

# Relações Públicas Internacionais e o neoinstitucionalismo: uma proposta de diálogo e de agenda de pesquisa

Pedro Chapaval Pimentel & Bruno Eduardo Slongo Garcia

*Universidade Federal do Paraná*

E-mail: professorchapaval@gmail.com/professorslongogarcia@gmail.com

## Resumo

A prática das Relações Públicas Internacionais recebe crescente atenção graças aos processos de globalização e avanços tecnológicos. Contudo, pesquisas acadêmicas a respeito do fenômeno limitam-se a questões relacionadas à comunicação intercultural, enquanto existe um arcabouço institucional que pode ser considerado. A partir desta lacuna de pesquisa, dedicamos este ensaio a discutir

aspectos fundamentais das Relações Públicas Internacionais. Além disso, buscamos contribuir com a prática e a pesquisa na área ao trazer a perspectiva teórica do neoinstitucionalismo e agregar a abordagem das lógicas institucionais ao diálogo. Propomos, ainda, um modelo conceitual teórico e uma agenda de pesquisa para futuros estudos na área.

Palavras-chave: relações públicas internacionais; comunicação intercultural; instituições; lógicas institucionais.

## International Public Relations and neo-institutionalism: a dialogue and research agenda

### Abstract

The practice of International Public Relations has been receiving increasing attention due to globalization processes and technological improvements. However, academic research regarding the phenomenon scarcely focus on intercultural communication issues despite the existence of an institutional framework. In this essay, we discuss fundamental aspects of

International Public Relations. In addition, we aim at contributing both to the practice and research in the area by bringing the theoretical perspective of neo-institutionalism and adding the approach of institutional logics to the dialogue. We also propose a conceptual framework and a research agenda for future studies within the field.

Data de submissão: 2020-08-06. Data de aprovação: 2021-03-29.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



Keywords: international public relations; intercultural communication; institutions; institutional logics.

## Introdução

A globalização transformou a política mundial e as relações sociais promovendo novas formas de engajamento entre atores sociais (Norris, 2002). De maneira cada vez mais veloz, o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação, sejam dispositivos ou plataformas, tornou as mídias e os mercados fragmentados dando voz e poder a comunidades e consumidores (Kapferer, 2012). As instituições tradicionais passaram a ser questionadas em todo o mundo e consumidores colocam as suas expectativas e esperanças em diferentes atores para além dos governos (Edelman, 2018; Sarkar & Kotler, 2018).

A emergência de novos atores no cenário internacional com papel cada vez mais relevante trouxe desafios a um sistema mundial que, até então, se demonstrava relativamente estável (Keohane & Nye, 2001). Novos órgãos burocráticos, Organizações Intergovernamentais, Organizações Não-Governamentais e atores não-estatais, juntamente com emergente força das novas gerações de consumidores, seja ela Y, Z ou Alfa, desafia perspectivas mercadológicas e organizacionais sobre a gestão de comunicação (Manfredi-Sánchez, 2019).

Diante desse contexto, há uma necessidade cada vez maior de novas capacidades de gestão, processos cognitivos mais abrangentes e mudanças na elaboração e implementação de estratégias organizacionais e de comunicação (Bocconcelli et al., 2018). Entender o que falar, quando falar e como falar, tornou-se um desafio para organizações. Isso porque, em poucos instantes, elas podem sofrer abalos em sua reputação devido a um equívoco na linguagem ou na mensagem emitida (Kapferer, 2012; Manfredi-Sánchez, 2019). Esse foi o caso de algumas empresas durante a pandemia da Covid-19, que ao minimizar o número de mortes e os impactos na saúde pública tiveram rápida reverberação nas mídias sociais e danos em sua reputação (UOL, 2020).

Como resultado dessa dinâmica, novos fenômenos emergem no mercado e precisam ser discutidos, recebendo mais profundidade na compreensão de sua natureza e definição (Morgan et al., 2019). Esse é o caso das Relações Públicas Internacionais (RPI), sub campo das Relações Públicas, que vem recebendo atenção nas últimas duas décadas mas que carece de discussões na língua portuguesa. Embora as Relações Públicas já tenham consolidado teorias próprias – e.g. Teoria da Excelência (James E. Grunig, 2003) –, o campo vem se abrindo para novas abordagens, modelos e conceitos teóricos de disciplinas das Ciências Sociais (Frandsen & Johansen, 2013). Assim, o objetivo principal deste ensaio é apresentar o neoinstitucionalismo

como perspectiva teórica viável para aplicação no campo das RIP. Ao discutir aspectos fundamentais das RPI, contribuímos com a prática e a pesquisa na área trazendo a lente do neoinstitucionalismo e agregando a abordagem das lógicas institucionais à discussão (Scott, 2008; Thornton & Ocasio, 2008).

