Neste contexto, as Relações Públicas podem ignorar os grupos ativistas e concentrar-se nos líderes políticos e outros indivíduos influentes. Em contextos não autoritários, os profissionais de Relações Públicas devem prestar atenção nos grupos ativistas e em seus relacionamentos com o governo.

Historicamente, o ativismo desempenhou um importante papel no processo da revolução ou da reforma política na China por causa de seu ambiente não-democrático (o sistema imperial ou a monopolização das instituições do estado por um único partido). Desde que o CCP foi fundado em 1949, o ativismo na China muitas vezes está relacionado com questões de reforma política, direitos humanos, e os assuntos internacionais, tais como o movimento feminista, movimento Tiananmen em 1989, protesto, o movimento anti-OTAN em 1999, movimento espiritual Falun Gong 1999-2002 e ativismo contra AIDS em 2002⁹.

⁹ O ativismo contra a AIDS refere-se a um incidente em que o governo chinês proibiu uma organização, a *AIDS Action Project*, após o fundador da organização, Wan Yanhai, revelar o escândalo de compra de plasma

Atualmente, devido à reforma econômica, os consumidores e os sindicatos têm surgido como dois grandes grupos ativistas na China. A consciência dos direitos dos consumidores começou nos últimos anos, quando o desenvolvimento econômico estava se movendo em direção ao capitalismo. A Associação dos consumidores chineses relata um aumento anual de 10 por cento das queixas dos consumidores na China. Em 1996, a associação recebeu 91,000 denúncias que envolveram mais de US \$ 6,4 milhões em compensações (Sheila, 1996). As queixas dos consumidores incluem falsas propagandas, problemas de qualidade e atraso ou serviços incompletos de pós-venda. Além disso, um número crescente de queixas de consumidores referente às empresas multinacionais make multinational officials question the standards and the intentions of lodged complaints.

O mais recente e bem conhecido incidente foi um protesto organizado pelos trabalhadores de um zoológico em Wuhan. O jardim zoológico era proprietário de uma Mercedes-Benz esportiva duas portas. Depois de repetidamente levar o carro para reparos no decurso do ano, o jardim zoológico rebocou o carro até Pequim para reparos e ajuda. No entanto, nada funcionou. Após não conseguir nenhum resultado de contatar as associações de consumidores locais, o zoológico entrou em contato com a Mercedes-Benz em Hong Kong para uma substituição já que a garantia estava prestes a expirar. O zoológico, ao mesmo tempo, advertiu a "drástica ação" que tomaria se a Mercedes-Benz, em Hong Kong não tomasse nenhuma ação. A Mercedes, após examinar o carro, determinou que o gás em Wuhan é muito baixo em octanagem e o manual do usuário tinha sugerido um gás apropriado. Portanto, a Mercedes recusou uma substituição de um carro novo. Em resposta a recusa da Mercedes-Benz, o gerente do zoológico reuniu 30 jornalistas e demoliu o carro com quatro colaboradores zoológico na frente desses jornalistas. Logo em seguida os meios de

sanguíneo na província central Henan que causou a generalização da AIDS na China. O grupo de conscientização da AIDS de Wan também foi barrado por defender os direitos humanos, questões homossexuais uma sensibilização em relação a AIDS(Marquand, 2002).

comunicação ilustraram a Mercedes-Benz como sendo arrogante e que explorava os consumidores chineses. A Mercedes-Benz sentindo-se ofendida exigiu desculpas públicas do zoológico, o que gerou mais indignação pública. Outro proprietário chinês de uma Mercedes-Benz, em seguida, levou seu carro para Wuhan para somar-se ao protesto contra a atitude da Mercedes-Benz. Enquanto a Mercedes-Benz denunciava o comportamento do zoológico como um ato de relações públicas para atrair turistas futuro zoológico. O fim deste incidente para ambos os lados foi alcançado com um acordo de que a Mercedes-Benz iria corrigir o sistema de combustível do carro sem qualquer taxa. E o zoológico concordou em revisar carro regularmente. O comportamento do zoológico ganhou 32% do apoio do povo chinês, pois os consumidores chineses têm o direito de não ser ignorados por empresas ocidentais.

A classe de trabalhadores constitui a maioria da população chinesa. As leis chinesas proibem os trabalhadores de se organizarem independentemente. A All-China Federation of Trade Unions (ACFTU) é o único sindicato nacional da china com filiais em todas as 22 províncias, cinco nas principais cidades e 5 nas áreas administrativas. Todos os membros do sindicato são também membros do CCP. A ACFTU serve como um representante de todos os trabalhadores chineses para comunicar eficazmente com o PCC e os empregadores. A missão da ACFTU são duas. Primeiro, ela mobiliza a força de trabalho em um valioso instrumento de produtividade da China. Segundo, ele defende os melhores interesses e direitos dos trabalhadores.

No entanto, até a agora, a disparidade entre o controle dos empregadores e os direitos trabalhadores continua a ser enorme. De acordo com uma pesquisa realizada pela ACFLU (citado na Chang, 2000), a taxa de sindicalização é baixa (7,3% das non-collective owned enterprises e 4% das empresas de propriedade privada) e esse fenômeno poderia resultar da antipatia das empresas empregadoras em permitir fazer negociação com a parte dos trabalhadores. Além disso, a maioria dos sindicatos nas empresas privadas foram organizados

ou determinados pelos próprios empregadores ou seus representantes. Portanto, Chang (2000) argumenta que reforçar a legislação das atividades trabalhistas não só irá estabelecer um quadro jurídico para as relações trabalhistas, como também deixarão os sindicatos dos trabalhadores sob lei para estabelecer um equilíbrio entre os direitos dos empregadores e dos trabalhadores.

Quando os trabalhadores começarem a lutar pelos seus direitos e benefícios, o governo chinês começará a enfrentar um sério dilema: deverá proteger os trabalhadores, enquanto, estes são os mesmos que protestam na rua (Jendrzejczyk, 2002). De março a maio de 2002, registraram-se protestos organizados por trabalhadores em Liaoyang, Daqing, e Fushun que trouxe números sem precedentes de desafetos, demitidos e desempregados nas ruas. Todos os três protestos foram destinados a ajudar os desempregados a encontrar emprego apresentando ao governo um problema grave. Esses protestos duraram mais tempo do que quaisquer outras manifestações desde 1989 o movimento Tiananmen.

