

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2007/2009

**Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em
Relações Públicas**

Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo
Escola Superior de Comunicação Social

15 de Setembro de 2009

Orientadores
Prof. Doutor Orlando Costa Gomes
Prof. Doutora Mafalda Eiró-Gomes
Escola Superior de Comunicação Social

Índice

Resumo/ <i>Abstract</i>	I
Introdução	2
Capítulo I – Relações Públicas (RP)	10
1. Relações Públicas: uma função estratégica da organização	10
2. Teoria dos Sistemas Gerais: relação entre a organização e o ambiente	18
3. Estratégia	24
4. Tomada de decisão em contexto organizacional	26
5. Modelos de Relações Públicas: da assimetria à simetria	29
6. Processo de Relações Públicas em 4 etapas	35
Capítulo II – Teoria dos Jogos	43
1. Teoria dos jogos: história e definição	43
2. Dos jogos de estratégia à estratégia como inteligência	47
3. Tipos de jogo	51
4. Estrutura de jogo	54
5. Representação	55
6. Pressupostos base da teoria dos jogos	58
7. Conceitos de equilíbrio: aplicações	60
Capítulo III – Aplicações da teoria dos jogos às Relações Públicas	79
1. O estado da arte das Relações Públicas como actividade e como disciplina	79
2. Aplicação da teoria dos jogos às Relações Públicas	82
3. Coincidências de terminologia entre o campo de estudo da teoria dos jogos e das RP	86
4. Teoria dos jogos: outros contributos para a actividade de Relações Públicas	89
5. Modelo: teoria dos jogos e a tomada de decisão estratégica em Relações Públicas	91
Notas finais	105
Anexos	108
Referências bibliográficas	131

Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas

Introdução

“A decisão é, na verdade, o que de mais próprio concerne a excelência e é melhor do que as próprias acções no que respeita à avaliação do carácter humano. A decisão parece, pois, ser voluntária. Decidir e agir voluntariamente não é, contudo, a mesma coisa, pois, a acção voluntária é um fenómeno mais abrangente. É por essa razão que ainda que tanto as crianças como os outros seres vivos possam participar na acção voluntária, não podem, contudo, participar na decisão”

Aristóteles, in 'Ética a Nicómaco'

A tomada de decisão é um processo que faz parte da vida de qualquer indivíduo ou organização. Desde pequenos somos incentivados, e muitas vezes até obrigados, a optar por uma ou várias alternativas entre múltiplas possibilidades de escolha num determinado curso de acção (cf. Chiavenato (1976), 1997). Diariamente tomamos centenas de decisões, umas automáticas outras que envolvem algum pensamento. Habitualmente, as decisões são tomadas tendo em conta determinados objectivos, podendo o processo ser mais simples ou mais complexo, considerando o nível de informação do decisor relativamente à situação e às consequências desta.

Os processos de tomada de decisão estratégica são um objecto de estudo relevante para diferentes disciplinas que têm procurado apresentar estruturas formais com o intuito de facilitar a compreensão do processo na íntegra. Não se faz aqui referência a modelos que permitam prever o futuro e o que irá acontecer amanhã devido às nossas acções. Falamos de formalizações abstractas capazes de antecipar cenários e encontrar as melhores respostas que possibilitem aos indivíduos ou organizações obter uma posição de vantagem em situações que optam por determinado curso de acção.

É neste contexto que surge a teoria dos jogos, um ramo da matemática aplicada que estuda situações de interacção estratégica habitualmente designadas por “jogo”. O objectivo da teoria dos jogos é encontrar caminhos racionais em situações de tomada de decisão, onde o resultado final depende não só das opções do jogador, mas também da

natureza e das opções dos outros jogadores – situações caracterizadas pela interdependência dos agentes em interação. Representando um avanço fundamental na compreensão do risco e da incerteza e da integração da inevitabilidade matemática na tomada de decisão, a teoria dos jogos abriu as portas para o desenvolvimento de um campo amplo e fecundo que à frente será aprofundado (cf. Dutta, 2000; Pérez, 2001).

Mas se a tomada de decisão é parte integrante da teoria dos jogos, a verdade é que nem todas as decisões que tomamos são estratégicas, e por isso, o campo de análise da teoria da decisão é substancialmente mais abrangente do que o da teoria dos jogos. Enquanto área de estudo, a teoria da decisão inclui um conjunto de teorias lógicas, matemáticas e filosóficas que se ocupam das decisões tomadas por indivíduos racionais associando a teoria dos jogos, a teoria das probabilidades e a teoria da utilidade. A teoria da decisão nasce devido à necessidade de passar de uma decisão intuitiva a uma decisão racional, em que a incerteza se transforma em risco calculado, permitindo assim ter uma atitude científica perante a tomada de decisão. Ao nível da teoria da decisão, a informação surge como o oposto da ambiguidade, como aquilo que permite reduzir a incerteza no momento da escolha de uma opção mitigando desta forma o risco, tal como acontece na teoria dos jogos (cf. Pérez, 2001).¹

No âmbito da teoria dos jogos a incerteza tem origem na falta de conhecimento face às intenções de jogo dos restantes jogadores. O enfoque em todo este trabalho será colocado ao nível dos jogos de estratégia, onde a interdependência de *payoffs* é uma realidade e o resultado do jogo é determinado pelas escolhas dos jogadores, em contraposição com as questões relacionadas com a aleatoriedade e sorte presentes nos designados jogos de azar. Na verdade em ambos os tipos de jogo existe sempre uma componente de incerteza, contudo esta tem origem e deve ser compreendida de modo diverso em cada um deles. Se nos jogos de azar a incerteza advém somente da sorte e pode ser inferida através do cálculo de probabilidades, no caso dos jogos de estratégia a

¹ Ver Capítulo I, Secção 4 (Tomada de decisão em contexto organizacional, Informação nos processos de comunicação e tomada de decisão – Página 27)

integração da incerteza em todo o processo de jogo é bastante mais complexa, não podendo contudo ser ignorada (cf. Pérez, 2001).²

Falamos de situações de tomada de decisão em que intervêm múltiplos factores endógenos e exógenos, e que envolvem incerteza e risco relativamente ao ambiente, ao que acontece no jogo, às decisões dos outros jogadores, ao raciocínio dos adversários, onde se procura a melhor resposta tendo em vista a maximização dos resultados. Assumem-se como relevantes não só os resultados imediatos da acção, mas os resultados a longo prazo, que garantem a sustentabilidade de todo um sistema. É necessário superar a concepção estática de jogo como uma situação que se resolve com uma simples acção, devendo o enfoque ser colocado no aspecto dinâmico e interactivo da relação entre os agentes em interacção, compreendendo uma decisão de jogo não isoladamente mas tendo em conta as restantes jogadas (cf. Osborne e Rubinstein, 1994; Luce e Raiffa, 1957; Pérez, 2001).

Por outro lado, é indispensável considerar que a escolha por um determinado curso de acção é condicionada por avaliações e percepções subjectivas dos indivíduos, existindo um conjunto de processos valorativos e cognitivos que tornam ainda mais complexo o raciocínio nos processos de tomada de decisão (cf. Pérez, 1996b).

Embora a formalização abstracta dos processos de tomada de decisão estratégica tenha vantagens evidentes, pois permite antecipar as melhores respostas para cada situação, os elementos matemáticos por si só não são suficientes para compreender o processo em toda a sua globalidade. É fundamental que exista uma reflexão e interpretação prévia sobre a situação, já que as técnicas e ferramentas dos modelos científicos não definem *per se* objectivos e estratégias, nem permitem realizar avaliações contextuais, somente fazer a análise e escolha de alternativas de um ponto de vista lógico e através do cálculo matemático. Só é possível antecipar o amanhã e compreender o presente, se analisarmos em profundidade todo o percurso e considerarmos mais elementos do que aqueles que identificamos como fazendo parte da representação de uma situação de jogo. Assim, a história, o contexto, os recursos, a experiência surgem também como variáveis a

² Ver Capítulo II, Secção 3 (Tipos de jogo – Página 51)

considerar em todos os momentos de escolha por determinada alternativa de acção (cf. Luce e Raiffa, 1957; Pérez, 2001).

Quando falamos em tomada de decisão, incluímos um conjunto vasto de situações que não se limitam à resolução de conflitos, mas que incluem também a negociação e a cooperação. De facto, no início do seu desenvolvimento, a teoria dos jogos surgiu como uma resposta para situações de conflito. No entanto, progressivamente e graças ao contributo de John Nash (1950), foi possível alargar as noções desta área aos jogos de soma diferente de zero encontrando um ponto de equilíbrio e demonstrando que pode existir um resultado favorável a todos os jogadores ao contrário do que preconizava o princípio Minimax proposto por Von Neumann (1938). Na verdade, nem sempre dois jogadores têm de apresentar objectivos antagónicos, podendo estes estar orientados para a cooperação (cf. Nash, 1950; Pérez, 2001).

O processo de tomada de decisão será neste trabalho de investigação compreendido e analisado enquanto um jogo, possível de ser solucionado através de um conjunto de ferramentas que constituem um todo designado por teoria dos jogos. Note-se que falamos aqui de jogos de estratégia em sentido lato, não nos estando a restringir simplesmente aos jogos de tabuleiro ou a situações que são claramente identificadas como sendo de jogo. Estão aqui representados modelos de interacção em que é possível definir um jogo onde aparentemente ele não existe.

A vida em sociedade não é mais do que um jogo mediado por regras e convenções onde é constante a necessidade de escolha entre diferentes alternativas de acção. A teoria dos jogos surge como um quadro conceptual de análise, que permite solucionar através de estruturas matemáticas um conjunto sofisticado de problemas. Aquela que por vezes é entendida como uma caixa de ferramentas através da qual é possível modelizar fenómenos, revela-se uma linguagem universal cujas representações abstractas permitem abranger um vasto leque de situações da vida real, proporcionando novas formas de investigar o mundo especificando rigorosamente as condições da interacção social. (cf. Gintis, 2000; Osborne e Rubinstein, 1994).

Muitas disciplinas têm visto as suas pesquisas sobre interacção estratégica enriquecidas pelos contributos da teoria dos jogos: passando pelas ciências sociais como a Antropologia (modernização das práticas e construção do homem simbólico); a Sociologia (teoria das organizações, sociologia política, mudança dos conflitos das mesas de jogo para a realidade); a Psicologia (análise transaccional de Eric Berne (1958)); ou as Ciências Políticas (campo onde por excelência existe resolução de conflitos sem violência, relações internacionais, actos eleitorais e na conquista do poder), até à Biologia (estratégia de selecção natural e a teoria da evolução). É possível identificar inúmeras aplicações da teoria dos jogos a outros campos de estudo que à partida parecem não beneficiar da utilização de uma estrutura formalizada (cf. Pérez, 2001).

Na realidade, poderá causar alguma estranheza a utilização de uma teoria matemática por profissionais da área das ciências sociais. Esta pode parecer inacessível para aqueles que não são “matemáticos”, mas, como se torna evidente pelo extenso número de exemplos de utilizações da teoria dos jogos em vários campos de estudo, é possível compreender as suas ferramentas e aplicações sem ter conhecimentos avançados ao nível de cálculo (cf. Davis, 1983).

Como uma disciplina da comunicação aplicada, que tem por objecto de estudo a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e procura conseguir efeitos ao nível dos comportamentos, a actividade de Relações Públicas (RP) sempre se apresentou como complexa. Não existindo uma teoria única que suporte as RP enquanto área de estudo, académicos e profissionais têm estruturado a sua actividade recorrendo a teorias e técnicas de outras disciplinas. Deste modo, e com o intuito de compreender com maior clareza situações de tomada de decisão, caracterizadas pela interacção estratégica entre agentes racionais e procurando quantificar os resultados que podem garantir o sucesso das suas escolhas em cada momento, a teoria dos jogos foi proposta como uma metodologia para a tomada de decisão em Relações Públicas e em diversos estudos se demonstrou a validade da aplicação das suas ferramentas a situações de interacção estratégica.

Contudo, este corpo teórico continua a ser um “mito” entre os profissionais de Relações Públicas. Talvez a questão de se tratar de uma teoria matemática formalizada seja uma barreira à sua utilização numa área em que por excelência se põem de lado as avaliações quantitativas. Não só está demonstrado que, mesmo enquanto ciência social no campo de estudo das Relações Públicas a necessidade de utilização de unidades de medida é essencial, como são evidentes as vantagens do recurso aos raciocínios e conceitos da teoria dos jogos em inúmeras situações. Por outro lado, perante grupos de *stakeholders* que constantemente se criam e dissolvem e que são cada vez mais informados, “empoderados” e exigentes, é fundamental na prática da actividade de RP considerar um conjunto mais vasto de variáveis, sendo por isso essencial que se procurem novas metodologias e ferramentas de trabalho (cf. Gregory, 2008).

Neste contexto, é essencial considerar também que a falta de reconhecimento que ainda hoje existe perante a actividade de Relações Públicas, no mercado e no seio das organizações, torna premente a necessidade de basear as decisões estratégicas em metodologias científicas válidas, que permitam a demonstração de resultados associados à prática da comunicação. A investigação formal é um requisito base para que seja possível avaliar processos de Relações Públicas. Apesar de tudo, parece não existir uma consciência da importância de tais passos. O profissional de RP é muitas vezes visto como aquele que gere relações e toma decisões com base na experiência, nos instintos ou nas relações interpessoais (Murphy, 1989).

A teoria dos jogos pode ser muito mais do que uma analogia em Relações Públicas, deve ser vista também, como mais do que uma metodologia de complexa aplicação que permite auxiliar a tomada de decisão estratégica em diferentes contextos. Pretende-se aqui que a teoria dos jogos seja entendida como um modo de pensar acessível, que pode ser utilizado pelos profissionais de comunicação de um modo rotineiro, como é aplicado o processo de RP em quatro etapas, e que permite conferir validade científica aos processos de tomada de decisão.

Assim, será resultado deste trabalho de investigação uma abordagem de fácil compreensão, que não tendo como fim chegar a formalizações muito complexas, poderá fazer parte do corpo teórico base das Relações Públicas, como um instrumento passível

de ser utilizado por profissionais de RP, enquanto estratégias de comunicação e gestores de relações, que procuram o mútuo benefício para todas as partes envolvidas, neste caso a organização e os seus públicos, sempre numa perspectiva de longo prazo e tendo por base a negociação e a cooperação como forma de mediar situações em que existem interesses não coincidentes.