Este ensaio está dividido em quatro seções. Após esta introdução, nos dedicamos à delimitação conceitual do fenômeno das RIP, propomos uma definição amparada na literatura e destacamos lacunas existentes para a prática e pesquisa na área. Em seguida, apresentamos a teoria neoinstitucional como uma perspectiva viável para preencher tais lacunas e, a partir disso, apontamos direções para futuras pesquisas. Por fim, tecemos as considerações finais na expectativa de contribuir tanto para a teoria quanto para a prática das RPI.

### **As Relações Públicas Internacionais**

O fenômeno das RPI pode ser entendido como a prática de Relações Públicas que lida diretamente com processos da globalização (Tuncer, 2018). Destacamos, então, que a ênfase das RPI se dá em contextos internacionais. Isto é, o foco das RPI não diz respeito apenas ao que é externo a um país, àquilo que é de fora, mas trata basicamente de questões organizacionais envolvendo diferentes nações e as diversas dimensões contextuais existentes nessas relações.

Uma problemática que envolve tanto as pesquisas quanto as práticas em RPI é a ausência de uma definição única e aceita consensualmente (Black, 1995; Özbükerci & Başok, 2018). Apesar disso, destacamos a existência de uma série de premissas que permeiam este campo do conhecimento e que delineiam a prática profissional (Tabela 1). Como exemplo, temos elementos da Teoria da Excelência (James E. Grunig et al., 1995; James E. Grunig & Grunig, 1998) que trata as Relações Públicas como função gerencial. Essa perspectiva teórica enfatiza a necessidade de processos de comunicação estratégicos de duas mãos entre organização e diversos grupos de *stakeholders*, isto é, quaisquer indivíduos ou organização impactados – direta ou indiretamente – pelas ações de uma determinada organização (Freeman, 1984).

Tabela 1

<i>Definições para Relações Públicas Internacionais</i>	
<i>Definição (tradução nossa)</i>	<i>Referência</i>
Esforço planejado e organizado de uma companhia, instituição, ou governo para estabelecer relações mutuamente benéficas com os públicos de outras nações.	(Wilcox et al., 1989, p. 395)
Implementar programas em vários mercados, com cada programa adaptado para atender às diferenças, muitas vezes agudas, de cada mercado geográfico individual.	(Anderson, 1989 in 1995, p. 165)
É o esforço planejado para estabelecer uma compreensão mútua por meio da construção de pontes entre diferenças geográficas, linguísticas ou culturais.	(Black, 1995, p. 151)
Programa multinacional com determinado nível de coordenação entre a matriz e vários países onde escritórios e/ou públicos estão localizados, e que pode causar consequências ou resultados potenciais em mais de um país.	(Wakefield, 1997 in Wakefield, 2008, p. 141)
Esforços planejados e organizados que uma corporação, instituição, ou governo desenvolveu para estabelecer relacionamentos de base mútua com <i>stakeholders</i> que vivem em outros países.	(Becerikli, 2005, p. 2)
Esforços planejados e organizados por uma corporação, instituição, ou governo para se envolver com vários grupos-alvo em outros países.	(Wilcox & Cameron, 2009, p. 504)
Identificar os vários e complexos grupos-alvo internos e externos de corporações internacionais utilizando algum tipo de métodos e técnicas de pesquisa; revelar as expectativas desses grupos; criar um efeito positivo desejado e simpatia nesses grupos; gestão de todos os esforços de reconhecimento e publicidade que possam ser detectados como uma harmonização das expectativas da corporação e dos grupos-alvo para sustentar esse efeito criado por meio do uso de técnicas de comunicação.	(Saran & Özden, 2011, p. 71)
Estabelecer e gerenciar comunicações com públicos-alvo de diferentes origens culturais.	(Omkeydan & Saran, 2018, p. 47)
Um plano estratégico de comunicação construído com o propósito de entrar em contato com sociedades estrangeiras para mudar suas percepções e guiá-las.	(Bozkurt, 2018, p. 167)
Processo holístico envolvendo todos os grupos-alvo e <i>stakeholders</i> de corporações.	(Özbükerei & Başok, 2018, p. 192)

Fonte. Os autores (2020).