As autoridades chinesas, em resposta, ofereceram garantias governamentais, incluindo o pagamento de alguns benefícios e salários em atraso, mas com uma presença maciça de segurança e se recusando a emitir licenças para as manifestações. Na cidade de Liaoyang, quatro protestos organizados foram acusados formalmente em 30 de março de 2002 após quatro anos de esforços para levar trabalhadores desafiadores às autoridades locais. Pelo menos sessenta trabalhadores em Daqing foram detidos por períodos variando entre vinte e quatro horas a duas semanas. Em comparação com outros movimentos sociais organizados por indivíduos que tentaram formar partidos políticos independentes e organizações religiosas como os adeptos do Falun Gong, a resposta do Governo foi relativamente restrita a estas manifestações. Pode ser porque agitações trabalhistas ameaçam a legitimidade do Partido Comunista Chinês mais do que outras. Além disso, isso também revela que, na China, o trabalho encontra-se limitado pelo governo para se tornar força de militância. Comparado com

outros países democráticos, os governos são mais essenciais para a sobrevivência organizacional do que trabalhadores (“Playing the price,” 2002).

Sistema Econômico e Desenvolvimento Econômico na China

Nesta seção, iremos destacar em detalhes a forma como o desenvolvimento econômico influenciou as práticas de relações públicas. É importante incluir a mudança no sistema econômico estudando as relações públicas na China, porque o seu sistema econômico está se movendo em direção ao capitalismo ainda que a China seja politicamente um país comunista. De acordo com Hung (2000), a economia de mercado na China intensifica as relações interdependentes entre uma organização e seus públicos, uma vez mais as atividades empresariais criam consequências comportamentais entre uma organização e seus públicos. Vamos começar por discutir a história da reforma econômica, o atual sistema econômico da China e de como o desenvolvimento econômico influenciou as práticas de relações públicas.

A Reforma Econômica e o Atual Sistema Econômico Chinês

Suliman (1998) argumentou que a experiência chinesa de tentar instalar em uma economia de mercado numa estrutura socialista é única. Durante os últimos 20 anos, a China encarregou-se de uma reforma significativa da estrutura econômica que abriu uma nova página na sua história. Shi (1998) dividiu a reforma das estruturas econômicas na China desde 1978 em três fases marcadas por (1) a Terceira Sessão Plenária do décimo primeiro Comitê Central do Partido XI (1979-1984), (2) a Terceira Sessão Plenária do décimo segundo Comitê Central do Partido (1984-1992), e (3) o décimo quarto Congresso Nacional Popular (1992-presente).

A primeira fase da reforma econômica foi realizada principalmente nas áreas rurais. A reforma nas áreas urbanas foi apenas experimental. Isto aconteceu porque os agricultores constituíam a maioria da população chinesa, naquele momento (Shi, 1998).

Na segunda etapa da reforma econômica, que começou em 1984, a Terceira Sessão Plenária do décimo segundo Comitê Central do Partido transferiu a reforma das zonas rurais para as zonas urbanas. O objetivo fundamental desta reforma foi a de construir uma estrutura econômica socialista com características chinesas. O governo chinês esperava que este tipo de sistema econômico iria promover o crescimento das forças sociais de produção. Portanto, a reforma nesta fase incluiu três aspectos principais. O primeiro aspecto foi o estímulo às empresas, especialmente as grandes e médias empresas de propriedade estatal. A segunda foi o desenvolvimento de uma economia socialista, bem como a melhoria do sistema de mercado, e a terceira foi a facilitar a participação indireta do Estado nas empresas, ou seja, a gestão estatal da economia consistiu principalmente de supervisão jurídica, econômica e questões administrativas.

A terceira etapa foi a partir de 1992, que começou no décimo quarto Congresso Nacional Popular. Deng Xiaoping, o presidente da China naquele momento, concluiu uma inspeção no sul da China entre 18 de janeiro e 21 de fevereiro de 1992. Ele defendeu a instituição de um sistema econômico de mercado socialista combinada com algumas características gerais da economia de mercado e do sistema socialista chinês. Durante essa turnê importante para o Sul, ele incentivou mais as atividades de mercado e enfatizou uma abertura de mercado na China.

Ao descrever o atual sistema econômico da China, usamos a nomenclatura de Porket (1998) para descrever os sistemas econômicos: mecanismo de coordenação (comando versus mercado), de propriedade (pública vs. privado), poder de decisão econômica (centralizado vs. descentralizado), o fluxo de informação (horizontal vs. vertical), incentivos (moral vs.

material) e interações com a situação econômica internacional (controlado vs livre) para estudar a forma como o sistema econômico da China influencia as práticas de relações públicas.

Nos estudos de Hung (2000), ela concluiu que o atual sistema econômico é uma mistura de economia planificada e economia de mercado, no qual ela demonstrou o seguinte:

Tabela 1.

Características do Sistema Econômico Chinês

Mecanismo de coordenação	Movendo para o mercado
Propriedade dos meios de produção	Privado e público
Poder de decisão	Descentralizado e centralizado
Fluxo de Informação	Horizontal e vertical
Incentivos	Material e moral
Interação (troca de bens, serviços, capital e trabalho)	Livre e Controlado

trabalho) com o ambiente econômico internacional.

O estudo de Hung (2000) revelou também que os mecanismos do mercado influenciam positivamente as relações públicas. Os profissionais perceberam que há mais de um público que influenciam ou que são afetados por uma organização. A propriedade privada tem resultado em concorrência numa economia de mercado, que também promove uma comunicação bidirecional: Organizações criaram atendimentos ao consumidor e boletins informativos para se comunicar com o público externo. A estrutura de decisão distribuída e o fluxo de informações horizontal nas organizações também reforça nos gerentes e executivos a percepção da importância da comunicação entre os empregados. The emphasis of materials incentive produces not only competition in markets but also the awareness of externalities.

Interações livres com ambientes econômicos internacionais, gradualmente alerta as organizações para a necessidade de melhorar a si próprias para alcançar o padrão internacional.