Para concretizar o objectivo deste projecto de dissertação e perceber em que medida a teoria dos jogos pode ser entendida como um instrumento que permite compreender de modo estruturado o processo de tomada de decisão em Relações Públicas (RP) será necessário concluir algumas etapas. Antes de mais, torna-se fundamental analisar em profundidade questões muito específicas do âmbito das Relações Públicas, nomeadamente a sua definição, função na organização e efeitos. Esta primeira análise leva-nos a concluir que os conceitos de organização, ambiente e público são essenciais quando falamos na actividade de RP, na medida em que esta função estratégica realiza a gestão da interdependência entre a organização e o meio envolvente, aqui compreendida à luz dos desenvolvimentos da Teoria dos Sistemas Gerais.

E porque se assume a actividade de Relações Públicas como uma função estratégica da organização, são aprofundadas algumas propostas sobre estratégia, analisando ainda diferentes abordagens sobre a tomada de decisão e a importância da informação não só nestes processos, como nos processos de comunicação. No final do capítulo I, são passadas em revista questões mais práticas das RP, especificamente sobre os modelos de Relações Públicas, essenciais para compreender as noções de assimetria e simetria, e por fim sobre o processo de RP em quatro etapas e a investigação e avaliação, enquanto etapas fundamentais na actividade de um profissional de comunicação.

Realizada uma primeira abordagem sobre as Relações Públicas, é aprofundado o segundo campo de estudo aqui em análise: a teoria dos jogos. No capítulo II são apresentadas as principais noções e aplicações da teoria dos jogos, que permitem compreender esta proposta como um instrumento essencial na tomada de decisão lógica e racional. Começando por clarificar questões relacionadas com a história e definição desta proposta teórica, são analisados os conceitos de jogo e estratégia essenciais neste contexto e que embora sendo termos triviais, a sua vulgarização e exagero de utilização

podem provocar alguma confusão conceptual. Esclarecidas questões base, é realizada uma descrição do tipo e da estrutura dos jogos, bem como das tipologias de representação a que poderemos recorrer. Partindo dos pressupostos base da teoria dos jogos, o capítulo termina com uma exploração de exemplos que nos permitem compreender como é possível chegar a diferentes soluções, ou conceitos de equilíbrio, através da utilização de ferramentas distintas, em função do tipo de jogo em análise.

Através do recurso à teoria dos jogos, que tem aplicações em muitas áreas das Ciências Sociais, e defenderemos nós neste trabalho das Ciências da Comunicação, o profissional de comunicação pode prever, antecipar e decidir a melhor opção através da comparação quantificada de diferentes alternativas de acção ou cenários, conferindo maior rigor às opções efectuadas e garantindo à partida a demonstração da legitimidade das suas opções enquanto estratégia da organização. Esta propriedade da teoria dos jogos e a utilidade da sua aplicação às Relações Públicas, são apresentadas no capítulo III, onde se procura através de uma breve introdução teórica e de um exemplo prático concretizar o objectivo deste projecto de investigação, demonstrando como a teoria dos jogos é um instrumento válido para a tomada de decisão em Relações Públicas.

Capítulo I

Relações Públicas

Public relations is about building relationships. In building relationships we maintain connections between organizations and the people they need to deal with in order to function. Working relationships which have a continuous dialogue so they can be sustained, observed, nurtured and adapted depending on the impact each party has on the other.

Catherine Arrow, in What is Public Relations, www.prconversations.com

1. Relações Públicas: uma função estratégica da organização

Definição

Se apresentar uma definição de “teoria dos jogos” é um objectivo simples de concretizar, somente conturbado pela abundância de propostas dos diferentes autores que têm explorado este ramo da matemática aplicada, o mesmo não se verifica quando procuramos oferecer uma descrição da primeira realidade em análise neste trabalho de investigação, as “Relações Públicas” (RP)³.

A tarefa daqueles que têm procurado oferecer uma definição única, que apresente o conceito de RP em toda a sua essência, tem sido dificultada pelo facto de o termo Relações Públicas ser polissémico, pois ao utilizar este conceito podemos estar a fazer referência à disciplina, ao profissional ou à profissão de Relações Públicas; e ainda pelo facto de esta disciplina abranger um conjunto vasto de áreas, complicando a delimitação do seu alcance e campo de actuação (cf. White e Mazur, 1995).

No percurso de pesquisa por uma definição do conceito de RP é impossível não nos cruzarmos com o trabalho de Harlow (1976), autor que analisou 472 definições possíveis de RP para chegar a uma proposta, que o autor considera abrangente:

“As Relações Públicas são uma função de gestão distinta, que ajuda a organização a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; auxilia a gestão a manter-se informada sobre a opinião pública e pronta para responder perante esta; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em

³ Ver Capítulo II, Secção 1 (Teoria dos jogos: história e definição – Página 43)

servir o interesse público; auxilia a gestão a preparar-se e a utilizar a mudança; apresenta-se como uma função que permite antecipar tendências; e utiliza a investigação e as técnicas de comunicação ética como as suas principais ferramentas” (cf. Harlow, 1976: 36).

Anos mais tarde, Cutlip, Center e Broom (1985) autores de uma das obras de referência nesta área – *Effective Public Relations* - propõem uma definição de Relações Públicas que foi durante muitos anos comumente aceite:

“As Relações Públicas são uma função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais depende do seu sucesso” (cf. Cutlip, Center e Broom (1952), 1985:4).

Embora continue a não existir uma definição consensual para o conceito de Relações Públicas, é hoje amplamente aceite que estas são mais do que a aplicação de um conjunto de técnicas de mediação da relação entre a organização e os seus públicos. As RP são uma importante função de gestão da organização, que incluem a planificação estratégica, execução e avaliação da comunicação da organização com os seus públicos, que afectam a capacidade desta atingir os seus objectivos (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Oliver, 2001; White e Mazur, 1995).

Conforme defende Kitchen (1997), é possível identificar cinco questões chave relativamente à actividade de Relações Públicas. Esta é indiscutivelmente uma função de gestão, uma vez que trata da gestão da comunicação e está próxima da gestão de topo da organização. Por outro lado, as Relações Públicas abrangem um conjunto vasto de actividades e propósitos com o intuito de obter relações mutuamente benéficas, tendo por isso obrigatoriamente um carácter bidireccional. Trabalhando com múltiplos públicos, cujos interesses têm de ser levados em conta, em Relações Públicas existe sempre a procura da gestão de relações e efeitos a longo prazo (cf. Kitchen, 1997).

Sendo um termo utilizado universalmente, opta-se muitas vezes por abandonar a tarefa de procurar encontrar uma definição única do termo, e na linha do trabalho de Harlow (1976), apresentar as funções desta disciplina com o intuito de dar ao receptor uma compreensão alargada do que inclui a actividade de Relações Públicas. Contudo, este caminho acaba por se revelar também bastante delicado, pois a actividade de RP é por vezes confundida com funções que na realidade fazem parte desta, como a divulgação, as relações com os *media* ou o *lobbying*, podendo oferecer uma perspectiva reducionista

do seu campo de actuação e não permitindo captar a disciplina em toda a sua essência (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Lesley, 1997).

As indefinições acima descritas são ainda hoje barreiras, que contribuem não só para a complexidade da definição do conceito, mas que têm também dificultado a institucionalização da disciplina e da própria profissão de Relações Públicas. Qualquer profissão para ser reconhecida enquanto tal, deve apresentar um corpo teórico sólido e padrões de conduta, que regulem a actividade de todos os profissionais. Embora tenha existido uma vontade comum de teóricos e profissionais em corresponder a estes requisitos, e obter assim o reconhecimento desta área específica, muito permanece ainda por fazer. Existe um sem número de estudos e investigações que procuram dar coerência e demonstrar a existência de uma proposta teórica sólida na área das RP. Contudo, a fragmentação e falta de coerência de tais esforços colocam em questão a essência da própria disciplina. Por outro lado, a profissão de RP confronta-se ainda com outra questão essencial para o seu reconhecimento, a falta de acreditação e certificação dos seus profissionais, nomeadamente em Portugal (cf. Moss, Vercic, Warnaby, 2000).

As Relações Públicas são um campo de investigação recente, não existindo uma teoria única que a suporte enquanto área de estudo. Neste momento, as Relações Públicas estão estruturadas num conjunto de teorias que são “emprestadas” de diversas áreas, estando em comparação com outras disciplinas, numa fase de desenvolvimento ainda embrionária (cf. Grunig, 1989). Se durante muito tempo as Relações Públicas foram encaradas como um modo de divulgação que estava ao nível da arte, estas são hoje consideradas como uma Ciência Social e diremos nós uma disciplina por excelência das Ciências da Comunicação (cf. Broom e Dozier, 1990; Grunig, 1989; Grunig e White, 1992; Lesley, 1997; White e Mazur, 1995).

Embora muitas vezes incompreendida, a actividade de RP não é praticada no vácuo. O modo como esta é reconhecida dentro da organização e qual o seu papel efectivo depende directamente da estrutura e da cultura da mesma, sendo que para qualquer profissional de RP a sua grande meta é ter um papel de estratega e fazer parte da equipa de gestão da organização (cf. Gregory, 2008; Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Oliver, 2001).

Não obstante inicialmente as Relações Públicas terem sido percebidas enquanto um conjunto de técnicas, o que condicionou em grande escala o modo de entender esta disciplina, é indiscutível que falamos de uma função estratégica essencial na definição de vantagens competitivas e distintivas da organização. Por isso, em RP está implícita uma intenção associada a qualquer acção, tendo de existir obrigatoriamente metas e objectivos relacionados com todas as decisões, que permitem não só delinear o percurso a percorrer como também se apresentam como um requisito fundamental para a avaliação do trabalho em RP e para a demonstração da sua eficácia (cf. Dozier e Ehling, 1992).

Tendo um papel estratégico na organização, as RP envolvem necessariamente a análise e interpretação de informação⁴ relativamente à envolvente. A monitorização do ambiente é uma função essencial, que permite analisar o contexto macroeconómico, as atitudes e comportamentos dos diferentes públicos que compõe o ambiente, com os quais a organização estabelece um diálogo regular. Os resultados desta análise são essenciais não só para a tomada de decisão em processos específicos da comunicação como representam um contributo relevante para a equipa de gestão da organização auxiliando as suas opções estratégicas.

Para realizar análises relevantes e completas, os profissionais de RP utilizam um conjunto de competências e métodos específicos. Em primeiro lugar, tirando partido da posição privilegiada das RP na estrutura da organização, a técnica de *boundary-spanning*⁵ permite recolher e interpretar informação de fontes diversas. Esta técnica é complementada com outras ferramentas utilizadas em diferentes áreas que envolvem pensamento estratégico, nomeadamente a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e Análise PEST (*Political, Economical, Social e Technological*). Estas duas análises, normalmente associadas ao campo da gestão, são muito utilizadas para realizar um confronto entre os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades existentes no mercado, e para efectuar um

⁴ Entenda-se aqui por “informação” os conteúdos recolhidos através de diferentes métodos e técnicas, que permitem reduzir a incerteza no processo de comunicação e de tomada de decisão. Ver capítulo I, secção 4 (Tomada de decisão em contexto organizacional, Informação nos processos de comunicação e tomada de decisão).

⁵ Tendo uma função estratégica de monitorização da envolvente, os profissionais de Relações Públicas recorrem à técnica de *boundary-spanning* que lhes permite realizar uma selecção, análise e avaliação constantes das variações no ambiente, reunindo informação essencial para reduzir a incerteza nos processos de tomada de decisão organizacionais.

ponto de situação sobre a situação – Política, Económica, Social e Tecnológica do ambiente, respectivamente (cf. Gregory, 2008; Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Seitel, 1995; White e Dozier, 1992).

Função na organização

As Relações Públicas, enquanto disciplina da comunicação aplicada, têm como objecto de estudo a comunicação entre as organizações e os seus públicos. Deste modo, os profissionais de RP assumem um papel duplo, que pode parecer à primeira vista contraditório, tendo de monitorizar simultaneamente as necessidades tanto da organização como dos interlocutores com os quais esta directa ou indirectamente estabelece um conjunto de relações. Por um lado, o profissional de RP tem de legitimar a organização junto dos públicos, mas por outro, deve corresponder às expectativas destes grupos com características, necessidades e expectativas específicas, sem comprometer os objectivos da organização (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Lesley, 1997).

O conceito de papel duplo das RP foi introduzido por Broom e Smith (cf. Broom e Smith, 1979 em Dozier, 1992), com o intuito de clarificar as actividades diárias de um profissional e de compreender a sua posição na organização. O papel deve ser entendido como um campo de acção abstracto do comportamento dos indivíduos na organização, que guia as suas acções e é repetido diariamente. Podemos distinguir quatro formas de aproximação à prática das RP, que definem ainda atribuições estratégicas também diversas: *Expert prescriber*, *Communication technician*, *Communication facilitator*, *Problem-solving facilitator* (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Steyn e Puth, 2000; Tench e Yeomans, 2006).

Enquanto Prescritor Profissional - *Expert prescriber* - o profissional de RP é reconhecido como a autoridade na área das RP, sendo responsável pela definição de problemas de comunicação, dos planos de RP e da sua execução. Como Técnico de Comunicação - *Communication technician* – o profissional é visto como mero operacional que se limita a produzir materiais de comunicação para a organização e a lidar com os *media*, estando totalmente ausente da sua função a definição estratégica dos problemas da organização e das respectivas soluções. Por fim, como Facilitadores de Comunicação e de Resolução de Problemas - *Communication facilitator* e *Problem-*

solving facilitator - os profissionais de RP são vistos como mediadores entre a organização e os seus públicos mantendo relações bidireccionais e estabelecendo a compreensão mútua, colaborando com as restantes funções da organização, tendo um papel estratégico evidente (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985).

O profissional de comunicação desenvolve a sua actividade com um determinado propósito e sentido, formulando por isso estratégias que orientam o seu comportamento. Assim, com o intuito de ultrapassar algumas das limitações da proposta de Broom e Smith (1979) (cf. Broom e Smith, 1979 em Dozier, 1992) e uma vez que nos últimos 30 anos os profissionais de RP desempenharam essencialmente outros papéis diferentes dos até aqui apresentados, Steyn propõe em 2000 uma nova perspectiva estratégica relativamente às funções dos profissionais de RP. A partir de um estudo realizado na África do Sul, a autora propõe três papéis base desempenhados pelos profissionais da comunicação: os de estratega, gestor e técnico (cf. Steyn e Puth, 2000).

O profissional de RP tem um papel essencial ao nível do vértice estratégico da organização. Este é antes de mais um estratega que baseando-se na análise da envolvente e reunindo informações sobre os públicos e assuntos relevantes, através de um conjunto de técnicas específicas, antecipa tendências e toma decisões. Por outro lado, os profissionais têm na estrutura funcional da organização o papel de gestores, associado à determinação e definição da representação externa da organização e dos seus valores de actuação, devendo ser responsáveis pela decisão sobre o que deve ser comunicado em que momento e sobre que problemas ou oportunidades se deve investir. Finalmente, e não menos importante, o profissional tem um papel de técnico especialista ao nível da implementação, sendo responsável por operacionalizar as estratégias previamente definidas, optando pelo melhor modo de concretizar as metas por si determinadas (cf. Steyn e Puth, 2000).