De modo geral, Zaharna (2000) explica que o papel das Relações Públicas em contextos internacionais – destaque-se, que envolvem diferentes nações – é o de representar organizações nos mercados estrangeiros, facilitar negociações com os governos e diversos atores locais, e possibilitar uma comunicação bem-sucedida entre diferentes *stakeholders*. Assim, para que as RPI sejam efetivas, é necessário levar em consideração as dinâmicas internacionais em diferentes contextos (Taylor & Kent, 1999). Para que isso ocorra, dentre os elementos que constituem as RPI estão a habilidade de compreender e superar diferenças socioculturais (Omkeydan & Saran, 2018) por meio de esforços estratégicos, holísticos, planejados e organizados por organiza-

ções nas relações com seus diversos públicos (Değirmen & Koishymanova, 2018). E como resultado desses processos, há a formação e manutenção de uma reputação em termos globais (Özbükerci & Başok, 2018).

Então, podemos definir as RPI, como a gestão estratégica e holística que utiliza a comunicação organizacional como ferramenta, de forma eficiente e eficaz, em contextos internacionais e que resultará em benefícios mútuos para a organização e seus *stakeholders* gerando impactos na construção de uma imagem desejada.

O fenômeno das RPI vem sendo estudado sob diversos domínios teóricos (Culbertson & Chen, 1996; Ribeiro, 2004). Esse é o caso da já mencionada Teoria da Excelência (J.E. Grunig, 2003) ou das diversas teorias organizacionais como, por exemplo, a Teoria da Dimensão Cultural (Hofstede, 1985), a Teoria das Redes Sociais (Granovetter, 1973) e a Teoria Contingencial (Donaldson, 1999). Autores (Verčič et al., 1996) destacam que tanto praticantes como estudiosos devem se atentar a cinco dimensões no estudo das RPI, a saber, (i) os sistemas político-econômicos, (ii) as culturas, (iii) a extensão do ativismo, (iv) os níveis de desenvolvimento e (v) os sistemas de mídia existentes em cada nação com as quais uma organização se relaciona. Contudo, ainda que haja a menção a diferentes dimensões para o estudo das RPI e preocupação com diferentes instituições sociais – e.g. organizações sociais, a estrutura familiar, educacional ou política – (Omkeydan & Saran, 2018), a utilização de uma lente teórica específica para a análise de instituições ainda é subexplorada nas Relações Públicas (Frandsen & Johansen, 2013). Além disso, a análise de diferenças culturais nas RPI ainda é o tópico que mais recebe atenção (Aktaş, 2018; Omkeydan & Saran, 2018; Özbükerci & Başok, 2018; Zaharna, 2000).

Consequentemente, a lacuna encontrada na literatura não diz respeito à falta de considerações a respeito de instituições para as RPI, mas na ambiguidade provocada por autores que tratam instituições e cultura como sinônimos (Kochhar & Molleda, 2015). E embora aspectos como a legislação de diferentes países e questões relacionadas a elementos históricos, políticos e sociais também sejam trazidos à tona em determinadas discussões (Aktaş, 2018), ainda falta um caminho que aponte o espaço de atuação e consolide elementos de análise para os pesquisadores e praticantes na área.

Ainda mais problemático é o fato de que Sjöberg (1998 apud Özbükerci & Başok, 2018) trata as Relações Públicas como elemento essencial à compreensão mútua entre organizações e seus públicos permitindo à gestão realizar negócios que levem à promoção do interesse público. Mas como saber qual é esse interesse público se a compreensão a respeito das múltiplas instituições em que uma organização atua ainda é pouco explorado nas pesquisas em Relações Públicas e RPI? (Frandsen & Johansen, 2013). Diante desse contexto, apresentamos na seção seguinte a perspectiva teórica do neoinstitucionalismo e apontamos caminhos tanto para o desenvolvimento teórico como para práticas de gestão em RPI.

## **Como o neoinstitucionalismo contribui para as Relações Públicas Internacionais?**

O neoinstitucionalismo é uma abordagem teórica oriunda da Sociologia Organizacional, que traça suas origens na análise institucional das organizações (Scott, 2008), e que se desenvolveu a partir da década de 1980 com a publicação de trabalhos seminais (e.g. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). A teoria neoinstitucional pode ser descrita resumidamente como a teoria que trata das relações entre organizações e um sistema social e que estuda como esse sistema social, sob a forma de instituições, penetra, restringe e muda as organizações e vice-versa (Frandsen & Johansen, 2013). Cada sistema social é composto por diversas lógicas institucionais, ou seja, por “padrões históricos socialmente construídos como um conjunto de práticas, premissas, valores, crenças e regras materiais pelas quais indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam tempo e espaço, e fornecem significado à sua realidade social” (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804, tradução nossa).