No entanto, o foco da comunicação também mudou, com a transição para o mercado misto e a economia social. No estudo de Hung (2000), a transição para uma economia de mercado oferece a oportunidade de redefinir o que é "público". Antes da transição, o mais importante para uma organização pública não era o público tradicional, mas, sim, altos níveis do governo ou pseudo-organizações governamentais, tais como o partido comunista e associações relacionadas. Na transição para uma economia de mercado, a maioria das organizações (empresas, governos nos diferentes níveis, etc) já não estavam fortemente associadas com o poder central. Suas sobrevivências foram baseadas e determinadas pelo seu desempenho no mercado ou pelo seu desempenho avaliado pelos públicos. Como resultado, as relações com os públicos passaram a ser uma função de gestão organizacional.

A economia de mercado tem uma grande influência sobre as relações públicas (N. Chen, 1996; Hung, 2000). No entanto, como mostrou um estudo anterior, a adaptação das características de uma economia de mercado na China também se traduziu em uma maior consciência de gestão de relacionamento com os públicos afetados pelas organizações. Essa ênfase na verdade reforçou a importância das relações humanas na cultura chinesa (MJ Chen, 2001). Embora estudiosos de marketing enfatizem o relacionamento de marketing com clientes (Gruen, Summers, & Acito, 2000), as organizações na economia de mercado também têm de visionar um conceito mais amplo de relacionamento. Há mais de um público afetado por uma organização e os clientes não são apenas um (Grunig J. & L. Grunig, 1998). A economia de mercado tem trazido diversidade para a sociedade chinesa e as organizações devem ter mais interações com os públicos. O ativismo está apenas emergindo na China, sob a forma de consumismo (Guo, 2000, comunicação pessoal). O relacionamento baseado na

cultura chinesa deve deixar organizações cientes de que outros tipos de ativismo podem eventualmente ocorrer. Com a adoção do padrão ocidental, as organizações podem modificar ou livrar-se da prática do "guanxi", mas também devemos reconhecer que um conceito mais amplo de "relacionamento" se tornará mais marcantes e mais dominantes no mundo dos negócios. A influência do ativismo será introduzida em uma seção posterior.

A Influência trazida pelo desenvolvimento econômico

Nos estudos de Hung (2000), ela encontrou algumas evidências que fundamentaram a literatura anterior (por exemplo, N. Chen, 1996; Guo, 1997; McElreath, Chen, Azarova, & Shadrova, 2000) sobre o modo como o desenvolvimento econômico da China influenciou o desenvolvimento das Relações Públicas. A relação é indicada na Figura 1.

Fase Econômica I (1979-1984)	Fase Econômica II (1984-1992)		Fase Econômica III (1992 - Presente)
Relações Públicas Fase Introdutória (1980-1985)	Relações Públicas Fase II (1986-1989)	↓	Relações Públicas Fase Estável (1992 - Presente)

Relações Públicas
Fase de Reposicionamento
(1989-1992)

Figura 1

A Relação entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento das Relações Públicas na China. De C.J.F. Hung (2002), A interação dos tipos de relacionamento, cultivo de relacionamento e resultado nos relacionamentos: Como multinacionais e empresas taiwanesas praticam as Relações Públicas e a gestão de relacionamento com a China.

N. Chen (1996) descreveu as relações públicas na China como um desenvolvimento vertical, contendo quatro fases. A primeira fase, também conhecida como a fase introdutória, durou de 1980 a 1985. Esta fase também está paralela ao movimento em direção à reforma econômica na China. No entanto, Chen sustentou que, nesta fase, as pessoas ainda não compreendiam o conceito de relações públicas e, portanto, "profissionais não qualificados apoderaram-se das práticas existentes" (N. Chen, 1996, p. 123). A segunda fase durou de 1986 a junho de 1989. Chen refere-se a esta fase como "surto ou explosão de relações públicas" (N. Chen, 1996, p. 123), enquanto os profissionais começaram a formar um entendimento básico de relações públicas para além dos equívocos anteriores. Associações de relações públicas de diferentes níveis e livros de relações públicas começaram a proliferar. A terceira etapa foi a "fase de reposicionamento" (N. Chen, 1996, p. 123), que teve início após o incidente na Praça Tiananmen. Por causa do protesto estudantil a favor da democracia, o governo decidiu reconsiderar idéias do Ocidente. Ao mesmo tempo, estudiosos começaram a pensar em empregar conceitos de relações públicas com um viés chinês. A quarta fase começou após Deng Xiaoping ter visitado várias cidades no sul do país. Durante a visita, ele reforçou a urgência de abrir portas para o Ocidente, independentemente se o sistema é capitalista ou socialista, desde que promova o desenvolvimento econômico e a prosperidade na China (Shi, 1998).

Cultura Chinesa

Sriramesh (1992) foi o primeiro estudioso a abordar como uma cultura influencia as práticas de relações públicas. Adler (1997) discorreu a respeito das influências culturais sobre as operações das empresas multinacionais. Adler também assinalou que as pessoas expressam sua cultura e qualidades normativas através dos valores e da sua visão de mundo que elas têm em suas próprias vidas. Estes valores e essa visão de mundo afetam seus comportamentos.

De acordo com Hofstede (2001), existem cinco dimensões que podem ser usados para categorizar as culturas em diferentes regiões, masculinidade/feminilidade, power distance, uncertainty avoidance, individualismo/coletivismo, e orientação de longo versus curto prazo. Hofstede também mencionou que a quinta dimensão, orientação de longo versus curto prazo foi encontrado numa pesquisa sobre valores chineses que melhor descreve os valores asiáticos que são originados a partir do Confucionismo. O confucionismo, de acordo com King e Bond (1985), não é uma religião, em vez disso, é um conjunto de valores pragmáticos que direciona a vida cotidiana das pessoas. Estes valores pragmáticos têm por objetivo produzir a harmonia social. De fato, existem muitos conceitos específicos na cultura chinesa, que não pode ser amplamente coberta pela dimensão de Hofstede. Portanto, decidimos introduzir a cultura chinesa a partir de outras literaturas adquiridas nos Estados Unidos, China e Taiwan. Em seguida, iremos descrever em detalhe as características da cultura chinesa e proporcionar um fundamento para como a cultura chinesa influencia a comunicação.