Nesta nova abordagem torna-se clarividente a distinção dos diferentes papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas nas organizações, e principalmente, passa a ser evidente a sua função estratégica.

Efeitos da actividade de Relações Públicas

Quando nos debruçamos sobre a análise dos efeitos das RP, surgem novas questões de reflexão. Sendo certo que as RP pretendem contribuir para que a organização e os seus públicos se adaptem mutuamente, falamos de uma intervenção que tem em vista: a manipulação⁶, a resolução de conflitos, a divulgação de informação ou a promoção da compreensão? (cf. Grunig, 1992a).

É possível identificar diferentes propostas de análise sobre os efeitos da comunicação, especificamente as teorias do *Agenda-Setting* e dos Usos e Gratificações, ao nível da comunicação de massas. Contudo, estando aqui o nosso objecto de estudo restringido à actividade de Relações Públicas vejamos concretamente de que efeitos falamos neste âmbito. Grunig e Hunt, com o objectivo de nos dar uma visão clara de qual é o percurso de trabalho dos profissionais de RP e qual é o seu objectivo último, propõem uma abordagem baseada em diferentes fases de actuação à qual atribuem a designação de *Domino Model*. Começando por trabalhar ao nível cognitivo, os profissionais de RP actuam tendo em vista variações no conhecimento do público, para num segundo momento ter sucesso na alteração das suas atitudes ou predisposições e, em última análise, alcançar mudanças nos comportamentos dos indivíduos. Os autores enfatizam que, embora este seja um percurso lógico, ao qual está associado alguma complexidade, é possível alcançar a terceira etapa sem que tenha de existir sequência nas três fases referidas (cf. Dozier e Ehling, 1992).

Na actividade de Relações Públicas falamos de efeitos ao nível dos comportamentos, impõe-se agora compreender de que forma é possível concretizá-los. Os efeitos comportamentais a curto prazo são uma utopia, pois a actividade das RP não se compra, conquista-se. Só um trabalho com os públicos estratégicos a longo prazo permite construir relações estáveis e duradouras, chegando a efeitos ao nível comportamental, baseados na confiança e credibilidade. Neste contexto, a ética surge como um elemento de sobrevivência no trabalho em RP, que deve estar simultaneamente sustentado em valores (cf. Seitel, 1995; White e Mazur, 1995).

⁶ A manipulação é aqui entendida numa acepção negativa, como a acção que tem em vista a concretização de determinado objectivo considerando somente o interesse de uma das partes.

Deste modo, as RP não são algo temporário, mas uma função que se assemelha à construção de pontes. Falamos de relações efectivas, que exigem diálogo, conciliação de interesses e que vão para além da representação, da passagem de informação ou da imposição. As RP estão indiscutivelmente relacionadas com a estratégia e com a gestão a longo prazo, exigindo processos de análise e de tomada de decisão mais ou menos complexos, contribuindo para a eficácia da organização quando facilitam a conciliação dos objectivos da organização com as expectativas dos *stakeholders* estratégicos (cf. Grunig, 1992b; Grunig, Grunig e Ehling, 1992; Grunig e White, 1992; Seitel, 1995; White e Mazur, 1995).

Nesse sentido, conforme afirmam Dozier e Ehling (1992) num dos seus trabalhos de investigação sobre avaliação dos efeitos da actividade de Relações Públicas, presente na reconhecida obra editada por James Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*:

“O conceito de negociação, mais do que o de dominação ou persuasão, é a chave para compreender os efeitos da comunicação e dos programas de relações públicas” (cf. Dozier e Ehling, 1992:165).

2. Teoria dos Sistemas Gerais: relação entre a organização e o ambiente

É impossível falar de Relações Públicas sem recorrer ao uso do termo organização. Assim, torna-se fundamental encontrar uma definição do termo organização que seja relevante no âmbito das Relações Públicas. A organização pode ser entendida como um sistema interpretativo de recolha e processamento de informação, onde os seus membros a criam, interpretam, seleccionam, transmitem e negoceiam (cf. Heath, 1994).

Assumindo a organização como um sistema, esta proposta permite compreender o termo organização de um modo geral e abrangente, incluindo todo o tipo de organização onde as RP poderão desenvolver a sua actividade, sendo o uso deste termo privilegiado face à utilização de outros conceitos, como companhia ou empresa (cf. Steyn e Puth, 2000).

Quando se fala em estruturas organizacionais surge desde logo associado um outro conceito, o de ambiente. É fundamental compreender o que é o ambiente e o que é que o constitui, mas é necessário antes de mais estabelecer onde termina a organização e onde começa o ambiente, porém esta não se demonstra uma tarefa simples. A dificuldade de delimitação das fronteiras entre a organização e o ambiente advém do facto de estes limites terem um grande grau de subjectividade (White e Dozier, 1992).

Como defende Weick (cf. Weick, 1969 e 1979 em Moss e Warnaby, 1997a), o ambiente não é mais do que uma construção da realidade. Efectivamente os membros da organização só vêm parte do todo, acabando por comunicar e tomar decisões tendo por base percepções individuais e subjectivas sobre a envolvente. Este é um tema que tem merecido a atenção de diversos teóricos, sendo possível distinguir várias correntes sobre a subjectividade de análise do ambiente, que vão desde as propostas do positivismo lógico, segundo as quais as teorias são representações verdadeiras da realidade e que podem ser demonstradas através da observação objectiva (visão bastante optimista uma vez que é já um dado adquirido que a subjectividade faz parte da ciência), até às abordagens que defendem a total subjectividade das descrições (cf. Grunig e White, 1992; Moss e Warnaby, 1997a).

Considera-se aqui que embora as descrições do ambiente possam conter algum grau de subjectividade, estas são essenciais para a organização conhecer o meio envolvente e os

grupos de públicos que o constituem tornando-se mais relevante para a discussão encontrar uma proposta que nos possibilite compreender de um modo mais abrangente a relação entre organização e ambiente (Gregory, 2008).

É neste âmbito que surge a Teoria dos Sistemas Gerais, abordagem que permite ter uma visão da organização, das suas operações e das suas interacções com o meio envolvente. Proposta por Van Bertalanffy em 1960, a Teoria dos Sistemas Gerais emerge como uma teoria unificadora das propostas sobre os sistemas, provenientes de diferentes áreas de estudo. Sendo uma teoria humanista, em que existe uma clara preocupação com a sociedade e com os indivíduos, esta permite realizar um estudo transdisciplinar da organização, independentemente da sua substância, tipo, escala de existência temporal ou espacial, podendo ser aplicada a sistemas de diferentes categorias, naturais e sociais. Outro dos grandes méritos desta proposta, segundo a qual um sistema depende do funcionamento de todas as suas partes, contribuindo cada uma delas para o seu sucesso como um todo, está relacionado com a sua capacidade de explicar a interdependência do sistema face ao ambiente e das diferentes pontes que são estabelecidas com este. A interdependência surge na Teoria dos Sistemas Gerais como um conceito chave (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Gregory, 2008; Grunig, Grunig e Ehling, 1992).

Entende-se aqui sistema como um conjunto de unidades que interagem dentro de fronteiras definidas e que se solidificam com o decorrer do tempo, com o intuito de alcançar metas ou estados de equilíbrio, respondendo e ajustando-se às pressões de mudança vindas da envolvente. Desta definição é relevante neste contexto destacar três questões chave: falamos de um conjunto de unidades que interagem num espaço e tempo definidos com um objectivo; falamos de unidades que fazem face a pressões e mudanças vindas da envolvente e do interior do sistema tendo de se ajustar ou adaptar, respectivamente, controlando a *entropia* do sistema; e falamos, por fim, de um conjunto que tem como finalidade estabelecer e manter o estado de equilíbrio, isto é, a *homeostase* do sistema, que corresponde a um ponto dinâmico, que garante o sucesso do mesmo (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985).

Teoricamente, é possível distinguir duas tipologias de sistema, os sistemas abertos e os sistemas fechados, em função da natureza e quantidade de trocas que são estabelecidas com o exterior. Nos primeiros, aqueles que são relevantes neste contexto, a organização é apresentada como uma estrutura com fronteiras permeáveis, que lhes permitem

estabelecer com o meio envolvente um conjunto de relações e lhe possibilitam ter uma visão abrangente do que se passa no ambiente facilitando todos os processos de adaptação e ajustamento que garantem a *homeostase* do sistema e a sua sustentabilidade, através da sua capacidade de antecipação da mudança. Os sistemas fechados apresentam uma descrição diametralmente oposta, tendo fronteiras impermeáveis, os seus elementos estão isolados face à envolvente externa, agindo como núcleos independentes, que têm uma capacidade reactiva às alterações na envolvente (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Broom e Dozier, 1990).

Contudo, na realidade, não é possível identificar sistemas fechados pois vivemos num mundo global, interdependente, pluralista em que o isolamento é quase impossível. Deste modo, quando utilizamos esta proposta para compreender melhor como se processam as trocas em sociedade, é fulcral que nos centremos nos modelos de sistema aberto (cf. Gregory, 2008).

Importa agora compreender em que medida a organização pode ser vista como um sistema. Estamos perante uma estrutura que estabelece um conjunto de processos bidireccionais de interacção com outras organizações e públicos, que é afectada por condições internas e externas, tendo de responder a forças que condicionam o seu equilíbrio.

Da gestão da interdependência à gestão da autonomia

O ser humano e as organizações para satisfazerem os seus desejos e necessidades estabelecem e mantêm relações com um conjunto alargado de indivíduos e grupos, que lhes garantem diferentes níveis de trocas e com os quais têm graus de interacção diversos. É indiscutível que a sociedade é por natureza caracterizada pela interdependência dos seus elementos, sendo esta complexa e por vezes também conflituosa (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985).

Segundo Pfeffer e Salancik (cf. Pfeffer e Salancik, 1978 em Grunig, Grunig e Ehling, 1992) a interdependência existe sempre que um actor não tenha controle total sobre as condições necessárias para cumprir a acção e obter o resultado (*outcome*) desejado.

A organização procura ser “autónoma” face aos seus públicos, mobilizando os diferentes grupos de interlocutores a apoiarem os seus objectivos, uma vez que estes condicionam as suas acções. Contudo, nenhuma organização tem autonomia total, existe sempre um grau de correlação entre a organização e o ambiente, que tem de ser gerido através da construção de relações entre a organização e os seus públicos, que acabam por ser a chave da autonomia destas, garantindo o sucesso da organização e a concretização dos seus objectivos (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992).

A interdependência surge assim como um conceito chave não só na Teoria dos Sistemas Gerais como em toda esta investigação pois construir relações é o mesmo que gerir interdependência, e a qualidade das relações estabelecidas com os públicos estratégicos a longo prazo é um indicador da mais valia das Relações Públicas para o sucesso das organizações (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Grunig, Grunig e Ehling, 1992).

Segundo a abordagem da Teoria dos Sistemas Gerais, enquanto sistema, a organização é constituída por diversos elementos tendo cada um deles uma função específica que contribui para o equilíbrio de toda a estrutura. Considerando que a interdependência tem de ser trabalhada como forma de garantir a autonomia do próprio sistema, as Relações Públicas enquanto uma função de gestão, são uma disciplina fundamental que auxilia a organização a construir as relações com os seus diferentes interlocutores, escolhendo qual o melhor caminho a seguir perante cada um destes grupos específicos. A essência das RP está em gerir a interdependência entre o ambiente e a organização.

Uma vez que o raciocínio aqui seguido tem sempre por base o facto de estarmos a considerar as organizações enquanto sistemas abertos, é possível na esteira de Bell e Bell (cf. Bell e Bell, 1985, em Cutlip, Center e Broom, 1985) falar em Relações Públicas funcionais⁷, que permitem detectar a mudança antecipadamente e agir sobre a mesma possibilitando uma economização de recursos e a redução de custos na resolução de problemas ou conflitos (cf. Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Grunig, Grunig e Ehling, 1992; White e Mazur, 1995).

⁷ Ao compreender a interdependência entre a organização e o meio envolvente, à luz da perspectiva sistémica é possível associar a cada uma das tipologias de sistema, abertos e fechados, diferentes funções da actividade de Relações Públicas, as funcionais e as funcionárias, respectivamente.

Públicos

Das múltiplas definições de Relações Públicas analisadas na revisão bibliográfica realizada inicialmente, é interessante constatar que o conceito de públicos surge na grande maioria das vezes imbricado na própria explicação desta disciplina: “As Relações Públicas (...) consistem na gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (cf. Grunig e Hunt, 1984: 6).

A noção de público em Relações Públicas distancia-se da visão sociológica do termo, que surge no período do iluminismo, onde público é entendido enquanto colectividade social, conceito construído a partir da comparação e diferenciação dos conceitos de multidão e massa. Em Relações Públicas a noção de público surge como essencial, permitindo fazer referência aos grupos que directa ou indirectamente afectam ou são afectados pela organização, com os quais esta procura estabelecer um conjunto de relações, como forma de gerir a sua autonomia. (cf. Eiró-Gomes e Duarte, 2005)

Embora as noções de público e de *stakeholder* sejam regularmente utilizadas como sinónimos, no âmbito das Relações Públicas muitas considerações poderiam ser tecidas a este nível através de um aprofundamento de múltiplas perspectivas existentes. Não sendo esta uma questão determinante para a investigação em curso, somente uma chamada de atenção para a concepção dominante, a abordagem da Teoria Situacional dos Públicos, proposta por Grunig e Repper (1992), segundo a qual, os conceitos de público e *stakeholder* estão associados a estados de envolvimento da organização com determinados interlocutores num dado momento, não podendo ser utilizados como noções similares⁸. A relevância da referência à Teoria Situacional neste contexto, prende-se com o facto de esta abordagem ser considerada como um modelo de gestão estratégico das RP, baseado na identificação de potenciais problemas que advêm da relação com os *stakeholders* e na segmentação de públicos (cf. Grunig e Repper, 1992).

⁸ Com o intuito de construir um quadro de referência que explicasse a evolução do comportamento de determinado agrupamento social e que o posicionasse face à organização, Gruning e Repper (1992) partem da definição de dois conceitos essenciais – público e *stakeholder* – para chegar à definição de três estados de envolvimento dos agrupamentos sociais face à organização (*stakeholder stage*, *public stage* e *issue stage*). Para os autores, o estado de *stakeholder* corresponde a uma fase preliminar em um grupo de pessoas afectam e são afectadas pelas acções, decisões, políticas ou práticas da organização de um modo passivo. Por outro lado, o estado de público é motivado por um situação em particular, permanecendo nesta fase o grupo mais ou menos tempo, estando este consciente e activo, organizando-se e agindo sobre a organização. Qualquer grupo antes de ser público terá de ter passado pelo estado de *stakeholder*.