Estudos institucionais demonstram que em cada campo organizacional – i.e. organizações que, em conjunto, constituem uma área conhecida da vida institucional (DiMaggio & Powell, 1983) – existem múltiplas lógicas que influenciam e são influenciadas pelo comportamento dos atores (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Essas lógicas podem ser agrupadas sinteticamente em tipos ideais como a família, religião, Estado, mercado, profissões, corporações e comunidade (Thornton et al., 2015). E mesmo que um único sistema institucional seja constituído por uma lógica dominante, múltiplas lógicas institucionais podem coexistir compondo práticas e sistemas simbólicos (Costa et al., 2014). Assim, as lógicas se sobrepõem em um mesmo campo – como o campo das RPI – até que uma delas se torne dominante por determinado período de tempo (Oliveira & Mello, 2016).

Cada lógica é contextual e torna possível que um mesmo campo apresente variações em países distintos. O campo das RPI acaba recebendo definições e práticas de acordo com as lógicas no contexto em que está inserido. Assim, é a partir das lógicas institucionais que desafiamos a proposta de Taylor e Kent (1999) de que o governo pode ser considerado o público mais importante para as RPI em nações em desenvolvimento. Embora isso possa ser verdade em determinadas nações cuja lógica de Estado é predominante, isso talvez não se aplique em países cujo modelo econômico é o liberalismo. Logo, é necessário ao profissional de RPI ponderar a respeito das lógicas subjacentes e preponderantes para cada contexto ou situação específica.

Em termos práticos, é possível que, ao decidir pela internacionalização, uma organização com fins lucrativos necessite se atentar à lógica institucional que rege o país de destino – lógica dominante – evitando, assim, tomar decisões baseadas na intuição ou no mero desejo de internacionalizar (McMullin & Skelcher, 2018). Este é o caso de Estados teocráticos cuja nação é regida por um líder religioso e cujas

relações sociais são definidas por regras oriundas dos seus livros sagrados. A religião confunde-se com o Estado, e vice-versa. Assim, se o país de origem de determinada organização tem o Cristianismo como lógica dominante, será necessário que a sua gestão pondere a respeito das exigências que uma nação cuja lógica predominante é amparada no Islamismo: há dias ou momentos sagrados? Há ritos e costumes específicos que impactam nas operações ou na cultura organizacional? A publicidade e a comunicação deverão respeitar determinadas regras? Consequentemente, uma adequada compreensão das lógicas institucionais pode auxiliar na construção da legitimidade de uma organização que opera em contextos internacionais. Com isso, ela será capaz de evitar eventuais crises, melhorar sua imagem e reputação, aumentar sua vantagem competitiva e, consequentemente, os seus resultados financeiros, sociais e/ou ambientais.

Ao internacionalizar, as organizações entram em contato com um sistema social composto por “uma realidade socialmente construída, com padrões históricos de símbolos culturais e práticas materiais[...] no qual os indivíduos e as organizações dão sentido à sua atividade diária, organizam as relações espaço/tempo e se reproduzem socialmente” (Oliveira & Mello, 2016, p. 478). Como falamos, há uma complementariedade de lógicas institucionais neste sistema social, as quais são indissociáveis das instituições. Estas, por sua vez, são caracterizadas como crenças e regras que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão e que tendem a possibilitar, habilitar e/ou constrianger a ação de atores sociais. Assim, é possível analisar as instituições a partir de três pilares: (i) estrutural como coercitiva; (ii) normativa; e (iii) simbólica como cognitiva (Oliveira & Mello, 2016; Scott, 2008; Thornton et al., 2015). Dessa forma, chamamos atenção para a atuação das RPI a partir da existência desses três pilares latentes, mas que ainda podem ser observados, conforme destacamos na Tabela 2.

Tabela 2

*Descrição e ilustração dos três pilares institucionais*

<i>Pilar</i>	<i>Descrição</i>	<i>Legitimidade</i>	<i>Exemplo</i>
<i>Regulatório</i>	Leis e regulações nacionais que delineiam o que organizações podem e não podem fazer.	Utiliza a sanção legal como base da legitimidade	Medidas Sanitárias e fitossanitárias (Confederação Nacional da Indústria, 2018)
<i>Normativo</i>	Consiste em crenças, valores e normas sociais que especificam objetivos desejáveis e comportamentos esperados em determinadas.	Sua legitimidade se dá com base em expectativas sociais	Perspectiva de curto <i>versus</i> longo prazo (cf. Yang et al., 2012)
<i>Cultural-Cognitivo</i>	Conhecimento compartilhado, convenções assumidas como intrínsecas e costumes em uma sociedade específica.	Sua legitimidade está relacionada a ortodoxias culturais que especificam o que as pessoas fazem tipicamente.	Bebidas alcoólicas em Parques Temáticos (cf. Borden, 2002)