As características das orientações sociais na cultura chinesa

Yang (1992) discorre sobre as diferentes características das orientações sociais chinesas. Duas mais importantes são discutidas aqui: orientação familiar e orientação para as relações.

Orientação Familiar

Tradicionalmente, o povo chinês considera a "família", em vez de indivíduos, como sendo a unidade básica para a estrutura e função da sociedade. O povo chinês acredita que a família é a unidade central da vida econômica e social que tem resultado em um único familismo (Yang, 1992). Sob esta premissa, os chineses tendem a considerar a família como sendo mais importante do que os indivíduos. Para ser mais específico, a reputação familiar é

vista como mais importante do que a individual e a coletividade familiar tem prioridade sobre as realizações individuais (Yang, 1992). No entanto, esta tendência está limitada ao que Schwartz (1990) chama de “coletivismo em grupo”, não “coletivismo universal.” Já, Yang (1992) chama esse tipo de coletivismo "coletivismo familiar" (p. 96).

Yang (1985) também argumenta que a possibilidade de estender o coletivismo familiar a outras unidades sociais não familiares é ir além do processo de familização, que é aplicar o modelo de interação familiar em unidades sociais. A aplicação da familização na sociedade se reflete na hierarquia na sociedade e na moral familiar nas relações interpessoais (Yang, 1992). Esta orientação social cria o conceito de si-mesmo e do outro no processo de comunicação na sociedade chinesa. Com diferentes grupos sociais, os membros tendem a prestar mais favores a outros indivíduos do mesmo grupo, porque estas pessoas são "Zi ji ren" (*insider*) (Gao & Ting-Toomey, 1992).

Conceitos de si-OUTRO. Da mesma forma, como conceituada por Hofstede (1980) e Triandis (1988), em uma cultura coletivista como a chinesa, os indivíduos salientam o pertencimento ao grupo e se focam na identidade “nós” (Hofstede, 1980; Gao & Ting-Toomey, 1998). Triandis (1988) argumenta que este conceito de estar no grupo é considerado significativo em culturas coletivistas, em que as necessidades, metas e crenças do grupo muitas vezes têm precedência sobre as do indivíduo. Conseqüentemente, o conceito de si-OUTRO tem levado os chineses a desenvolver a idéia de "insider" e "outsider" (Gao & Ting-Toomey, 1992). Consideramos que a orientação familiar é especialmente importante para os estudiosos compreenderem a razão pelas quais algumas empresas multinacionais não podem entrar no mercado chinês, uma vez que necessitam cultivar a si-mesmas para serem reconhecidas como insiders ou uma parte do grupo social familiar.

Orientação para as Relações

Yang (1992) identificou os seguintes aspectos explícitos do conceito de relação: formalização, a reciprocidade, harmonia, fatalismo, e determinação.

Papel da formalização

Na sociedade chinesa, grandemente influenciada pelo confucionismo, cinco tipos de relacionamentos (Wu Lun) são destacados. Estas são as relações entre o chefe e o subordinado, pai e filho, irmão mais velho e irmão mais novo, marido e mulher, e amigo e amigo. Todas as relações humanas na sociedade podem ser derivadas de uma ou a combinação destes cinco relacionamentos fundamentais (Shih 1988; Yang, 1992). Esta tônica tem norteado o povo chinês a respeitar os seus líderes e anciãos, mas a hierarquia também existe nas relações inter-pessoais.

Interdependência relacional (reciprocidade)

Na sociedade chinesa, cada papel é definido pelas interações e conseqüências com outros indivíduos no seio familiar e na sociedade. Por exemplo, os pais devem cuidar de seus filhos e os filhos devem mostrar piedade filial para seus pais. Cada papel é obrigado a fornecer alguns benefícios mentais ou físicos para os outros membros da família ou da sociedade. Assim, esta obrigação gera reciprocidade e interdependência. No entanto, os diferentes tipos de relações determinam diferentes graus de reciprocidade e de interdependência (Yang, 1992).

Yang considera a interdependência e a reciprocidade como sendo os princípios básicos a equilibrar um relacionamento, pois cada indivíduo reconhece sua dependência em relação aos outros membros da sociedade. O sentimento de obrigação de manter relações e cuidar de outros sentimentos torna o conceito de bao importante (King, 1995). Bao, significa reciprocidade, é muito importante nas relações inter-pessoais (Gao & Ting-Toomey, 1998).

Na sociedade chinesa, tanto doador e receptor são responsáveis por manter relacionamentos. A dívida relacional surge quando um recebe um favor de outros. Receptores normalmente, não querem um dever relacional da dívida para os outros. Ele pode optar por não retribuir o favor. No entanto, o resultado trará isolamento dos outros ou o auto-isolamento. A única forma para esta questão é voltar mais favores para outras pessoas, para que "um receptor" torne-se "um doador." Reciprocidade relacional é um conceito importante, pois é onde enfrentamos (mian zi) and favor (ren qing) come from.

Ren Qing (favor), como apontado por King (1995), geralmente significa a norma das relações sociais. Essa norma é derivada do Confucionismo, no qual uma ordem social harmoniosa é desejada. Para atingir a meta de uma relação harmoniosa, responsabilidades são necessárias. Indivíduos consideraram-se a obrigados a manter relacionamentos humanos. Ren Qing força cada indivíduo a satisfazer essa obrigação.

Devido às preocupações quanto ao relacionamento e harmonia, a cultura chinesa incluiu alguns conceitos germânicos: Renqing (Hwang, 1987), e mianzi (rostro) (H. Hu, 1944; Hwang, 1987) tem influenciado grandemente a forma como os chineses lidam com as coisas, especialmente quando pedindo um favor de alguém.

Os chineses tradicionais dão valor ao status hierárquico nas relações sociais. Eles tendem a adotar várias normas de comportamento para interagir com diferentes pessoas à sua volta (Fei, 1948). A pesquisa de Hwang (1987) também mostrou que os chineses tendem a usar as competências das relações pessoais quando pedem um favor de uma pessoa mais superior. No entanto, quando o superior é abordado por alguém pedindo um favor, ele irá primeiro também considerar cuidadosamente, "o que é o guanxi entre nós? Quão forte é o nosso guanxi?".