Por outro lado, sendo o conceito de *stakeholder* vulgarmente utilizado noutras áreas como a gestão, a utilização da noção de público ou *stakeholder* pode ainda estar associada a uma maior aproximação da Relações Públicas à gestão ou às ciências sociais, relacionada com a abordagem de RP defendida nos países anglo-saxónicos ou no Estados Unidos da América, respectivamente (cf. Moss, Vercic, Warnaby, 2000).

Não obstante todas estas questões, os termos público e *stakeholder* serão aqui utilizados indiferenciadamente, para fazer referência à existência de interlocutores⁹ com os quais a organização tem de se relacionar e que afectam directa ou indirectamente a sua actividade. Como vimos, enquanto sistema aberto, a organização apresenta um conjunto de fronteiras permeáveis que tornam a interdependência entre o sistema e o meio envolvente inevitável. É neste contexto que deve ser compreendida a função de Relações Públicas, enquanto mediador de relações da organização face aos seus públicos procurando através da cooperação e negociação chegar a resultados mutuamente benéficos para todos os intervenientes.

⁹ Entenda-se aqui interlocutores enquanto todos os públicos internos e externos com os quais a organização se relaciona, nomeadamente: colaboradores, clientes, fornecedores, meios de comunicação social, poderes públicos, organizações não governamentais, entre outros.

3. Estratégia

A importância estratégica das Relações Públicas muitas vezes só é compreendida em situações imprevisíveis ou inesperadas habitualmente designadas por crises, em que existe uma ameaça à posição da organização ou por vezes até à sua sobrevivência. Contudo, sendo a estratégia um processo relacionado com a gestão da relação da organização com o ambiente, que assegura o melhor ajustamento entre estes dois elementos, esta é em última análise um pressuposto na actividade de Relações Públicas, enquanto uma função de mediação da interdependência entre a estrutura organizacional e os seus interlocutores (cf. Moss e Warnaby, 1997a).

Embora a estratégia seja um conceito inicialmente muito ligado à realidade militar, este é hoje utilizado e aplicado nas mais diversas áreas, o que juntamente com o facto de ser um conceito multidimensional e situacional, dificulta a sua definição. Embora fosse possível encontrar na literatura múltiplas propostas, tantas quantos os autores que nos últimos 30 anos se debruçaram sobre este campo de estudo, consideremos aqui a definição de Thompson (cf. Thompson, 1995 em Oliver, 2001:2) entendendo a estratégia como o caminho que nos permite atingir uma meta ou objectivo geral (cf. Moss e Warnaby, 1997b).¹⁰

Na sociedade actual em que vivemos, a mudança é uma realidade constante sendo a abordagem de estratégia linear proposta por Chaffee (cf. Chaffee, 1985, em Moss e Warnaby, 1997b), totalmente inadequada para dar resposta aos desafios que constantemente se apresentam à gestão das organizações. A estratégia hoje não pode ser compreendida como um planeamento linear, metódico e sequencial da tomada de decisão, perante um ambiente estável, mas sim como um plano que se gera continuamente e exige uma resposta adaptativa e interpretativa a todo o momento face às alterações da envolvente, não se impondo, mas realizando uma correspondência e mantendo uma relação interactiva que permite um mapeamento constante da realidade. Os modelos de estratégia adaptativa e interpretativa, propostos por Chaffee, são aqueles considerados pertinentes nesta investigação (cf. Moss e Warnaby, 1997b).

Ao falarmos de estratégia em RP, é incontornável fazer referência à proposta apresentada por Moss e Warnaby (1997b), de um novo modelo estratégico e de gestão

¹⁰ Ver Capítulo II, Secção 2 (Dos jogos de estratégia à estratégica como inteligência. Estratégia – Página 48)

das Relações Públicas. Partindo do conceito de estratégia como uma estrutura hierárquica de pensamento, os autores propõem uma estratificação da estratégia em diferentes níveis – o nível *Corporate*, o nível de negócio ou competitivo e o nível operacional (cf. Moss e Warnaby, 1997b; Oliver, 2001).

A cada um destes níveis de estratégia, correspondem claramente diferentes momentos de tomada de decisão na organização. No topo da hierarquia, no nível de estratégia *corporate*, é decidida a estrutura organizacional e são tomadas decisões que afectam a organização como um todo. Complementarmente, é necessário definir em termos das várias unidades de negócio em que mercados particulares a organização deve competir, sendo a um nível de negócio ou competitivo definido quais são as vantagens competitivas da organização. Por fim, e não menos importante, a actividade da organização enquanto sistema, é sustentada por um conjunto de áreas funcionais, onde são definidas múltiplas estratégias a um nível operacional e que enquanto elementos integrantes do sistema contribuem para o sucesso da organização enquanto um todo (cf. Moss e Warnaby, 1997b).

Assim, com o intuito de criar um quadro de análise claro e simples para compreender qual a natureza da actividade de RP enquanto uma função de gestão estratégica, Moss e Warnaby (1997b) apresentam um modelo conceptual que explicita o contributo desta disciplina na tomada de decisão estratégica. Embora possa parecer que nesta proposta se pressupõe uma fragmentação da decisão estratégica, rapidamente se conclui que de facto se está a apresentar um sistema totalmente integrado, tendo as Relações Públicas um contributo em cada um dos níveis previamente apresentados. Como uma das áreas funcionais da estrutura da organização, as RP detém um papel estratégico não só a um nível operacional, mas podem contribuir também de um modo relevante para a tomada de decisão nos restantes níveis de definição estratégica da organização (cf. Grunig, 1992a; Moss e Warnaby, 1997b).

Como afirma Lynch (cf. Lynch, 1997 em Steyn, 2002), a estratégia só ganha sentido na sua concretização, relacionada com um objectivo, inserida num determinado contexto e implicando a afectação de recursos nesse ambiente, abrangendo um determinado assunto (conteúdo) e diferentes níveis de tomada de decisão, tendo em vista uma meta e partindo de processos de recolha sistemática de informação.

4. Tomada de decisão em contexto organizacional

A tomada de decisão no contexto organizacional é um processo complexo envolvendo o investimento de recursos e que influenciando a concretização dos objectivos da organização existe a múltiplos níveis conforme foi possível constatar. No entanto, a complexidade das organizações modernas exige uma atitude séria perante a tomada de decisão, não permitindo acomodação. É necessário compreender este processo como algo estratégico e determinante para o sucesso das organizações (cf. Oliver, 2001).

Não basta olhar para o organograma de uma organização para apreender os processos de tomada de decisão. A opção por uma alternativa de acção de entre várias envolve a recolha e análise de informação, sendo que é inevitável que nestas estejamos perante representações da realidade e da própria organização, ficando os processos de tomada de decisão condicionados por percepções (cf. White e Dozier, 1992).

A decisão pode ser entendida como um determinado comprometimento de acção (cf. Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 1976 em White e Dozier, 1992). Enquanto tomada de decisão é definida como o momento de escolha de uma entre diferentes alternativas de acção (cf. Berkeley e Humphreys, 1982 em White e Dozier, 1992).

Segundo Radford (cf. Radford, 1977 em White e Dozier, 1992) existem três passos essenciais a seguir quando estamos perante uma situação de tomada de decisão:

- a) percepção do problema, selecção de informação sobre o problema, avaliação das diferentes alternativas de acção e consequências associadas a cada uma delas - construção de cenários;
- b) avaliação por intuição ou análise da estrutura estratégica dos cenários;
- c) comunicação, negociação e solução.

Para Phillips (cf. Phillips, 1982 em White e Dozier, 1992), quando se está num nível abstracto de tomada de decisão é necessário recorrer à construção de cenários, modelos simplificados ou construções sociais da realidade que nos permitem centrar a atenção naquilo que é relevante e determinante na tomada de decisão.

Durante muito tempo a tomada de decisão não foi entendida enquanto um campo de estudo sério. A opção por determinada alternativa de acção baseava-se na intuição e na utilização de métodos informais, isto por questões associadas à poupança de custos, à

falta de uma definição correcta do problema e devido ao facto de aparentemente a complexidade destes parecer não justificar a utilização de metodologias específicas. Por outro lado, neste período não só as técnicas eram pouco sofisticadas, como existia também uma falta de conhecimento sobre as próprias ferramentas científicas a que é possível recorrer neste contexto. De facto, na tomada de decisão a intuição poderá ser uma variável a considerar, mas esta deve ser suportada e confirmada por investigação de carácter científico (cf. Dozier, 1992; Ehling e Dozier, 1992).

Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidas e apresentadas diversas propostas que pretendem explicar a tomada de decisão, que são em última análise teorias sobre a gestão e resolução de conflito, negociação e mediação, surgindo em áreas tão distintas como o direito, a comunicação, a sociologia ou a política (cf. Ehling e Dozier, 1992; Grunig e Grunig, 1992).

Sendo os processos de tomada de decisão caracterizados pela incerteza, a actividade de RP apresenta-se como uma poderosa fonte de informação sobre o exterior podendo dar um forte contributo através das suas ferramentas específicas de monitorização do ambiente. Note-se que é essencial que a análise da envolvente que é realizada seja um trabalho profissional, completo e total, uma vez que se podem ignorar factos relevantes sobre o que se passa no exterior condicionando e enviesando todo o planeamento estratégico, sendo a tomada de decisão realizada tendo por base pressupostos que não estão correctos (cf. White e Dozier, 1992; White e Mazur, 1995).

Informação nos processos de comunicação e de tomada de decisão

A informação é uma variável essencial no processo de comunicação e também no processo de tomada de decisão (cf. Heath, 1994).

Consideramos aqui a informação como os conteúdos recolhidos através de diferentes métodos e técnicas, que permitem reduzir a incerteza no processo de comunicação e de tomada de decisão. Contudo, em comunicação, podemos encontrar outras perspectivas bastante diferentes sobre o conceito de informação. A informação é passível de ser entendida como aquilo que é transferido do emissor para o receptor num processo de comunicação, ou como algo que surge através da troca de dados, nascendo das interpretações que são criadas no momento da transmissão. Abordagem diferente da

informação propõem Shannon e Weaver (1948), autores do Modelo Matemático da Comunicação, onde a informação equivale a dados que permitem reduzir a incerteza na tomada de decisão, definição mais próxima da trabalhada aqui inicialmente, mas que dá uma visão limitativa do processo uma vez que são consideradas somente as situações binárias, onde só é possível optar por duas alternativas de acção (cf. Heath, 1994).

A perspectiva da Teoria dos Sistemas Gerais permite-nos também compreender o papel da informação na organização. Neste paradigma, a informação pode ser utilizada para explicar como uma organização compreende o que tem que fazer para coordenar as suas acções com os restantes sistemas. Qualquer sistema tem de desenvolver um quadro de interpretação para a informação ter significado e poder ser utilizada na tomada de decisão. A informação só é relevante quando tem significado. Mesmo existindo procedimentos que regulam a análise e avaliação da informação, existe sempre uma interpretação subjectiva¹¹ associada à análise da mesma, que é preferível existir a não interpretarmos a informação, não reduzindo consequentemente a incerteza. A informação na organização mais do que uma entidade fixa, é um produto de interpretação individual que circula pelo sistema (cf. Heath, 1994).

Em processos de tomada de decisão, quanto mais informação se possui sobre o ambiente, menores são os níveis de incerteza e risco, e mais simples se torna a opção por diversas alternativas de acção. (cf. Gregory, 2008; White e Mazur, 1995).

Actualmente, o número de fontes de informação é cada vez maior, existindo uma grande facilidade de acesso a dados mas consequentemente uma complexificação do processo de monitorização da envolvente, que não pode ser visto como o aqui e o agora e o que se passa hoje, mas que deverá incluir também projecções futuras do que irá acontecer. A investigação sobre o ambiente externo deverá contribuir para a organização não só como uma função de espelho, que reflecte o que está a acontecer, mas também de janela que permite a detecção de oportunidades, possibilitando à organização que não se acomode, mas que de adapte e ajuste antecipadamente, tendo uma atitude pró-activa (cf. Gregory, 2008; Steyn e Puth, 2000; Oliver, 2001).

¹¹ A subjectividade surge neste contexto enquanto um conceito epistemológico, na medida em que se fala de uma escala segundo a qual os nossos julgamentos são avaliados.

5. Modelos de Relações Públicas: da assimetria à simetria

Em 1984, Grunig e Hunt propõem quatro modelos que reflectem a evolução da função das Relações Públicas nas organizações e na sociedade, podendo estes ainda hoje ser identificados nas organizações. Os habitualmente designados modelos das RP devem ser entendidos como representações simplificadas ou abstracções da realidade, que não a conseguem representar em toda a sua totalidade e não são categorias mutuamente exclusivas (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Grunig e Hunt, 1984; Grunig e Grunig, 1992; Oliver, 2001). Os modelos de RP são assim quatro modos de conceptualizar a gestão da comunicação e de compreender a evolução da profissão, que acompanha claramente o desenvolvimento económico, social e político. Estas propostas são definidas em função da ênfase que é dada à direcção da comunicação, a uma via ou duas vias, e à intenção da comunicação - assimétrica ou simétrica. Assim podemos distinguir o Modelo de *Press Agentry*, o Modelo de Informação Pública (*Public Information*); o Modelo de Duas vias assimétrico (*Two-way asymmetric*) e o Modelo de Duas Vias simétrico (*Two way symmetric*) (cf. Grunig e Hunt, 1984; Grunig, 1992a; Oliver, 2001).

Para Grunig e Hunt, os Estados Unidos da América são o primeiro país onde emerge a actividade de Relações Públicas, considerando que as suas características específicas impulsionaram o aparecimento da disciplina, nomeadamente as suas históricas práticas de divulgação e a sua tradição política muito activa. As Relações Públicas começam por ser praticadas na política e só no início do século XIX, impulsionadas pela Revolução Industrial, são utilizadas no mundo empresarial, surgindo neste contexto o primeiro modelo de RP – *Press Agentry*. Num momento em que a disseminação de informação era realizada de forma unidireccional (comunicação a uma só via) e assimétrica a actividade de Relações Públicas via a sua actuação restringida a momentos pontuais de crise, estando associadas a *media relations* e a propaganda, sendo desempenhadas por jornalistas.

Por vezes, é preciso recuar dois séculos na história para compreender de onde nascem algumas das barreiras que ainda hoje são fortes obstáculos à institucionalização de uma profissão como a das Relações Públicas. A concepção limitativa das RP enquanto *media relations* acaba por estar directamente relacionada com este primeiro modelo e fase de desenvolvimento das Relações Públicas.