Fonte. Adaptado de Scott (2008)

Conforme destacado, o pilar regulatório diz respeito às leis e regulações nacionais que delineiam o que organizações podem e não podem fazer em determinada localidade. A sua legitimidade se dá com base na sanção legal (Scott, 2008). No caso das relações internacionais, cada país tem seu próprio aparato legal, Constituição e decretos, por exemplo. Ao desenvolver estratégias de negócios e comunicação para uma outra nação, cabe a um profissional de RPI considerar esse aparato legal local e adequar as suas atividades, estratégias, produtos e processos. A interdisciplinaridade com outras profissões pode ser um fator que agregue ao seu trabalho, tal o caso de profissionais da área jurídica. Há, por exemplo, medidas sanitárias e fitossanitárias (SPS) que servem como barreiras não-tarifárias para a exportação de produtos à União Europeia e que visam garantir a segurança alimentar e a saúde humana e animal (Sanitárias) e de plantas e produtos vegetais (Fitossanitárias). Conforme descreve a Confederação Nacional da Indústria (2018), as mercadorias exportadas para a União Europeia devem satisfazer regulamentos sem os quais não recebem autorização para entrar em territórios pertencentes a essa união econômica e política. Assim, espera-se do profissional de RPI a capacidade para se relacionar com o setor jurídico de empresas e a habilidade para conduzir negociações amparadas em questões legais, respeitando o que prevê o aparato jurídico de cada país.

Quanto às normas, Scott (2008) explica que elas consistem em crenças, valores e normas sociais que especificam objetivos desejáveis e comportamentos esperados em determinadas ocasiões. Ou seja, sua legitimidade se ampara nas expectativas sociais



existentes entre atores. Desse modo, cada país possui uma própria forma de agir e exige uma conduta específica de indivíduos e organizações, mas que não necessariamente é regida por leis. Determinadas situações não estarão na legislação, mas são normas de convívio de uma sociedade ou povo específico. Um profissional de RPI deve, então, considerar questões que não estão dentro de um aparato legal, mas que se constituem como norma social. Esse é o caso de empresas chinesas que preferem sacrificar lucros imediatos porque buscam ganhar no desenvolvimento em longo prazo. Não compreender esse aspecto poderia afetar e prejudicar o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos com os países que recebem empresas estrangeiras (Yang et al., 2012).

O pilar cultural-cognitivo, por sua vez, rege-se a partir do conhecimento compartilhado, convenções assumidas como intrínsecas e costumes em uma sociedade específica. A sua legitimidade está relacionada a ortodoxias culturais que especificam o que as pessoas fazem tipicamente (Scott, 2008). Se no pilar normativo há algo convencionalizado socialmente como uma norma sobre como deve-se comportar, o pilar cultural-cognitivo segue aspectos culturais ou tidos como comum (*taken for granted*) de maneira mais incisiva. É algo cultural e característico de cada sociedade. Nesse caso, um profissional de RPI deverá compreender padrões de consumo oriundos de práticas culturais. Na França, por exemplo, as pessoas têm costume de tomar vinho e bebidas alcoólicas até mesmo em parques temáticos. Por isso, a Euro Disney precisou fazer concessões para não sofrer reveses ainda maiores do que aqueles enfrentados nos primeiros anos de operação quando ainda seguia as diretrizes da matriz – nos Estados Unidos – sobre a proibição desse tipo produto em seus parques (Borden, 2002). Pesquisas de mercado qualitativas por meio de etnografias, grupos focais ou entrevistas em profundidade poderiam ser técnicas conduzidas com bons resultados para a compreensão desses tipos de padrões.

Amparados na discussão teórica a respeito dos pilares institucionais (Scott, 2008) e das lógicas institucionais (Thornton et al., 2015), propomos o modelo teórico ilustrado na Figura 1 que representa o campo de atuação das RPI.