Harmonia relacional

Sun (1990) e Chien (1979) assinalaram que o povo chinês valoriza a harmonia nas relações inter-pessoais e na harmonia com a natureza. A harmonia vem para atingir a expectativa de outros. O Caos surge quando a harmonia é destruída (Yang, 1992). Como resultado, o povo chinês tenta seu melhor para manter a harmonia relacional, ainda que por vezes têm de fazer alguns sacrifícios.

Fatalismo relacional

Como mencionado anteriormente, a estabilidade e a harmonia nas relações é muito importante, na medida em que produzir uma estável e contínua família e sociedade. No entanto, as relações não são sempre estáveis e harmoniosas, e as pessoas não estão sempre satisfeitas com as relações que eles têm com os seus familiares e outros. A fim de fornecer uma explicação para essa condição, os chineses criaram o conceito de "yuan" (Yang & Ho, 1988) ou "facilidade de condições" (Cai & Hung, in press, p. 21), que decidem os tipos de relacionamento, a duração do relacionamento e os seus resultados antes de iniciar o relacionamento. "Yuan" é de certa forma um apaziguador da ansiedade das pessoas quando ocorre um mau relacionamento, já que este tipo de relacionamento havia sido decidido há muito tempo e as pessoas devem apenas aceitá-lo (Yang, 1992).

Determinismo relacional

A diferença de proximidade no relacionamento determina diferentes tipos de relações - por exemplo, relacionamento familiar, amigos, trabalho e relacionamentos (Yang, 1992). A partir do momento que os chineses vêem uma diferença significativa entre eles e o outro, as responsabilidades nas diferentes relações variam.

Hung fez um estudo sobre a gestão de relacionamentos nas empresas multinacionais e nas empresas taiwanesas na China (2002a, 2002b). Os resultados da pesquisa demonstraram

que as empresas multinacionais, embora tentando adaptar-se às práticas chinesas, estavam mais inclinadas em manter os seus próprios valores culturais, em comparação com as empresas tailandesas que partilhavam as origens culturais semelhantes com o povo chinês e aplicavam mais valores chineses no processo de comunicação com o público chinês.

A interessante descoberta também revelou que as multinacionais e as companhias taiwanesas costumam usar a estratégia do cultivo do relacionamento de partilha tarefas, como participar no Projeto Esperança para a educação das crianças pobres nas zonas rurais, construir pontes e pavimentar estradas na China para ganhar aceitação dos públicos chineses. É uma forma de dizer que estas empresas também são parte da família. Por exemplo, a Motorola tem declarado que a China é o seu "segundo lar" (Post, Preston, & Sachs, 2002).

Além disso, a hierarquia nas relações também cria muitos aborrecimentos para muitas multinacionais e empresas taiwanesas, afirmaram alguns dirigentes importantes. Os gestores de Relações públicas de multinacionais e empresas taiwanesas descreveram as dificuldades de se chegar a posições superiores oficiais. Eles geralmente encontram a resposta que deveria haver alguém, que detenha uma posição equivalente com **the party secretary if these multinational and Taiwanese companies intended to reach the party secretary.**

Para resolver esta dificuldade, as empresas multinacionais geralmente chamam o CEO da sede para visitar a China para conversar com os altos oficiais. As empresas taiwanesas na China formaram a Associação Empresários e tem o presidente da associação para reunir o partido secretário. Em alguns casos, aplicando guanxi em chegar a posições superiores oficiais tornou-se necessária, quando não existem outras alternativas.

Sistema de Comunicação

Hachten (1992) divide em cinco tipos de mídia baseando-se nos sistemas políticos das nações e nas tradições históricas: autoritários, ocidentais, comunistas, revolucionárias, e

sistemas de desenvolvimento. De acordo com a tipologia de Hachten, o sistema de comunicação social na China é uma combinação do sistema comunista e ocidental. A reforma econômica fez a mídia chinesa se tornar uma base de mercado. Hoje, mercado chinês de mídia segue o princípio do "regulated marketization", em que o Partido assegura o controle sobre a estrutura fundamental e conteúdo dos meios de comunicação, permitindo simultaneamente que os meios de comunicação (tanto públicos como privados) maximizem seus ganhos comerciais com o aumento do jornal em circulação e as receitas publicitárias ao satisfazer os gostos de seus consumidores (Swartz, 2002b; Zhao, 2000).

Como resultado, objetivo principal dos jornalistas chineses e dos profissionais de comunicação de massa é arrecadar com sucesso as receitas provenientes de assinaturas e publicidade das organizações (Hung, 2002b). Assim, as organizações da China têm um alto nível de acesso aos meios de comunicação social em geral. Além disso, para obter uma audiência elevada a China tem enfatizado breaking events, story format, soft content, "colorful coverage" (Yu, 2001), e de auto-promoção (SWART, 2002b). A cobertura sensacionalista contém quatro tipos de histórias: 1) segredos vermelhos, que se referem à histórias de políticos de alto escalão, inclusive a respeito de suas questões pessoais, os seus segredos nos processos de decisão e os conflitos entre eles; 2) indulgências douradas, são histórias de como ficar rico e viver na alta classe da sociedade; 3) seduções amarelas, que se foca em histórias sexuais; e 4) terror negro, que cobre histórias de tragédias humanas, com apresentações de catástrofes naturais.

A Mídia na China

A mídia chinesa cresceu em grande escala e tem influenciado a sociedade de uma forma significativa. Existem mais de 9000 jornais diários com uma circulação anual de 2,68

bilhões¹⁰, 8135 revistas com circulação total de 2,3 bilhões, e 3,125 estações televisivas atingindo um público superior a 900 milhões (Yu, 2001). Jornais e revistas são desenvolvidos para especializar-se em uma ampla gama de temas como: indústrias, da agricultura, mineração e energia, telecomunicações, viagens e gestão hoteleira (Ver apêndice A).

Os canais de televisão em diferentes regiões da China também têm de adaptar os seus programas para satisfazer as necessidades do seu público. A televisão é o meio mais poderoso para atingir o público chinês pois eles passam mais tempo vendo televisão do que lendo jornais, revistas e livros (Yu, 2001).