Com o fim da primeira Guerra Mundial, assiste-se a um grande impulso no desenvolvimento da disciplina no contexto organizacional. De uma perspectiva defensiva, as RP passam a uma estratégia activa em que se procura a persuasão dos públicos, sob a máxima “public must be informed”. Embora tenha existido uma profunda alteração da filosofia base que regia a prática da actividade de Relações Públicas, e se tenha tornado evidente a necessidade de informar o público, a comunicação era claramente distorcida e manipulada pela organização sendo o segundo modelo de RP - Informação Pública (*Public Information*) - também caracterizado pela existência de comunicação de uma só via, tal como o primeiro.

Após a grande depressão de 1929 e a segunda Guerra Mundial, existe um novo momento de viragem no desenvolvimento da disciplina de RP onde é introduzida a prática dos modelos bidireccionais. Sendo inegável a dependência da organização face aos seus públicos, emerge num primeiro momento a noção de Relações Públicas simétricas e unidireccionais. Fala-se de um modelo onde é possível identificar duas vias de comunicação, caracterizadas pela reciprocidade entre a organização e o público, mas onde o poder está do lado da organização, sendo por isso assimétrico. Estamos perante a actividade de RP enquanto um conjunto de acções a longo prazo, onde se procura não só informar os públicos estratégicos, como ganhar a sua confiança.

No final da década de 40, assiste-se a uma institucionalização da actividade de Relações Públicas que coincide com o último modelo das RP. No modelo de duas vias simétrico (*two way symmetric*) pretende-se alcançar o ajustamento mútuo entre a organização e os seus públicos. Indo muito para além da simples divulgação e troca de informação, este é considerado o modelo ideal para a prática das RP, baseado em processos de investigação de cariz científico e pressupondo relações bidireccionais simétricas baseadas na negociação e no compromisso.

Sendo certo que hoje ao falar da actividade de RP estamos indiscutivelmente a referir-nos a uma função de gestão estratégica da organização e estando os dois primeiros modelos apresentados claramente associados às RP enquanto uma técnica, é fundamental que nos distanciemos das duas propostas iniciais que pressupõem modelos unidireccionais (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Grunig e Hunt, 1984; Grunig e Grunig, 1992; Grunig e White, 1992; Lesley, 1997; Oliver, 2001).

Recordemos que quando analisamos uma teoria podemos distinguir duas tipologias, as normativas e as positivas. A teoria normativa é aquela representando a realidade como esta devia ser, pode não ter validade prática. Por outro lado, a teoria positiva permite descrever os fenómenos como realmente são e possibilita a compreensão dos problemas na sua totalidade. Um modelo para ser útil, deve ser mensurável (quantitativa e qualitativamente), fiável, válido e preciso na descrição da realidade, pois só assim é possível a sua aplicabilidade no mundo real. O modelo de duas vias simétrico proposto por Grunig e Hunt é claramente uma teoria normativa representando o modo como as RP deveriam ser praticadas, enquanto uma função ética e efectiva. Assumindo este modelo como o ideal para as RP de excelência, é fundamental desenvolver uma teoria que possa guiar a actividade dos profissionais de enquanto uma teoria positiva (cf. Grunig e Grunig, 1992).

O modelo de duas vias simétrico é um quadro conceptual muito relevante para os gestores, pois este permite o diálogo fundamental para conseguir chegar a um resultado (*outcome*¹²) de *win-win*¹³ ético e mutuamente benéfico, embora estudos demonstrem que o modelo mais aplicada é o primeiro, modelo de *Press Agency*, que apresenta barreiras evidentes à prática das RP estratégicas. Contudo, na realidade, as RP de excelência acabam por se afastar do modelo puro de duas vias simétrico, sendo praticadas segundo uma combinação dos dois últimos modelos apresentados que pressupõem uma comunicação em duas vias. Falamos de um modelo integrador designado por *Mixed-Motive Model of Public Relations*. Segundo este paradigma os profissionais de comunicação baseiam as suas decisões estratégicas tendo em conta a zona de *win-win* onde é possível encontrar resultados mutuamente benéficos para todas as partes envolvidas. A negociação e a cooperação possibilitam chegar a soluções que embora no momento não se traduzam no maior ganho, a longo prazo permitem alcançar

¹² Segundo o *Institute for Public Relations* é possível identificar três níveis de medição distintos em Relações Públicas. Falamos em *output* como os resultados imediatos da actividade de comunicação. O *out-take* diz respeito ao que o público retira do programa, e por fim o impacto, também designado por *outcome*, está relacionado com mudanças a nível dos comportamentos e da compreensão (cf. Gregory, 2001; Institute for Public Relations, 2003; Theaker, 2008). Note-se contudo que de acordo com diferentes autores poderemos encontrar outras formulações.

¹³ Quando estamos ao nível de modelos bidireccionais é possível identificar um conjunto de resultados de *win-win*, isto é, soluções para situações de interacção estratégica que são satisfatórias para todas as partes envolvidas. Deste modo, não existe uma maximização dos resultados para cada uma das partes, mas é encontrada uma solução que é benéfica para todas as partes (cf. Dozier, Grunig e Grunig, 2001).

o melhor resultado (cf. Grunig, 1992a; Grunig e Grunig, 1992; Dozier, Grunig e Grunig, 2001).

Modelo	Período	Intenção	Natureza da Comunicação
Modelo de <i>press agency</i>	Início Século XX	Propaganda	Unidireccional
Modelo de informação pública	Pós primeira Guerra Mundial	Persuasão	Unidireccional
Modelo de duas vias assimétrico	Pós segunda Guerra Mundial	Compreensão mútua	Bidireccional assimétrica
Modelo de duas vias simétrico	Final século XX	Ajustamento mútuo	Bidireccional simétrica
<i>Mixed-Motive Model of Public Relations</i>	Século XXI	Cooperação e Negociação	Bidireccional simétrica/assimétrica

Quadro 1 - Síntese dos Modelos de Relações Públicas (Adaptado de Gruning e Repper, 1992)

Em última análise, esta proposta de Grunig e Hunt (1984) surge como uma abordagem relevante para a compreensão dos processos de tomada de decisão, enquanto negociação e cooperação, complementando as diversas teorias sobre a resolução de conflito, negociação e mediação e gestão do conflito, que têm surgido nas mais diversas áreas do direito, da sociologia, da política ou em particular das ciências exactas.

Apresentadas as principais conclusões relativas aos modelos de RP propostos por Grunig e Hunt (1984), centremo-nos agora na análise de dois conceitos base desta abordagem que sustentam a categorização dos 4 modelos, especificamente os conceitos de simetria e assimetria (cf. Grunig e White, 1992).

Embora apresentados como uma forma de compreender o desenvolvimento da actividade de RP, os modelos propostos têm uma clara aplicabilidade na vida real, estando a sua utilização nas organizações totalmente dependente da relação que esta estabelece com o ambiente, bem como da cultura da organização, que condiciona quem tem o poder e como é que as RP são praticadas na organização. Assim podemos distinguir modelos de autoritarismo que se contrapõem aos de democracia e atitudes de proactividade diametralmente opostas às acções de reactividade (cf. Grunig e Grunig, 1992).

De um ponto de vista assimétrico, a organização procura atingir os seus objectivos sem alterar o seu comportamento nem se comprometer perante o público. Esta visão está

associada às práticas não éticas, não socialmente responsáveis e não efectivas, existindo manipulação dos públicos em favor da organização. Por outro lado, os modelos simétricos de RP pressupõem o ajustamento mútuo constante, onde só é possível tomar decisões racionais quando existe consenso sobre aquilo que a organização é e sobre o ambiente envolvente, estando pressuposta a possibilidade de negociação e cooperação que levam à compreensão. As relações que a organização estabelece com os seus públicos para serem efectivas têm de ser simétricas, só considerando um balanço de interesses, de consequências e de mudanças entre as duas partes interdependentes, bem como que o sistema é aberto e que está num equilíbrio instável é possível chegar a soluções de *win-win* (cf. Grunig e White, 1992; Grunig, Grunig e Dozier, 1992; Grunig, 1989; Lesley, 1997; Oliver, 2001).

Assimetria (subordinação e dominação)	Simetria (interdependência e harmonia)
<ul style="list-style-type: none"> - Orientação interna - Sistema Fechado - Eficiência - Elitismo (superioridade da gestão) - Conservadorismo (relutância à mudança) - Tradição (estabilidade e cultura) - Autoridade Central (poder concentrado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interdependência com o ambiente - Sistema Aberto - Equilíbrio não estável - Equidade entre todos - Autonomia trabalhada em vez de controlada - Inovação (novas ideias e flexibilidade) - Descentralização da gestão - Responsabilidade - Resolução de conflitos através da negociação e do compromisso - Liberalismo

Quadro 2 – Contraste dos modelos assimétricos e simétricos (cf. Grunig, 1989: 32 e 33)

É possível encontrar argumentos a favor da impossibilidade da prática da abordagem simétrica, pois esta pode ser vista como utópica, idealista e irreal, uma vez que a organização não pode abdicar dos seus objectivos devido à necessidade de defender os interesses do público. Contudo, perante organizações como sistemas abertos em que existe uma interdependência total com o ambiente, e onde é fulcral uma gestão da sua autonomia para garantir o seu equilíbrio e sustentabilidade, a reciprocidade surge como uma norma universal que está na base do sistema social, somente viável quando existe um equilíbrio total entre as duas partes, como afirma Alvin Gouldner (cf. Alvin Gouldner, em Grunig e White, 1992).

Nas RP de excelência, enquanto uma função estratégica que tem mais valias evidentes para o sucesso da organização, só faz sentido uma abordagem simétrica, em que a comunicação é entendida como um processo que flui em duas vias, e é caracterizado pelo compromisso e negociação, que possibilitam à organização a construção e manutenção de relações duradouras a longo prazo. A simetria em RP diz respeito à comunicação e aos efeitos. A negociação através do diálogo é o melhor caminho, excluindo as estratégias associadas a persuasão¹⁴ e a manipulação (cf. Grunig e White, 1992; Dozier e Ehling, 1992).

¹⁴ Faz-se aqui referência a todos os tipos de persuasão não argumentativa.

6. Processo de RP em 4 etapas

Para os profissionais de RP a teoria é por vezes vista como impraticável, mas na realidade é frequente a utilização de uma boa teoria para guiar os seus comportamentos. Contudo, apesar de esta ser uma máxima indiscutível, é reduzido o investimento realizado em tempo e em recursos por profissionais para construir e melhorar as teorias; em última análise, acabam por ser os académicos a pensar questões que os profissionais, no reboço do dia-a-dia, não têm tempo de o fazer (cf. Repper, 1992).

As RP não existem por si só na organização, a sua prática tem de ser guiada pela cultura e estrutura organizacional, sendo estes factores determinantes na definição do modelo de RP praticado, conforme já referido. Por outro lado, a actividade das RP varia também de organização para organização consoante o seu sector, dimensão, públicos ou até mesmo em função do estado de desenvolvimento da organização, existindo sempre pontos de partilha comuns na rotina das RP (cf. Gregory, 2008; Grunig e White, 1992).

Apesar de não existirem situações ou respostas padrão para problemas de comunicação, é possível encontrar uma mesma estrutura em contextos que parecem ser totalmente díspares. Uma monitorização formal inicial pode permitir detectar o potencial problema ou oportunidade em questão, mas só através de métodos formais e sistemáticos é possível a confirmação e descrição precisa do que se passa, permitindo identificar a distância que vai entre a realidade efectiva e a realidade desejada. Assim, a utilização de metodologias científicas nas várias fases da actividade do profissional de RP é um requisito essencial para garantir a demonstrabilidade e validade do seu trabalho. O recurso a métodos com validade científica é ainda uma forma de reduzir a incerteza e subjectividade numa área onde a única variável constante é a mudança na envolvente externa, o que leva a que muitas vezes, as decisões nesta disciplina sejam tomadas perante níveis de incerteza elevados (cf. Broom e Dozier, 1990; Ehling e Dozier, 1992; Gregory, 2008; White e Mazur, 1995).

Ao longo dos últimos anos, um dos obstáculos que tem dificultado o desenvolvimento das Relações Públicas enquanto uma disciplina teórica sólida prende-se com o facto de não existir um modelo conceptual único que se apresente como um enquadramento de compreensão da actividade. A Teoria dos Sistemas Gerais, abordagem que enfatiza a relação entre a organização e o ambiente, surge como a base da perspectiva sistémica

das RP, materializada no Processo de RP em quatro etapas. Constituído por quatro etapas – Investigação, Planificação/Programação, Acção/Comunicação-acção e Avaliação - este modelo é fundamental para o profissional de RP, apresentando-se como um método científico de cariz cíclico e contínuo, que tendo grande aplicabilidade, permite encontrar soluções para problemas e tirar partido de oportunidades que são identificadas, atribuindo validade científica ao seu trabalho. Embora se fale em 4 etapas distintas, por vezes é difícil compartimentá-las, uma vez que estas são interdependentes e cada uma delas é fundamental para o sucesso do plano na sua globalidade (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Eiró-Gomes, 2006).

Em cada uma das fases o profissional deve cumprir vários passos, que lhe permitem chegar ao resultado final desejado. Em primeiro lugar, é necessário através do recurso a metodologias de investigação formais e informais, às quais estão associadas técnicas específicas de trabalho, realizar uma análise precisa da situação e um diagnóstico a nível interno e externo, com o objectivo de conseguir definir claramente qual é o problema que justifica a intervenção do profissional.

Identificada a fonte de preocupação é necessário planificar e programar o que será feito. Nesta fase é fundamental definir qual é o objectivo geral ou meta do plano, que permite determinar qual o estado final onde se pretende chegar. De seguida, é indispensável categorizar e caracterizar os públicos envolvidos na situação em análise e definir objectivos por público, apresentando a intenção, proporção e prazo de cada um deles, garantindo a sua mensurabilidade. Só depois de cumpridos estes primeiros requisitos é possível definir a estratégia e o modo de operacionalização da mesma, através da definição das acções ou tácticas.

Na terceira etapa, denominada por acção-comunicação/acção, é necessário pôr em prática tudo o que foi planeado. Nesta fase é fundamental não esquecer que no processo de comunicação estão envolvidas um conjunto de barreiras e processos (semânticos, percepção selectiva) que podem interferir e prejudicar a concretização dos objectivos previamente propostos. Relativamente a esta fase é importante realçar, que se assume aqui como válido o paradigma teórico da comunicação humana da Filosofia da Linguagem, que surge na segunda metade do século XX, segundo o qual os actos humanos são entendidos como intencionais. Sendo evidente a função estratégica das RP associada à concretização de metas e objectivos este é paradigma defendido por autores

como Austin, Grice e Searl é o mais útil para compreender esta disciplina, enquanto uma actividade humana intencional (cf. Austin, 1962; Grice, 1957; Grice, 1975 e Searl, 1965).