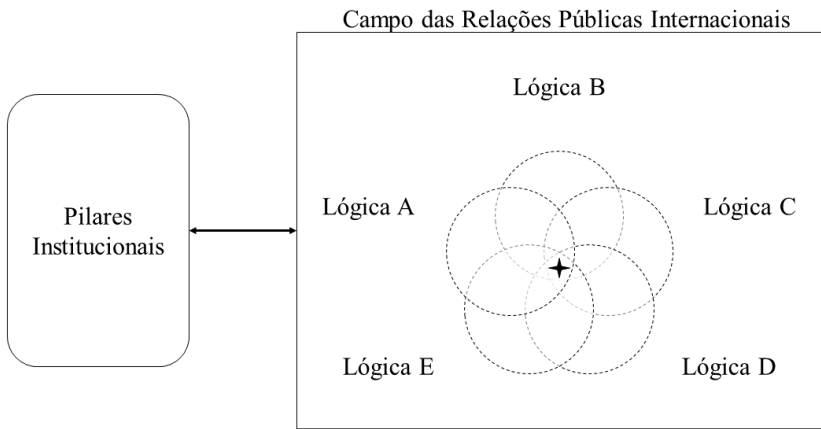


Figura 1

Fonte. Os autores (2020).

O modelo teórico proposto na Figura 1 ilustra uma relação recursiva entre os pilares institucionais – regulatório, normativo e cultural-cognitivo – que interagem com o campo das RPI. Quando olhamos para organizações atuando em diferentes países, conseguimos verificar a existência de distâncias institucionais, isto é, as diferenças em cada um dos pilares institucionais entre dois ou mais países (Kostova, 1997). Conforme Yang et al. (2012), as distâncias institucionais podem ocasionar duas consequências principais: (1) pressão por legitimidade para realizar práticas de negócios aceitáveis; e (2) ambiguidade no mercado resultante de ambientes institucionais estrangeiros. Desse modo, organizações que buscam legitimidade e suporte da sociedade local precisam observar cada um dos pilares institucionais e desenvolver estratégias específicas para reduzir essa distância.

As lógicas A, B, C, D, E representam de forma ilustrativa e não limitante as diversas lógicas propostas por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2015). Cada uma dessas lógicas é delimitada por linhas pontilhadas porque estão em um campo aberto e não limitado. Isto é, a multiplicidade e sobreposição de lógicas que incide no campo das RPI também incide em outros campos. A recursividade entre pilares e campo ocorre de modo que cada uma das lógicas existentes importa elementos do campo, como regulamentos, normas e aspectos culturais. Essas lógicas habitam o campo no qual os atores – em nosso caso, as organizações – estão situados. Essa posição é ilustrada pela estrela (♦), espaço no qual os atores avaliam e se apropriam da sobreposição de lógicas a fim de alcançar a legitimidade necessária para realizar suas atividades em determinado campo.

Apontamos, ainda, a existência de aspectos intraorganizacionais que podem influenciar nessa busca por legitimidade como o tamanho e estrutura das organizações, o grau de internacionalização que elas se encontram, sua missão, visão e valores, seus objetivos organizacionais e de marketing. Não esgotamos a lista de aspectos intraorganizacionais, mas destacamos apenas alguns elementos essenciais para as Relações Públicas como bem destacado por Kunsch (2016) e que podem servir para discussões e reflexões sobre as lógicas e pilares institucionais relativos às RPI.

Assim, com base nos pilares institucionais e nas múltiplas lógicas institucionais e amparados nas considerações e sugestões desenvolvidas por Frandsen e Johansen (2013) para a pesquisa em Relações Públicas, sugerimos como agenda de pesquisa algumas questões que podem auxiliar na orientação e direção para futuros trabalhos.

- Qual é o papel de um profissional de RPI no processo de internacionalização de uma empresa? E em que medida cada pilar institucional impacta o seu trabalho?
- Como os pilares institucionais em cada país interferem, restringem, ou facilitam o desenvolvimento de estratégias de RPI?
- Quais os efeitos das distâncias institucionais entre os países nos quais uma organização opera? Como esses efeitos impactam a aceitação local e, consequentemente, o trabalho de um profissional de RPI?
- Se existem, quais são as etapas e requisitos que um profissional de RPI deve cumprir para o desenvolvimento de estratégias de negócios e comunicação em e com outros países?
- Quais estratégias de comunicação e governança podem funcionar para melhorar a adesão social e o desempenho de organizações em contextos internacionais?
- Em que medida indivíduos e organizações interpretam, adaptam ou inventam práticas sociais para cumprir com exigências institucionais em diferentes nações?
- Quais são as bases de legitimidade que uma organização deve obter no processo de internacionalização? Quais são os principais *stakeholders* que fornecem a legitimidade necessária para um RPI atuar em diferentes países?
- Quais as implicações morais e éticas para a prática de RPI ao levar em conta diferentes pilares e lógicas institucionais no processo de internacionalização?
- Qual é o perfil do setor e profissionais de RPI em diferentes países? De que forma as instituições impactam a sua forma de atuação?
- Como estabelecer relacionamentos sinérgicos de cooperação a fim de criar valor em distintos países?