Exceto para o sistema de radiodifusão que pertence e é operado pelo governo, os impressos e os canais de televisão são públicos e privados. Yu (2001) identificou periódicos do partido e outros meios de comunicação oficiais, com o seu papel histórico de disseminar a ideologia da CPP e suas mensagens, as more dull, conservative, and propagandistic than non-party media. Desde que a mídia chinesa se tornou uma base de mercado com o resultado da economia de mercado socialista, a comunicação de massa do partido tem lutado contra uma séria diminuição de circulação.

Desenvolvimento da Internet na China

A China tem sofrido uma acentuada evolução da internet nos últimos cinco anos. De acordo com um relatório oficial semestral sobre o desenvolvimento da Internet¹¹ na China, existem 45,80 milhões de usuários de internet atualmente na China (em comparação com uma estimativa de 620.000 usuários em 1997). A maioria dos internautas chineses é do sexo masculino, com idades entre 18 e 24, com ensino médio concluído. “Um total de 126,146 World Wide Websites estão registrados sob o título de “.cn” atualmente, incluindo 78,4% de

¹⁰ According to the U.S. State Department (2002), the illiteracy rate in China is 18.5%.

¹¹ Este relatório foi realizado pelo Gabinete de Informação do Conselho de Estado do governo chinês e da *China Internet Network Information Center (CNNIC)*, em julho de 2002.

".com"¹², 9,7% de ".net"¹³, 5,3% de ".gov"¹⁴, 2,5% de ".aasn"¹⁵, 2,4% de ".org"¹⁶, 1,2% de ".edu"¹⁷, e 0,5% de ".ac "¹⁸ (China Internet Network Information Center, 2001). A pesquisa também indica que 17,3% dos usuários de Internet vão para *cybercafés* para usar a Internet. A *Beijing Review* também relata que 15% das crianças das grandes cidades, como Pequim, Xangai e Guangzhou, têm frequentemente utilizado *cybercafés*¹⁹. Além disso, *cybercafés* estão sendo criados rapidamente em diversas regiões subdesenvolvidas da China, o que contribuirá para reduzir o fosso entre as zonas urbanas e rurais (“China Internet café debate hots up,” 2001).

Devido a um enorme número de usuários da Internet e do acesso à internet disponíveis nas zonas urbanas da China, a mídia eletrônica tem se tornado o mais eficaz canal empregado pelas organizações para se comunicar com a população em geral e fazer a promoção dos produtos. Os sites “.com” constituem 78,4% dos sites registrados na China. 46,3% dos internautas chineses visitam algumas vezes sites de compras on-line e 31,2% deles fazem compras on-line (China Internet Network Information Center, 2002).

Liberdade de Imprensa na China

Embora a mídia chinesa esteja desfrutando de mais liberdade após a reforma econômica do que no passado, a liberdade cessa abruptamente quando a liderança enfrenta questões políticas sensíveis. Um levantamento sobre a liberdade de imprensa realizada pela Freedom House²⁰, de 1994 a 2002, relata que a mídia ainda hoje é acompanhada de perto e

¹² .com refere-se a empresas, indústrias, finanças, etc.

¹³ .net refere-se à centros de informação ou centros operação da rede.

¹⁴ .gov refere-se ao governo.

¹⁵ .aasn refere-se à áreas administrativas.

¹⁶ .org refere-se a organizações não governamentais.

¹⁷ .edu refere-se a instituições de ensino.

¹⁸ .ac refere-se a instituições de pesquisa e ciência.

¹⁹ No entanto, após um incêndio em um cyber café causou 25 mortes, o governo chinês proibiu os menores de entrar em cyber cafés, em outubro de 2002. É também a construção de um bar cyber café dentro de 200 metros de escolas elementares e médias (Xinhua News Agency, 2002).

²⁰ A Freedom House é uma organização sem fins lucrativos, fundada por Eleanor Roosevelt, Wendell Willkie, e

censurada pelo governo chinês²¹ ("Press liberdade inquérito", 2002). Tem havido um controle sistemático da imprensa desde Mao. O Ministério da Propaganda e o Ministério da Informação são as duas agências governamentais responsáveis pela função. Estas duas agências servem também como "guardiões" dos conteúdos dos meios de comunicação. Além disso, a redução do controle sobre os meios de comunicação social, o governo chinês criou uma mídia de propriedade estatal, estações de rádio, cinema e televisão, em dezembro de 2001, para colocar o seu sistema de televisão estatal, duas grandes estações de rádio, e uma produtora de filme sob a gestão nacional.

Existem quatro formas de controle da imprensa na China. Primeiro, um grupo de funcionários governamentais examina minuciosamente o conteúdo e as manchetes de notícias diárias sobre certas questões, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), os direitos humanos, trabalhadores em greves, tumultos rurais, Falun Gong, alegações de corrupção ou nepotismo pelos dirigentes do país, críticas direta ao CCP, questões sobre Taiwan, regras chinesas no Tibete e em Xinjiang, acontecimentos da repressão em Tiananmen em 1989 e outras matérias sensíveis ("Mídia Livre na China", 2002).

Segundo, o governo chinês estabeleceu o sistema de aprovação para constranger mídia a publicar e divulgar notícias de natureza crítica ou sensível (Yu, 2001). A terceira forma de limitar a liberdade imprensa é através de telefonemas feitos pelos líderes locais para os meios de comunicação ("Mídia Livre na China", 2002). Quando a liderança se sente descontente com algum item da notícia, um telefonema será feito para o jornal suprimir a notícia.

outros americanos, há quase 60 anos. Ela defende a democracia, os direitos humanos e a liberdade em todo o mundo através de uma série de programas internacionais e publicações ("Mission statement and history," 2000).

²¹A pontuação global da liberdade de imprensa na China realizado através de uma pesquisa realizada pela Freedom House é de 80, numa escala de 100 (quanto menor é a pontuação, mais livre é a imprensa do país). A pontuação global é avaliada por quatro critérios: leis e regulamentos que influenciam o conteúdo da mídia, as pressões políticas e controles de conteúdo da mídia, influências econômicas ao longo do conteúdo da mídia e as ações repressivas (por exemplo, matando jornalistas, a violência física, a censura, a auto-censura, prisões, Etc.) Os países com pontuação de 0-30 são classificados como "países livres." Países com pontuação de 31-60 são classificados como "parcialmente livre", e os que foram além de 61-100 são classificados como "não livre". Porém, A pesquisa não revela uma ligeira melhoria da liberdade de imprensa na China a partir de uma pontuação total de 89 em 1994 para 80 entre 1999 e 2002.