O processo de RP em 4 etapas culmina na avaliação, momento essencial onde se pretende aferir em que medida os objectivos do plano foram alcançados, sendo realizada uma segunda investigação para avaliar a nível da preparação do plano, da sua implementação, do seu impacto e do desempenho da equipa se tudo correu como previsto.

Apesar de todo o seu mérito e de este ser um modelo amplamente utilizado pelos profissionais de RP, analisando profundamente esta proposta algumas questões podem ser levantadas. Em primeiro lugar, esta é uma metodologia vocacionada para a resolução de problemas de comunicação específicos, não permitindo integrar uma perspectiva estratégica da comunicação a longo prazo, como uma actividade onde existe uma lógica e encadeamento de raciocínio, tendo em vista contribuir para a sustentabilidade da organização através da gestão de relações duradouras. Em segundo lugar, o facto de a investigação e a avaliação surgirem neste modelo como duas etapas distintas, embora interdependentes, traz para debate uma questão essencial em RP, a avaliação e demonstração de resultados da disciplina e da intervenção dos profissionais.

Investigação

A investigação é um dos momentos cruciais na actividade de RP, especificamente nas situações de tomada de decisão. Esta determina não só todo o planeamento estratégico, como é um elemento basilar na profissionalização da função de RP, uma vez que torna a prática desta disciplina mais efectiva e útil, garantindo ainda a demonstrabilidade dos resultados da prática das RP (cf. Broom e Dozier, 1990; Dozier, 1992; White e Mazur, 1995).

A investigação pode ser definida como o método de selecção de informação controlado, objectivo e sistemático, que tem por objectivo descrever e compreender as realidades, permitindo a construção de diferentes cenários e possibilitando uma abordagem científica na resposta a determinadas questões, sendo um pressuposto para as Relações Públicas efectivas (cf. Broom e Dozier, 1990; Theaker, 2008).

Atribuindo um nível de complexidade superior à prática das RP, a recolha sistemática de informação eleva a sua posição para algo que vai para além da arte, mas que está ao nível da ciência. A investigação é o centro do processo de gestão estratégica, sendo esta essencial na fase de definição do problema e planificação, na fase de monitorização e implementação do programa, e por fim, na medição do impacto do plano e da sua eficácia, permitindo demonstrar o valor da intervenção dos profissionais de RP. Embora presente em todo o processo de planificação estratégica, em RP a investigação é normalmente utilizada em dois grandes momentos: um inicial da monitorização da envolvente e definição do problema, que nos permite determinar qual é o ponto da situação, e outra da avaliação. No fundo toda a resolução de problemas começa e termina com a investigação (cf. Broom e Dozier, 1990; Dozier e Repper, 1992).

É possível basear a tomada de decisão na história e na experiência passada dos profissionais, ou seja, optar por aquilo que se optou em situações anteriores semelhantes. No entanto, o que constatamos é que a observação individual informal e a história não conseguem por si só dar respostas satisfatórias em algumas situações. Existe a necessidade de investigar com base na utilização de metodologias científicas, que sejam mais do que uma fonte de informação subjectiva, que permitam tomar a decisão de um modo mais preciso e relevante (cf. Broom e Dozier, 1990).

Se por um lado se investiga com o intuito de compreender em profundidade uma situação, por outro, a procura de informação de um modo científico é um meio de reduzir a influência do investigador no processo, permitindo fazer uma descrição da realidade o mais factual possível e não enviesada. Deste modo, é realizada uma formalização correcta do problema e está garantida a demonstração dos resultados da prática das RP e quais são as suas mais valias, sendo possível explicar qual o retorno de investimento realizado (cf. Broom e Dozier, 1990).

Assim, e na esteira de Edward Robinson (cf. Edward Robinson, 1966 em Broom e Dozier, 1990) é possível ter na abordagem à resolução de problemas e à tomada de decisão duas atitudes. Uma individual à qual está associada a subjectividade, intuição, perspectiva pessoal e em que existe pouca utilização de teoria. E por outro, podemos encontrar uma abordagem científica, caracterizada pela objectividade, pelo rigor, e pela relevância da teoria. Em última análise, a conciliação destas duas propostas permite-nos chegar a um resultado intermédio da investigação mista, que resulta de uma integração

das duas abordagens anteriores em que a pesquisa informal e formal se complementam, sendo este o caminho ao nível das Relações Públicas. Contudo, os profissionais de comunicação não são habitualmente treinados como investigadores e não levam esta etapa a sério, adquirindo a informação como se de um produto descontextualizado se tratasse (cf. Broom e Dozier, 1990)¹⁵.

Avaliação

A medição do impacto da prática das RP é uma questão essencial que tem merecido cada vez mais atenção de teóricos e profissionais. A avaliação é a única forma de demonstrar qual é o real contributo das Relações Públicas para a organização, sendo simultaneamente o meio que garante a sua credibilização.

Através de uma revisão bibliográfica é possível encontrar diferentes modelos de avaliação da comunicação e das Relações Públicas, propostas que acabam por ser um espelho das necessidades e da evolução da sociedade. O modelo de avaliação mais conhecido é aquele apresentado por Cutlip, Center e Broom (1985), e que está implícito no Processo de Relações Públicas em sistema aberto, onde são propostos três níveis de avaliação: preparação, implementação e impacto. Embora os autores não apresentem uma metodologia de trabalho a seguir perante a avaliação, enfatizam o facto de em cada um dos níveis ser essencial analisar informação e utilizar índices de medida distintos. Enquanto ao nível da implementação se procura avaliar quantos comunicados de imprensa foram enviados, quando o foco de análise é o impacto procura-se saber quantas pessoas mudaram as suas atitudes. O mérito deste modelo prende-se com o facto de permitir fazer uma distinção clara entre *outputs* e o impacto. Contudo, embora seja amplamente utilizado, este deve ser encarado com uma lista das questões a não esquecer no momento da avaliação (cf. Cutlip, Center e Broom, 1985; Theaker, 2008; Watson, 1997).

MacNamara (cf. MacNamara, 1992 em Watson, 1997) propõe uma abordagem de avaliação similar à anterior, baseada na distinção de três momentos de análise. No

¹⁵ Diversos estudos demonstram que a investigação sistemática não só é pouco utilizada como é muitas vezes encarada com hostilidade e cepticismo, sendo a sua ausência atribuída à falta de tempo e orçamento, ficando deste modo o profissional limitado à sua intuição (cf. Dozier e Repper, 1992; Dozier, 1992; Oliver, 2001).

Macro Model, é possível distinguir *Inputs*, *Outputs* e Resultados, estando desta forma garantida a distinção essencial entre os *Outputs* e o alcançar dos objectivos pré-determinados. A grande diferença desta proposta está na lista de metodologias e ferramentas que o autor associa a cada um dos momentos da avaliação, que permitem o desenvolvimento de um processo mensurável. Esta segunda proposta é um modelo útil no planeamento e gestão da avaliação, reconhecendo-o como um percurso que inclui múltiplas fases (cf. Theaker, 2008; Watson, 1997).

Abordagem totalmente diferente é apresentada por Noble (cf. Noble, 1994 em Watson, 1997), que opta por centrar o seu modelo de avaliação nas questões da medição do impacto das Relações com os *media*¹⁶, baseando-se numa monitorização quantitativa e qualitativa do assunto e do tempo. Embora, a área da assessoria mediática seja uma das funções das Relações Públicas, a proposta de Noble é bastante limitativa e restritiva.

Sendo a comunicação e as Relações Públicas um processo, onde é impossível distinguir um princípio, um meio e um fim, considerando as propostas de modelo de avaliação até aqui apresentadas como estáticas e tendo graves lacunas ao nível da medição dos efeitos e partindo dos quatro modelos propostos por Grunig e Hunt (1984), Watson (1997) apresenta duas novas abordagens de avaliação, mais dinâmicas e acessíveis. Para este autor, na linha dos Modelos de *Press Agency* e Informação Pública é possível definir um modelo de avaliação das RP a curto prazo, onde se procura somente aferir em que medida são concretizados objectivos de determinado programa ou actividade de Relações Públicas, não sendo levadas em consideração as questões relacionadas com o diálogo ou o *feedback*. Complementarmente a este modelo linear, é essencial considerar a existência de uma proposta a longo prazo, em consonância com os Modelos de duas vias, onde os processos de comunicação são analisados como algo abrangente e contínuo. Este modelo a longo prazo, engloba questões que até então não tinham sido consideradas como efeitos (cf. Watson, 1997).

Também Gregory (2001) a partir da revisão das propostas existentes apresenta a sua abordagem à avaliação das Relações Públicas, incorporando não só as questões relacionadas com os programas de RP, mas também de toda a actividade enquanto um processo, considerando a definição de objectivos a longo prazo e a questão dos efeitos

¹⁶ Esta proposta acaba por considerar uma ínfima parte do que são na sua essência as Relações Públicas, uma vez que faz referência somente à função de relação com os *media*.

como essenciais. Assim, na esteira do que é defendido pelo *Institute for Public Relations*, a autora sugere uma avaliação baseada em: *output*, *out-take* e *outcome*. Falamos de *output* como os resultados imediatos da actividade de comunicação. O *out-take* diz respeito ao que o público retira do programa e por fim o impacto, também designados por *outcome*, está relacionado com mudanças a nível dos comportamentos e da compreensão (cf. Gregory, 2001; Institute for Public Relations, 2003; Theaker, 2008)

Na prática, um dos grandes problemas da avaliação em RP, esteve durante muito tempo directamente relacionado com a indeterminação sobre o que envolve efectivamente a avaliação. Consiste esta em medir o resultado de uma estratégia considerando determinados objectivos? Consiste em atribuir um resultado numérico aos planos de comunicação? Procurámos saber quais são os reais efeitos das Relações Públicas? Estamos a medir a efectividade dos programas de comunicação, e por isso a trabalhar num nível micro, ou pretendemos saber a um nível macro qual o impacto destas na efectividade da organização (cf. Dozier e Ehling, 1992; Grunig, Grunig e Ehling, 1992). Neste ponto, é já consensual que a avaliação dos objectivos a um nível de *output* é totalmente insatisfatória, sendo fulcral que a análise se centre nos *out-takes* e *outcomes*, na linha do que é proposto por Gregory (2001) e do que é apresentado pelo *Institute for Public Relations* (2003) como os *Guidelines* para a avaliação de programas e da actividade das RP.

Contudo, a avaliação continua a ser uma área delicada na prática das Relações Públicas. Na realidade, a grande maioria das organizações e agências de comunicação continuam a basear as suas avaliações de resultados através da comparação com custos de inserção publicitária, com base no AVE – *Advertising Value Equivalents*. Este é um indicador de medida, que estando ao nível do *output*, é calculado com base no espaço impresso dos meios, apresentando estas análises uma vertente somente quantitativa, ignorando todas as técnicas de análise de conteúdo que permitem chegar a resultados mais concretos sobre o verdadeiro contributo das Relações Públicas ao nível do *out-take* e *outcome* e reduzindo todo o trabalho à relação com os meios de comunicação social.

Por outro lado, sendo a lógica da demonstração de resultados um imperativo actualmente, quando a necessidade de definição de objectivos quantificáveis e mensuráveis continua ainda a não ser uma prática rotineira, persistem as dificuldades na avaliação e no reconhecimento das Relações Públicas. E se estamos longe de estar num

momento onde os tradicionais métodos de avaliação estão institucionalizados, junta-se agora a necessidade de encontrar novas formas de medição do impacto dos novos *media*. Tendo tido um desenvolvimento exponencial, a importância dos novos *media* é mundialmente reconhecida sendo considerados uma alternativa cada vez mais utilizada pelas organizações (cf. Theaker, 2008).

A todas estas questões é necessário acrescentar ainda mais um factor de complexidade na avaliação em Relações Públicas. O facto de ser uma actividade caracterizada pela necessidade de lidar com o intangível, tendo de gerir activos que não são passíveis de ser representados num relatório e contas como a identidade ou a reputação da organização. Contudo, perante um mundo global e altamente concorrencial os critérios de escolha dos públicos nos seus processos de tomada de decisão, vão hoje muito para além da qualidade ou do preço, considerando questões intangíveis como a reputação.

Deste modo, embora a avaliação em Relações Públicas seja uma área onde podemos identificar grandes desenvolvimentos, existe ainda um longo caminho a percorrer. É hoje consensual que a pesquisa deve realizar-se a um nível que permita aferir quais são os reais impactos da comunicação, ao nível da relação. Os novos avanços tecnológicos proporcionaram novos métodos para monitorizar as estratégias de comunicação. No entanto, nem o recurso a estudos econométricos permite apresentar uma fórmula onde possamos considerar todas as variáveis que intervêm no processo de comunicação podendo calcular qual o melhor resultado em cada momento. É imprescindível introduzir a definição de objectivos quantificáveis como o ponto de partida basilar de qualquer programa ou actividade de RP, onde a avaliação não pode ser encarada como um “anexo” final, mas como um elemento presente em todo o processo. Por outro lado, não sendo possível recorrer a uma ferramenta única de avaliação, é necessário combinar análises do comportamento, das atitudes, da cobertura mediática, estatísticas que sejam quantificadas em unidades de medida passíveis de serem comparadas com outras disciplinas. Deste modo, será possível realizar uma ligação entre os *outcomes* ao nível da comunicação e os *outcomes* em termos dos objectivos de negócio da organização (cf. Council of Public Relations Firms, 2005; Institute for Public Relations, 2003).

Em última análise, a credibilização das Relações Públicas no mercado e nas organizações está directamente associada à necessidade de aperfeiçoamento das suas métricas de avaliação de resultados.

Capítulo II

Teoria dos Jogos

“We hope, however, to obtain a real understanding of the problem of exchange by studying it from a altogether different angle, this is, from the perspective of a «game strategy»”

Von Neumann e Morgenstern in *Theory of Games and Economic Behaviour*

1. Teoria dos jogos: história e definição

Para compreender na íntegra o espírito da teoria dos jogos, é necessário antes de mais conhecer a sua origem e evolução. Não é possível identificar um marco histórico concreto para a fundação desta teoria, nem existe consenso sobre a que autor pode ser atribuída a formulação da mesma (cf. Dutta, 2000; Silva, 2009). Em última análise, esta proposta é resultado da integração, refutação e aperfeiçoamento de trabalhos de diversos autores, que ao longo dos últimos séculos procuraram formalizar os processos de tomada de decisão estratégica.