De acordo com os elementos discutidos nesta seção, as instituições coordenam a realidade organizacional e é nelas que as estruturas sociais estarão imersas por meio de significados e recursos que compõem um determinado ambiente. Portanto, a exis-

tência de instituições pode ser verificada em diversos campos. Além disso, ação é a base para os indivíduos e organizações e, como tal, as próprias instituições são constituídas pelas dimensões simbólicas e material, e pela sobreposição de lógicas institucionais. Assim, o modelo teórico proposto poderá servir de referência para que um profissional ou um pesquisador na área de RPI realize os seus diagnósticos, análises e decisões.

### **Considerações finais**

A fim de compreender a atuação das RPI, destacamos que as lógicas e os pilares institucionais propostos por Scott (2008) podem constituir um arcabouço teórico que permite estudar a RPI sob a lente do arcabouço institucional. A cultura, mencionada nesta discussão, é um objeto de estudo nas pesquisas institucionalistas assim como na área de RPI e, para tanto, fatores como a adoção de determinados comportamentos proporcionam a interlocução entre essas áreas do conhecimento (Frandsen & Johansen, 2013).

Nossa proposta é que as RPI devem dar um passo além da análise de questões interculturais, investigando a malha social em que a cultura se encontra, ou seja, as intuições que a influenciam. Sugerimos, então, que esse diálogo traga como premissa que os comportamentos culturalmente disseminados são formados por regulações, normas e questões cognitivas tal como leis, normas de convívio social e aprendizagem na convivência dos atores.

Para tanto, é necessário considerar não apenas aspectos culturais, mas linguísticos, familiares, de Estado, religiosos, trabalho e segurança pública, por exemplo. Isso pode auxiliar tanto o pesquisador quanto o profissional de Relações Públicas num contexto internacional. Ao não ignorar a existência de diferenças e distâncias institucionais (Yang et al., 2012), faz-se possível planejar e executar a gestão das Relações Públicas da forma como ela é idealmente concebida: holística, estratégica e com foco na conciliação dos interesses de distintos *stakeholders*.

Deste modo, contribuímos teoricamente na delimitação e aprofundamento de questões conceituais concernentes às RPI por meio da teoria neoinstitucional. Também apresentamos uma agenda para futuras pesquisas na área. De modo prático, apresentamos um *framework* teórico que pode auxiliar profissionais das RPI na definição e delimitação do conjunto de *stakeholders* relevantes para seu trabalho. Esse modelo teórico também contribui para situar as práticas de uma organização em contextos globais e locais definidos a partir de lógicas e pilares institucionais.

## Referências

- Aktaş, H. (2018). Effects of Intercultural Communication on International Relations. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 141-150). Peter Lang Publishing, Inc.
- Becerikli, S. (2005). *Uluslararası Halkla İlişkiler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Black, S. (1995). International Public Relations. In S. Black (Ed.), *The Practice of Public Relations* (4th ed., pp. 151–156). Routledge.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>.
- Borden, L. (2002, June 7). Após anos de problemas, Euro Disney conquista os europeus. *UOL*. <https://noticias.uol.com.br/midiaglobal/usatoday/2002/06/07/ult582u199.jhtm>.
- Bozkurt, H. (2018). International Lobbyism and Public Relations. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 151-176). Peter Lang Publishing, Inc.
- Confederação Nacional da Indústria. (2018). *Relatório sobre as principais dificuldades e requisitos de acesso à união Europeia que afetam as exportações que afetam as exportações Brasileiras*.
- Costa, M., Guarido Filho, E., & Gonçalves, S. (2014). Lógicas institucionais e formação da governança de recursos hídricos: análise do caso brasileiro. *Revista Gestão Organizacional*, 6(4).
- Culbertson, H., & Chen, N. (1996). *Internacional Public Relations: a comparative analysis*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Değirmen, G., & Koishymanova, U. (2018). International Social Responsibility Campaigns from Public Relations Perspective. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 53-70). Peter Lang Publishing, Inc.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(April), 147-160.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da Contingência Estrutural. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer (Eds.), *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais* (vol. 1, pp. 105-133). Editora Atlas.