Finalmente, um processo formal de censura é a regra estabelecida pela imprensa na China. Um grupo de pessoas é escolhido para ler cada artigo em cada grande jornal em uma base diária. Censores irão registrar e comunicar à notícia censurada para o Ministério da Propaganda. Todo mês, o Ministério emite uma crítica dos meios de comunicação social a todos os veículos do país, que relata “such-and-such a newspaper made such-and-such error in such-and-such item of news and what the high-ranking governmental officials did to resolve this problem” (“Media Freedom in China,” 2002, p. 7).

O surgimento do World Wide Web (www) proporciona uma mídia direta para a sociedade. O www também torna mais fácil a publicação de notícias independentes, que por sua vez, ignora os controles governamentais dos meios de comunicação. Como resultado, o governo chinês considera internet como uma ameaça especial para a estabilidade social. Para lidar com este único tipo de mídia, o governo chinês emitiu restrições ao conteúdo da internet e provedores de acesso. Além disso, o governo criou um departamento de polícia especial em Xangai para fiscalizar com rigor "informação prejudicial" na Internet. De acordo com o Comitê de Proteção dos Jornalistas²² (CPJ), todas as oito novas detenções na China o CPJ documentadas em 2001 estão relacionados com a publicação on-line ("Mídia Livre na China", 2002). O governo também tem bloqueado o acesso a alguns site, fechou vários cyber cafés, e prendeu, pelo menos 19 ciber-dissidentes, até a agora (www.freedomhouse.org, 2002).

Estudo de Caso²³: A Glocalização da Unilever na China

As operações da Unilever na China exemplificam a atividade das multinacionais na crescente economia chinesa. Especificamente, a estratégia da Unilever na China consiste em

²²O CPJ foi fundado em 1981 por um grupo de jornalistas americanos. O CPJ defende a liberdade de imprensa e tem acompanhado de condições da liberdade imprensa na China e outros países há mais de 20 anos (Media Freedom in China, 2002).

²³ Este case ganhou um prêmio oferecido pela Associação Internacional de Relações Públicas da China.

conquistar uma fatia de mercado, comprando mais marcas locais e empenhando-se na sociedade chinesa. Este caso ilustra a importância do governo como o principal *stakeholder* para o sucesso de uma empresa estrangeira. As práticas de relações públicas na sociedade chinesa em linhas gerais são: (1) análise ambiental para identificar as oportunidades e as ameaças a uma empresa estrangeira, (2) relações governamentais com foco nos programas de relações públicas, (3) campanha mediática como a ferramenta para ganhar apoio público e (4) mostrar um compromisso de longo prazo (por exemplo, investimentos e doações) como uma estratégia útil para cultivar um relacionamento com os públicos estratégicos da organização.

Estrutura e Estratégia

A Unilever, uma das 20 maiores empresas multinacionais do mundo, começou seus negócios na China em 1932. Retirou-se do mercado chinês depois de 1949 e entrou novamente na China em 1986. A partir de 1997, o investimento da Unilever na China havia ultrapassado \$640 milhões de RMB em alimentos e produtos de consumo. A Unilever cria \$500 milhões de RMB em receitas fiscais por ano. Seguindo a sua estratégia global como sendo uma empresa multinacional localizada em seus países de acolhimento, a Unilever desenvolveu quatro iniciativas destinadas a conquistar o mercado chinês. Primeiro, ela planejou a compra de várias marcas nacionais chinesas, como "Chinese Toothpaste", "Chun-hui Tea" e "Cai Soy sauce" para maximizar o seu market share local. Em segundo lugar, a Unilever ajustou a sua estrutura organizacional na região da Ásia e moveu sua sede de Singapura para Xangai, na China. Além disso, a Unilever estabeleceu vários holdings na China para melhorar a sua concorrência e o desenvolvimento a longo prazo no mercado local. Por último, a Unilever empregou esforços na sua gestão de recursos humanos, recrutando um número elevado de empregados qualificados da população local e proporcionando aos

estrangeiros treinamentos tanto em competências técnicas como de gestão do processo de localização.

Além das quatro iniciativas, a Unilever contratou a Global China, a maior agência de relações públicas nacional da China, para facilitar o sucesso das iniciativas, através do lançamento de uma série de atividades. Antes de desenvolver atividades de relações públicas, a China Global fez uma análise ambiental realizada através de entrevistas com acadêmicos, profissionais, especialistas, jornalistas seniores e funcionários do governo para descobrir a percepção pública da Unilever e identificar as oportunidades e ameaças que Unilever enfrentaria no seu processo de localização.

Oportunidades no Processo de Localização

A China Global identificou quatro oportunidades para a Unilever alcançar a localização. Primeiro, foi a localização da tendência política do governo chinês. Em virtude da globalização e da sua reforma em curso da economia, o governo chinês incentiva investimentos estrangeiros ao seu mercado. Além disso, a alta das receitas fiscais geradas Unilever contribui para a qualidade do seu relacionamento com o governo, que por sua vez, irá favorecer o apoio governamental à Unilever.

Segundo, movendo sua sede asiática para Xangai, a Unilever demonstrou a China compromisso de longo prazo com o desenvolvimento empresarial na China. Isto aumentou a confiança do governo chinês e do povo chinês em geral. Em terceiro lugar, os produtos da Unilever foram amplamente aceitos e recebeu avaliações positivas pelos os consumidores chineses. Certamente ela ganhou o respeito e o apoio do povo chinês. Por último, "creme dental chinês" e "Chun-hui Chá" eram marcas locais com elevado reconhecimento. Assim, a Unilever iria aumentar significativamente a fidelidade dos clientes e podia garantir o sucesso dos dois produtos.