Ao fazer uma pesquisa sobre teoria dos jogos surgem automaticamente os nomes de Jon Von Newmann, Oskar Morgenstern e John Nash. Contudo, estes autores, mais do que criadores deste corpo teórico, retomam e completam no século XX a formulação de uma teoria que terá começado a ser esboçada dois séculos antes e cuja base se prende com o estudo económico dos *mercados de concorrência imperfeita*. (cf. Ross, 2006, Dutta, 2000).

Em 1713, James Waldegrave propõe a solução de estratégias mistas¹⁷ para jogos de duas pessoas. Posteriormente, existem múltiplos registos de análises realizadas por Francis Edgeworth (1881) e Zermelo (1913) onde os autores registam avanços nos raciocínios de interpretação da tomada de decisão especificamente em jogos de xadrez. Ainda no século XIX, Augustin Cournout publicou uma extensa obra *Researches into*

¹⁷ O conceito de estratégias mistas, apresentado por Waldegrave (1713), permite determinar soluções para jogos de duas pessoas onde não é possível identificar estratégias puras dominantes ou dominadas. Assim o resultado do jogo é determinado através do cálculo da distribuição de probabilidades das estratégias puras. Ver exemplo capítulo II, secção 7 (Conceitos de equilíbrio: aplicações – Página 60).

the Mathematical Principles of Theory of Wealth (1838), onde estabeleceu os princípios da teoria dos jogos, apresentando uma solução restrita do hoje reconhecido equilíbrio de Nash em situações de duopólio. Também Borel (1953) terá lançado as bases da teoria dos jogos, nomeadamente através da apresentação de uma importante classe de jogos e dos conceitos de *pure e mixed strategies* (cf. Dutta, 2000; Luce e Raiffa, 1957; Ross, 2006).

De facto, podem ser identificadas, antes do século XX, várias investigações pioneiras sobre teoria dos jogos em diversas áreas de estudo, mas somente quando matemáticos se debruçaram sobre este assunto é que a proposta assumiu maior importância.

Quando falamos em trabalhos base nos tempos modernos neste campo de análise é incontornável fazer referência ao matemático John Von Neumann e ao economista Oskar Morgenstern, autores da reconhecida obra *Theory of Games and Economic Behaviour* (1947).

Estes dois autores procuraram encontrar um modo efectivo de solucionar um tipo de problemas económicos, tendo introduzido conceitos essenciais como os de jogo de cooperação, de solução para jogos de soma zero e do axioma base da teoria da utilidade. Anos antes Von Neumann (1928) tinha já chegado ao resultado final que acabou por ser um ponto de viragem na teoria dos jogos, especificamente nos jogos de soma zero, o Princípio Minimax. Segundo este princípio, sem o qual a teoria dos jogos não existe, os jogadores procuram sempre maximizar o seu ganho mínimo, ou de forma equivalente, minimizar o ganho máximo do outro jogador, tendo-se assim estabelecido a base da negociação, da resolução do conflito de interesses coincidentes e das motivações contraditórias. Através deste raciocínio é possível determinar um par de estratégias em que cada jogador maximiza o seu *payoff* mínimo, solução que equivale a um valor médio onde ambos os jogadores podem esperar ganhar se actuarem racionalmente (cf. Davis, 1983; Dutta, 2000; Luce e Raiffa, 1957).¹⁸

Embora nesta fase a proposta apresentasse ainda limitações tornando a sua aplicação somente viável perante condições especiais e limitadas, esta amadureceu, podendo hoje ser aplicada através das suas análises matemáticas em diversas áreas e a inúmeros fenómenos sociais. (cf. Davis, 1983; Ross, 2006).

¹⁸ Ver Anexo 1 - Jogo de soma zero com duas pessoas: aplicação do Princípio Minimax – Página 108.

Outro grande contributo foi dado por John Nash (1950), autor que introduziu a noção de equilíbrio ou solução de um jogo. O equilíbrio de Nash é um conceito amplamente utilizado na teoria dos jogos, sendo que com esta nova abordagem falamos não só em jogos de soma zero, como também, em jogos de soma diferente de zero. É este conceito que permite conceber a teoria dos jogos como não somente um conjunto de instrumentos através dos quais é possível alcançar uma solução para situações de conflito, mas como uma linguagem universal para resolver problemas que incluem a negociação e cooperação (cf. Dutta, 2000; Ginitis, 2000).

Nash partilhou, em 1994, um prémio Nobel com John Harsanyi e Reinhard Selten, autores que deram também a sua contribuição para a actualização e aperfeiçoamento da teoria, especificamente através da generalização do conceito de equilíbrio de Nash aos jogos dinâmicos ou sequenciais (cf. Dutta, 2000).

Actualmente, e fruto de todos os contributos acima descritos, a teoria dos jogos também conhecida como a ciência da estratégia, permite determinar matemática e logicamente as atitudes que os jogadores devem tomar para assegurar os melhores resultados para si próprios em situações de interacção (cf. Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001).

Apesar de todo o seu mérito, a teoria dos jogos tem sido alvo de inúmeras críticas, que contribuíram em última análise para que as ideias base desta proposta, inicialmente utilizada para compreender o comportamento económico, tenham sido aperfeiçoadas permitindo um substancial alargamento e generalização do seu campo de actuação. Esta teoria apresenta grande interesse devido às suas propriedades matemáticas passíveis de ser aplicadas a diversos problemas sociais, económicos e políticos, sendo uma importante e útil ferramenta de análise de situações de interacção estratégica e interdependência.

Existe hoje na teoria dos jogos uma clara orientação estratégica para a cooperação, negociação e não para o conflito, situações onde a comunicação assume um papel preponderante em todo o processo, permitindo a construção de pontes de entendimento entre os jogadores. Perante a sociedade de conhecimento, global, de trocas e multicultural esta é a única forma de pensar a tomada de decisão estratégica. Embora a

questão comunicativa dos jogos seja um objecto de estudo relevante¹⁹, esta não será abordada no âmbito deste trabalho de investigação que tem como objectivo demonstrar a validade da utilização da teoria dos jogos como um instrumento para a tomada de decisão na actividade de Relações Públicas (Pérez, 1996b).

¹⁹ Na obra *A Arte da Guerra* de Sun Tzu que data do século V a.C., o autor frisa a importância dos factores comunicativos da estratégia, especificamente os sinais visuais como bandeiras ou sinais de fumo e o ruído entre outros.

2. Dos jogos de estratégia à estratégia como inteligência

Jogo

O que é um jogo? Esta parece ser uma questão simples de responder. Empiricamente, um jogo é uma situação caracterizada pela existência de uma interacção entre duas ou mais partes, sendo muitas vezes compreendido como uma actividade recreativa regida por um conjunto de regras, que tem divertido desde sempre a humanidade. Colocando a pessoa numa situação de perder ou vencer segundo as suas escolhas, os jogos são utilizados como uma ferramenta no desenvolvimento da personalidade e da inteligência das crianças, mas raramente são considerados como um objecto de estudo sério. Qualquer um de nós já jogou às cartas, xadrez, damas, monopólio entre muitos outros jogos, mas certamente que em muitas outras situações desempenhámos o papel de jogadores e não nos apercebemos de tal. Em sociedade, embora de modo inconsciente, os indivíduos jogam constantemente (cf. Ginits, 2000; Pérez, 2001; Silva, 2009).

De facto, cientificamente falando, um jogo é mais que uma diversão, é uma construção empírica elaborada que consiste num objecto matematicamente definido muito mais amplo do que *a priori* parece. Um jogo pode ser definido como uma situação social em que intervêm várias pessoas (jogadores), que procuram resolver os seus conflitos tomando decisões, tendo em conta um conjunto de regras, sem conhecer as reacções dos restantes jogadores de modo a obter um determinado resultado (cf. Dutta, 2000; Pérez, 1996a) e 2001).

Podemos distinguir dois tipos de jogo, os de azar e os de estratégia. Os primeiros, também conhecidos como jogos aleatórios, distinguem-se pelo facto da sorte ser determinante no resultado final, estando estes na origem do desenvolvimento da teoria das probabilidades. Os jogos de estratégia, os relevantes neste contexto, são aqueles onde as escolhas e decisões dos jogadores determinam o resultado final do jogo. Neste tipo de jogo existe necessariamente pensamento estratégico, sendo que o resultado de cada participante depende das opções (estratégia) dos restantes jogadores, isto é, a interacção é determinada e caracterizada pela interdependência entre os jogadores (cf. Church e Ware, 2000).

A teoria dos jogos foi desenvolvida tendo por base os jogos de estratégia, tornando possível a sistematização de modelos de jogo que envolvem duas ou mais pessoas, cujas decisões por uma estratégia de acção influenciam o resultado da interacção e o comportamento subsequente da outra parte.

Note-se que falamos aqui de jogos de estratégia num sentido lato, não nos estando a restringir simplesmente aos jogos de tabuleiro ou a situações que são claramente identificadas como sendo de jogo. Estão aqui representados modelos de interacção em que é possível definir um jogo onde aparentemente ele não existe. Na verdade, em múltiplas situações da vida real, podemos recorrer à definição abstracta de jogo enquanto uma situação de interacção onde estão envolvidos diferentes agentes racionais, com diferentes níveis de informação e objectivos, que tomam decisões procurando resolver os conflitos e chegar ao melhor resultado, criando-se uma representação formal simplificada da situação (cf. Dixit e Nalebuff, 2001; Pérez, 2001).

Entenda-se também de um modo abrangente o conceito de unidade de decisão, podendo o decisor ser um indivíduo, um grupo ou uma organização. Perante esta estrutura base é possível recorrer a modelos de simulação e a um conjunto de instrumentos simbólicos que facilitam compreensão do processo de tomada de decisão e lhe atribuem validade científica.

Evidentemente existem situações na vida real em que não existe interdependência entre os intervenientes, ou seja, não existe na realidade um jogo, pois na tomada de decisão não é necessário ter em conta a acção do outro agente dado que não existe uma verdadeira interacção. Estas situações são habitualmente designadas por *decision-theoretic problems* opondo-se aos designados *game-theoretic problems* que vão aqui ser analisados em profundidade (cf. Church e Ware, 2000; Dixit e Nalebuff, 2001).

Estratégia

Os termos “jogo”²⁰ e “estratégia” estão associados, na sua definição e aplicação, pois para qualquer jogo com um número finito de jogadas consecutivas, existe sempre alguma estratégia que é a melhor. Definido o que é um jogo, importa clarificar o que é a

²⁰ O conceito de “jogo” será neste trabalho de investigação utilizado para fazer referência aos jogos de estratégia, situações de interacção onde as escolhas e decisões dos jogadores determinam o resultado final do jogo.

estratégia. Esta pode ser entendida como um conjunto de decisões preparadas *a priori* para alcançar um objectivo determinado, tendo em conta as reacções possíveis do adversário ou da natureza, isto é, a decisão tomada hoje que visa o amanhã (Peréz, 1996a e 2001).

Genericamente, numa situação em que é necessário optar por diferentes alternativas de acção, o jogador estabelece os seus objectivos hierarquicamente, em seguida procura toda a informação possível, estuda as diferentes alternativas de acção, considera as alternativas de actuação do adversário, analisa as possíveis reacções do adversário às suas decisões, considera as suas reacções às decisões do adversário e por fim escolhe a melhor alternativa (cf. Peréz, 2001). Este é um processo lógico de raciocínio estratégico, que se torna consideravelmente mais complexo em função do número de jogadores e alternativas possíveis em questão.

Apesar de numa primeira acepção este ser um termo muito associado à realidade militar, é hoje utilizado de modo análogo nas mais diversas áreas como: política, relações internacionais, economia, sociologia, marketing, comunicação, entre outras. No fundo, a estratégia aplica-se em todas as situações que implicam a escolha de diferentes alternativas de acção para alcançar um determinado objectivo.

Embora o conceito de estratégia não seja recente, o entendimento deste enquanto um conceito cientificamente construído geral e abstracto surge na primeira metade do século XX e assenta na convergência de duas linhas que permitem hoje a extensão e aplicação generalizada do termo (cf. Peréz, 2001): por um lado, o conceito militar de estratégia como inteligência, baseado no engano, na desinformação e no cálculo, onde os factores comunicativos assumem grande relevância, que surge no século V a.C. na China e que é formalizado por SunTzu na sua obra “A Arte da Guerra”. Por outro, o afastamento da noção ocidental de estratégia como força, que tem origem na Grécia, uma vez que se torna claro que a guerra não é a única situação de conflito identificável e a força não é o único meio de resolução de conflitos.

Surge deste modo o conceito de estratégia na teoria dos jogos, que proporciona uma visão unificada para todas as classes de situações de conflito, sem ter em conta se a sua origem é a guerra, política, ou a gestão, marcando o início do uso da estratégia no mundo dos negócios.

A estratégia deve ser entendida na teoria dos jogos como um conceito construído, do qual fazem parte um conjunto de elementos, nomeadamente a referência a um objectivo a cumprir, a possibilidade de escolha de entre várias alternativas de acção, a existência de confrontação de objectivos, a limitação de recursos, o nível de incerteza, a consideração de todas as reacções possíveis e a tomada de decisão (cf. Pérez, 1996a).

Sendo hoje muito mais do que uma moda, a estratégia deve ser entendida como um modo de pensar e definir claramente qual o caminho a seguir em cada situação, considerando os recursos disponíveis. Esta é uma das capacidades naturais de que o homem está dotado para resolver os seus problemas. Para Sun Tzu o pensamento estratégico tem um carácter decisivo, possibilitando a realização de combinações de recursos, que permitem chegar a resultados que à partida parecem inalcançáveis (cf. Sun Tzu, 2007).

Permitindo introduzir uma lógica de acção, a estratégia garante a sustentabilidade dos processos de tomada de decisão nas mais diversas áreas. Note-se que falamos sempre de decisão não só perante o conflito, mas principalmente em situações de resolução de problemas, escolha, negociação, cooperação ou incerteza.

3. Tipos de jogo

Podemos distinguir diferentes tipos de jogos de estratégia considerando o objectivo dos jogadores, a atitude dos jogadores, a ordem das jogadas (*timing* da decisão e o momento da jogada), a incerteza sobre os *payoffs* do adversário e a informação sobre a história do jogo. Falamos em jogos de soma zero e soma variável (ou diferente de zero); em jogos cooperativos e não cooperativos; jogos simultâneos (*strategic games*) e sequenciais (*extensive games*); em jogos de informação perfeita e imperfeita e ainda em jogos de informação completa e incompleta (cf. Dixit e Nalebuff, 2001; Gibbons, 1992; Pérez, 2001). Estas categorizações de jogo não são mutuamente exclusivas, mas permitem apreender quais os elementos a considerar na análise de um jogo, sendo que a cada uma delas estão associados conceitos de equilíbrio e modos de solução também diversos.