- Edelman. (2018). *2018 Edelman Earned Brand: Brands take a stand* (Issue October). [www.edelman.com/sites/g/files/aaatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Earned\\_Brand\\_Global\\_Report.pdf](http://www.edelman.com/sites/g/files/aaatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf).
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2013). Public relations and the new institutionalism : In search of a theoretical framework. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 205-2241. <https://doi.org/10.1177/2046147X13485353>.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Prentice-Hall.
- Granovetter, M. (1973). The strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grunig, J. (2003). A Função das Relações Públicas na Administração e sua Contribuição para a Efetividade Organizacional e Societal. *Comunicação & Sociedade*, 24(39), 67-92. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v24n39p67-92>.
- Grunig, J. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação & Sociedade*, 24(39), 67-92. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v24n39p67-92>.
- Grunig, J., & Grunig, L. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 53-78. <https://doi.org/10.4324/9780203079256>.
- Grunig, J., Grunig, L., Sriramesh, K., & Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research Re*, 7(3), 163-186. <https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0703>.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page Limited.
- Keohane, R., & Nye, J. (2001). *Power and interdependence* (3rd ed.). Longman.
- Kochhar, S., & Molleda, J.-C. (2015). The Evolving Links Between International Public Relations and Corporate Diplomacy. In G. Golan, S.-U. Yang, & D. Kinsey (Eds.), *International Public Relations and Public Diplomacy: Communication and Engagement* (pp. 51-72). Peter Lang Publishing, Inc.
- Kostova, T. (1997). Country Institutional Profiles: Concept and Measurement. In L. Dosier & J. Keys (Eds.), *Academy of Management Best Paper Proceedings* (pp. 180-184). Academy of Management.
- Kunsch, M. (2016). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (6th ed.). Summus.

- Manfredi-Sánchez, J. (2019). Brand activism. *Communication & Society*, 32(4), 343-359. <https://doi.org/10.15581/003.32.4.343-359>.
- McMullin, C., & Skelcher, C. (2018). The Impact of Societal-Level Institutional Logics on Hybridity: Evidence from Nonprofit Organizations in England and France. *Voluntas*, 29(5), 911-924. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9996-8>.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morgan, N., Whitler, K., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.
- Norris, P. (2002). *Democratic Phoenix : Reinventing Political Activism*. Cambridge University Press.
- Oliveira, J., & Mello, C. (2016). As Lógicas Institucionais no Campo Organizacional Circo Contemporâneo: Uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá. *Revista Alcance*, 23(4), 475-494.
- Omkeydan, S., & Saran, M. (2018). Actors of International Public Relations. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 29-52). Peter Lang Publishing, Inc.
- Özbükerci, I., & Başok, N. (2018). A Research Based on Corporate Reputation of Global Companies. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 191-212). Peter Lang Publishing, Inc.
- Ribeiro, A. (2004). Aspectos sobre relações públicas internacionais, cultura e linguagem. *IV Encontro Dos Núcleos de Pesquisa Da INTERCOM*, 1-12.
- Saran, M., & Özden, Z. (2011). Uluslararası Halkla İlişkiler. In M. Saran (Ed.), *Küreselleşme Bağlamında Uluslararası İşletmeler: İletişim Perspektifinden İncelemeler*. Detay Yayıncılık.
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand Activism: From Purpose to Action*. Idea Bite Press.
- Scott, W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas an interest* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Taylor, M., & Kent, M. (1999). Challenging Assumptions of International Public Relations: When Government Is the Most Important Public. *Public Relations Review*, 25(2), 131-144. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80158-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80158-1)
- Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-129). SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). *The Institutional Logics Perspective*, 1-22.
- Tuncer, M. (2018). Historical Dimension of International Public Relations. In M. Tuncer (Ed.), *International Public Relations: Practices and Approaches* (pp. 11-28). Peter Lang Publishing, Inc.
- UOL. (2020). *Madero, Havan, Giraffas: empresários criticam medidas de combate à pandemia*. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/24/empresarios-coronavirus-o-que-dizem-criticas.htm>.
- Verčič, D., Grunig, L., & Grunig, J. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In H. Culbertson & N. Chen (Eds.), *International public relations: A comparative analysis* (pp. 31-65). Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Wakefield, R. (2008). Theory of International Public Relations , the Internet , and Activism : A Personal Reflection Theory of International Public Relations , the Internet , and Activism : A Personal Reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138-157. <https://doi.org/10.1080/10627260701727069>.
- Wilcox, D., Ault, P., & Agee, W. (1989). *Public relations: Strategies and tactics*. Harper and Row.
- Wilcox, D., & Cameron, G. (2009). *Public Relations Strategies and Tactics* (9th ed.). Allyn and Bacon.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K.-S. (2012). Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies that Engender Legitimacy and Efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0033>.
- Zaharna, R. S. (2000). Intercultural communication and international public relations: Exploring parallels. *Communication Quarterly*, 48(1), 85-100. <https://doi.org/10.1080/01463370009385582>.