Ameaças no Processo de Localização

O apoio governamental é fundamental para o sucesso do plano de compras da Unilever de marcas locais. O governo determinou se a Unilever poderia comprar as marcas locais. Casos anteriores mostraram que, depois de ter adquirido as marcas locais, diversas empresas multinacionais, não fazem esforços para promover estas marcas. Esta experiência preocupa o governo chinês. Assim, a Unilever tinha para tranquilizar o governo chinês de que não iria fazer a mesma coisa. Portanto, era necessário que a Unilever expressasse a sua vontade e empenho em fomentar as marcas nacionais. Além disso, alimentos e produtos de consumo não estavam na lista de prioridades do governo chinês, a Unilever tinha que constantemente comunicar e cultivar relações com o governo chinês para ganhar o seu apoio à sua atividade. Por último, o último objetivo da Unilever foi fazer suas transações de ações no mercado acionário chinês. No entanto, até aquele momento, o governo chinês não permitia o investimento estrangeiro em ações. Então, a Unilever teve de se empenhar em um lobby com o governo chinês para fazê-lo expressar abertamente seu interesse nas ações estrangeiras na China e permitir que a Unilever tornasse a primeira companhia holding a colocar suas ações no mercado chinês. Por isso, a Unilever teve de desenvolver relações a longo prazo com programas governamentais e estratégias de lobbying.

A segunda ameaça são os impactos negativos do desemprego. Um grande número de demissões seria o resultado inevitável da incorporação das empresas nacionais. Se a Unilever não lidasse com este problema em potencial, os desempregados poderiam formar uma militância para protestar qualquer ação da Unilever, tais como a sua entrada no mercado de ações. O que por sua vez, poderia levar a empresa ao insucesso. A terceira ameaça era a pressão da opinião pública. Na China, o protecionismo foi um sustentáculo da economia. A compra de marcas nacionais pela Unilever poderia incomodar alguns chineses por duas

razões. Primeiro, as pessoas tinham medo de que as marcas nacionais viessem a desaparecer depois da fusão devido à falta de vantagens competitivas. Em segundo lugar, uma empresa estrangeira ao comprar marcas nacionais significaria uma tomada de controlo da identidade nacional. Assim, a Unilever tinha para destacar os benefícios mútuos da sua ação e acompanhar as reações dos públicos à sua aquisição.

Com base nos resultados de entrevistas, a China Global sugeriu a Unilever trabalhar estreitamente com o governo e cultivar relações de longo prazo. Além disso, ela também recomendou a Unilever trabalhar estreitamente com os meios de comunicação para criar um ambiente favorável entre o povo chinês.

Atividades de Relações Públicas

Dois objetivos do programa de relações públicas era cultivar as relações com o governo para conquistar apoio e para facilitar o apoio da população em geral. Para alcançar o primeiro objetivo, a China Global desenvolveu duas atividades: uma reunião entre o Primeiro-ministro, Zhu Rongji, e dois CEOs da Unilever e um jantar para uma pessoas relevantes do governo. Em 1998, dois CEOs da empresa visitaram a China, ao mesmo tempo. Este foi um evento para indicar a importância do mercado chinês para a Unilever e o seu compromisso de investir na China no longo prazo. Na China, os CEOs também visitaram o Premier Zhu Rongji e o Prefeito da Cidade de Xangai, Xu Kuandi, para adquirir sua benção ao investimento da Unilever na China. Os CEOs foram anfitriões do jantar no Grande Salão do Povo para os funcionários do governo e executivos da Unilever na China, a fim de construir e cultivar as relações governamentais. Além disso, os empregados aposentados da Unilever também foram convidados para o jantar como uma ilustração de importância aos colaboradores.

A fim de conquistar o apoio público, a Global China desenvolveu duas atividades: uma campanha publicitária e \$2 bilhões de RMB em doação, o chamado "Projeto Esperança da Unilever", para 125 estudantes universitários de províncias que mais sofrem com a pobreza na China. Em termos da campanha publicitária, duas coletivas de imprensa foram realizadas em Pequim e Xangai. A coletiva de imprensa em Pequim foi realizada na Grande Salão do Povo, onde os dois CEOs da Unilever reuniram 42 jornalistas de 34 jornais em Pequim e reafirmaram o seu compromisso de investimento no longo prazo na China.

Na coletiva de imprensa em Xangai, os CEOs explicitamente explicaram o motivo pelo qual a Unilever escolheu sua sede em Xangai e enfatizou a importância de Xangai para a Unilever. Como resultado, eles ganharam reconhecimento e aceitação dos jornalistas. Entrevistas na TV também foram conduzidas a partir da CCTV, em que os CEOs, mais uma vez, manifestaram a determinação da organização no seu processo de localização e dos seus impactos benéficos sobre a sociedade chinesa como um todo. Além disso, a Global China divulgou uma foto dos CEOs com crianças chinesas na Praça Tiananmen, em cobertura midiática para mostrar a sua dedicação e cuidado do povo chinês. O Projeto Esperança da Unilever constrói uma imagem corporativa positiva como socialmente responsável pelo cidadão da China. Os 125 estudantes universitários foram premiados no jantar de recepção no Grande Salão do Povo. Com a doação, os alunos tinham uma melhor chance de completar os seus programas, que por sua vez, contribuiu para diminuir a disparidade entre os ricos e as províncias pobres na China. Este comportamento organizacional da Unilever em demonstrar o compromisso com a localização tranquilizou os governos e a população em geral.

Resultado

Com o apoio do governo de Xangai, a Unilever teve êxito nas reestruturações, em que reduziu custos e levou a sua competitividade no mercado. A Unilever também manteve a sua

promessa de promover as marcas nacionais. Em 1999, Creme dental chinês foi a top marca da nação. Em termos de mercado de ações, o Governo chinês revisou os regulamentos pertinentes e permitiu a Unilever a entrar no mercado de ações.

O programa de relações públicas foi um sucesso porque seguiram três razões. Primeiro, o relacionamento com o governo foi cultivado com os interessados da Unilever. Uma vez que a Unilever não era uma empresa em lista prioritária do governo, seria difícil dar início a uma reunião com o Primeiro Ministro. Assim, o encontro serviu como prova da gestão qualificada de relações públicas.

Em segundo lugar, a campanha na mídia também contribuiu para o êxito do programa de relações públicas, divulgando informação que facilitava a imagem positiva da Unilever e suavizando uma questão política (compra de marcas nacionais), com a idéia criativa de fazer o CEOs encontrarem crianças chinesas. Finalmente, todos os resultados positivos do processo de localização da Unilever indicam o sucesso do programa de relações públicas. Este caso realmente destaca os esforços globais de uma localização da empresa na China. É uma verdadeira "glocalização".