Clarifiquemos cada uma destas tipologias de jogo. A distinção entre jogos de soma zero e soma variável é uma das bases do desenvolvimento da teoria dos jogos. Se nas primeiras fases de investigação desta teoria se consideravam somente situações de conflito de interesses, estudos posteriores demonstram que os jogos de soma diferente de zero são hoje o principal objecto de estudo analisado no âmbito da teoria dos jogos. Fazem parte dos jogos de soma zero ou nula aqueles em que os interesses dos jogadores entram em total conflito, pelo que o resultado positivo de um jogador equivale exactamente à perda do seu adversário, o que um jogador ganha o outro obrigatoriamente perde. Contrariamente, num jogo de soma variável o ganho de um jogador não corresponde obrigatoriamente à perda do outro, é possível encontrar soluções intermédias em que ambos os jogadores podem obter ganhos (cf. Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001).

Se a primeira categorização se baseia no objectivo dos jogadores, considerando a atitude dos mesmos, podemos chegar a uma categorização semelhante à anterior e fazer a distinção entre jogos cooperativos e não cooperativos. Fazemos referência a jogos não cooperativos quando cada um joga procurando somente o benefício para si ignorando a possibilidade de realizar acordos e procurar a melhor resposta para todos os intervenientes. Por outro lado, falamos em jogos de cooperação quando existe negociação entre os jogadores e a procura do melhor resultado para os dois, sendo que estes escolhem e implementam as suas acções conjuntamente. Nestes casos, o conflito

acaba por se misturar com a mútua dependência, sendo o papel da comunicação bastante diferente em cada um destes tipos de jogo. Hoje constatamos que em sociedade, os jogos não são totalmente de conflito ou de cooperação (cf. Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001; Pérez, 2001).

As regras do jogo definem que os jogadores podem ter diferentes *timings* de decisão, que implicam dois tipos de interdependência estratégica e permitem fazer a distinção entre jogos simultâneos e sequenciais. Incluem-se na categoria dos jogos simultâneos aqueles em que os jogadores jogam ao mesmo tempo desconhecendo previamente a acção do adversário. Neste tipo de jogo, existe uma só jogada e o decisor tem de realizar um raciocínio de tipo circular procurando encontrar a melhor resposta para o jogo, que permita maximizar os seus ganhos considerando as acções possíveis do adversário (cf. Dixit e Nalebuff, 2001).

Tendo em conta o momento da jogada é ainda possível falar em jogos sequenciais, onde cada jogador toma decisões alternadamente. Nesta tipologia de jogo, os jogadores movem-se em sequência, desenvolvendo uma cadeia linear de raciocínio que lhes permite prever o futuro e raciocinar sobre o passado, estando cada jogador consciente das acções anteriores dos restantes participantes e sendo essencial centrar o pensamento no adversário. Assim, o jogador deve decidir a sua jogada em função do cálculo da decisão do adversário uma vez que a ordem de acção influencia o desenvolvimento do jogo (cf. Dixit e Nalebuff, 2001; Pérez, 2001; Silva, 2009).

Outra questão essencial a considerar quando analisamos uma situação de interacção estratégica prende-se com a informação relativa aos *payoffs* do jogo que os jogadores sabem quando tomam a decisão. Assim podemos falar em jogos mais simples, de informação perfeita ou jogos mais complexos de informação imperfeita (cf. Davis, 1983; Ross, 2006).

Por fim, e considerando somente os jogos sequenciais, é possível fazer a distinção entre jogos de informação completa ou incompleta consoante os jogadores têm toda a informação sobre a história do jogo ou não, respectivamente.

As duas primeiras categorias apresentadas, determinadas em função do objectivo e da atitude dos jogadores, são fundamentais para apreender as duas grandes fases de evolução da teoria dos jogos. Inicialmente utilizada enquanto uma ferramenta que

permitia solucionar situações de conflito de interesses, nomeadamente dos jogos de tabuleiro, onde o ganho de um jogador equivale à perda do outro, esta teoria é actualmente entendida enquanto um método científico que possibilita compreender um conjunto vasto de situações da vida real, que vão muito para além do conflito e estão relacionadas essencialmente com a negociação e a possibilidade do estabelecimento de acordos, existindo ganhos para ambas as partes em interacção. As restantes tipologias de jogo serão aprofundadas ao nível da sua aplicação e dos conceitos de solução que lhes estão associados, permitindo-nos uma familiarização com as técnicas específicas da teoria dos jogos.

4. Estrutura de jogo

Sendo uma teoria geral, a teoria dos jogos permite demonstrar como situações aparentemente diferentes têm uma estrutura base semelhante, que pode ser analisada como um objecto matemático bem definido.

Deste modo, é possível formalizar a estrutura de qualquer jogo estratégico, identificando quatro elementos (cf. Church e Ware, 2000; Silva, 2009):

Jogadores: identidades que interagem e tomam a decisão;

Regras: que definem a ordem das jogadas (*timings*) e o tipo de decisão/acção possível, bem como a informação que cada jogador dispõe a cada momento relativamente aos resultados (*payoffs*) do adversário e às decisões do mesmo;

Estratégias possíveis: conjunto de combinações de acções possíveis para cada jogador;

Payoffs: resultados associados às combinações de jogo possíveis para cada jogador.

É com base na identificação dos quatro elementos acima apresentados que é possível chegar à representação de modelos de interacção e definir situações de jogo onde aparentemente estas não existem. A noção de “jogo” no âmbito da teoria dos jogos, é entendida enquanto um conceito lato, sendo passível de ser aplicado a múltiplas situações da vida real e não só em contextos onde é claramente identificada uma situação de jogo, como nos jogos de cartas ou tabuleiro.

5. Representação

Independentemente do tipo de jogo em análise, com o intuito de simplificar a estrutura de um jogo e de facilitar o processo de tomada de decisão é possível recorrer a formalizações abstractas de jogo, isto é, a dois grandes tipos de representação, a normal ou estratégica, e a extensiva, às quais estão associadas diferentes representações gráficas dos jogadores, das estratégias e dos *payoffs* do jogo.

Representação normal

Na representação normal recorre-se habitualmente a matrizes ou tabelas de dupla entrada em que são apresentados, considerando a função de utilidade, os *payoffs* do jogo por jogador, sendo conhecidos os seguintes elementos do jogo (cf. Dutta, 2000; Church e Ware, 2000; Ross, 2006):

- a) o conjunto de jogadores $\{1, 2, \dots, I\}$, onde I = número de jogadores e i = jogador 1;
- b) o conjunto de estratégias possíveis para cada jogador, sendo S_i a lista de acções possíveis pelas quais o jogador i pode optar;

S_i = estratégias possíveis de i

$S_i = \{a, b, c\}$, onde a, b e c são as estratégias possíveis de i

s_i = uma estratégia possível do conjunto S_i

$s_i \in S_i$

S_j = estratégias possíveis de j

$S_j = \{x, y, z\}$, onde x, y e z são as estratégias possíveis de j

s_j = uma estratégia possível do conjunto S_j

$s_j \in S_j$

- c) o *payoff* para cada jogador, representado por P , que resulta da combinação das estratégias que podem ser escolhidas em $\pi_i(s)$, $S_i = (s_1, s_2, \dots, s_I)$, onde s_i é a acção escolhida pelo jogador i

$S = (a, x) = (P_i, P_j)$

$\pi_i(S) = \pi_i(a, x) = P_i$

$\pi_j(S) = \pi_j(a, x) = P_j$

Representação extensiva

A representação extensiva é a segunda forma de apresentar a estrutura de um jogo aqui em análise. Neste caso, são utilizados diagramas em árvore que permitem não só ter uma noção clara dos resultados de cada jogador, considerando a sua função de utilidade, como também apresentar a ordem das acções dos jogadores (cf. Dutta, 2000; Ross, 2006).

Na forma extensiva são conhecidos os seguintes elementos do jogo (cf. Church e Ware, 2000):

- a) o número de jogadores e a sua identidade;
- b) quando cada jogador pode tomar uma decisão e jogar;
- c) quais as estratégias possíveis a cada momento;
- d) qual a informação que cada jogador tem sobre as decisões do adversário (*information set*);
- e) quais os *payoffs* associados às diferentes estratégias possíveis

Quando falamos em representações em árvore é fundamental distinguir:

Nódulos de Decisão (\bigcirc): indicam a vez de jogada de cada decisor;

Linhas de decisão (—) : que representam as estratégias possíveis para cada jogador a cada momento e estão ligadas aos nódulos de decisão;

Nódulos finais (\bullet): situados no fim do diagrama em árvore indicam os *payoffs* de cada jogador, associados às diferentes estratégias possíveis.

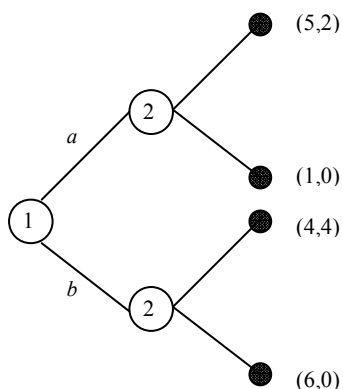


Figura 1– Diagrama em árvore – tipo de representação que nos permite ter uma visão clara, dos nódulos e linhas de decisão, bem como, dos nódulos finais onde surgem indicados os resultados dos jogadores em interacção.

Embora a representação normal esteja tradicionalmente associada aos jogos simultâneos, a verdade é que podemos recorrer a ambas as representações optando por aquela que mais eficientemente permite representar o problema em análise e dar-lhe a melhor resposta. Por exemplo, em jogos em que é necessário avaliar os *information sets*, isto é, a informação que cada jogador tem sobre a jogada do adversário, essencial nos jogos de informação perfeita e imperfeita, o recurso a uma representação extensiva permite uma formalização abstracta da estrutura do jogo representar este elemento que pode influir no processo de decisão. Por outro lado, a representação extensiva só é aconselhada no caso de jogos finitos. Deste modo, é necessário optar pela melhor representação do ponto de vista da compreensão do problema, uma vez que ambas permitem a formalização matemática de inúmeras situações (cf. Church e Ware, 2000; Silva, 2009).²¹

²¹ Ver Capítulo II, Secção 3 (Tipos de jogo – Página 51)

6. Pressupostos base da teoria dos jogos

A teoria dos jogos permite efectuar uma análise matemática rigorosa das situações de interacção estratégica caracterizadas pela interdependência de um ponto de vista racional, sendo realizado um pensamento lógico guiado pelos objectivos dos jogadores. Deste modo, pressupõe-se que em tais situações estamos perante agentes decisores totalmente racionais que estão interessados em maximizar os seus resultados, agindo tendo em conta as suas preferências, que podem ser representadas e valoradas através de uma função de utilidade (cf. Church e Ware, 2000; Luce e Raiffa, 1957).

A utilidade representa na teoria dos jogos a satisfação psicológica do decisor relativamente às escolhas possíveis e a um resultado. Esta pode ser quantificada e calculada matematicamente através da construção de uma função de utilidade, considerando o contexto em análise e as avaliações dos indivíduos. O ser humano é por definição uma entidade com preferências, por isso, tendo por base a racionalidade humana, a utilidade permite medir e hierarquizar as opções de um indivíduo tendo em conta diferentes critérios (cf. Davis, 1893; Ross, 2006; Osborne e Rubinstein, 1994).

Note-se que a Teoria da Utilidade não é parte da teoria dos jogos, esta é um pilar independente que existe por si só e que tem aplicabilidade noutros contextos, sendo que a introdução deste conceito essencial na teoria dos jogos é atribuída a Von Neumann e Oskar Morgenstern (cf. Ross, 2006; Luce e Raiffa, 1957).²²

O conceito de utilidade está directamente correlacionado com o pressuposto da racionalidade dos agentes, questão que no âmbito da teoria dos jogos tem sofrido algumas críticas ao longo do tempo. Não podemos ignorar que embora o ser humano seja por natureza racional, é exactamente isso que o distingue dos restantes seres, nem sempre é possível garantir que este não se afasta da racionalidade, pois na espécie humana a irracionalidade também está presente. Existem factores como a desconfiança e as ameaças que podem fazer com que um jogador se afaste da racionalidade passando a decidir em função de um conjunto de elementos que não podem ser inferidos, introduzindo incoerência nos padrões de referência (cf. Davis, 1983; Pérez, 2001; Silva, 2009). Deste modo, se a avaliação das preferências dos jogadores depende da racionalidade dos mesmos, quando esta não existe como é possível decidir considerando

²² Ver Capítulo II, Secção 1 (Teoria dos jogos: história e definição – Página 43)

preferências se estas não podem ser estabelecidas? Por outro lado, como é possível quantificar e medir a utilidade? Estes são dois dos pontos que ainda hoje são alvo de críticas e que diversos autores procuram aperfeiçoar.

Quando se fala da racionalidade dos jogadores como um dos pressupostos básicos da teoria dos jogos, estamos a adoptar uma visão um pouco limitada relativamente às capacidades e competências dos diferentes indivíduos, estando a ser ignoradas questões que permitem realizar diferenciações entre estes. Nesta proposta as diferenças individuais não são consideradas, os decisores são apresentados como tendo todos uma mesma característica, a racionalidade (cf. Osborne e Rubinstein, 1994)

Consequentemente, assume-se que existe entre os indivíduos em interacção um conhecimento partilhado sobre a estrutura do jogo e as suas regras, bem como sobre a racionalidade dos adversários e relativamente ao facto de todos os jogadores saberem que os seus adversários conhecem a estrutura do jogo e a sua racionalidade. Não quer isto dizer que todos os jogadores tenham a mesma informação e poder em qualquer situação de interacção estratégica, o conhecimento comum define somente que todos os decisores conhecem exactamente as mesmas regras (cf. Dutta, 2000) .

Em suma, a teoria dos jogos é um conjunto de ferramentas analíticas desenhadas para nos ajudar a compreender os fenómenos de tomada de decisão, que apresenta como pressupostos base, a necessidade de ter um conjunto de decisores racionais que ambicionam atingir determinado objectivo e que tem em consideração o pensamento estratégico dos agentes, isto é, inclui o conhecimento e expectativas sobre o comportamento dos decisores (cf. Osborne e Rubinstein, 1994).

7. Conceitos de Equilíbrio: aplicações

Para além de permitir formalizar de forma abstracta uma ampla categoria de situações, o grande mérito da teoria dos jogos prende-se com o facto de permitir encontrar soluções através dos designados conceitos de equilíbrio (cf. Silva, 2009).

Para qualquer jogo existe sempre uma melhor solução, que representa o equilíbrio para todos os jogadores e à qual está associado um resultado que equivale à maximização dos ganhos para ambos os jogadores. Jogar com base no conceito de equilíbrio é definir com precisão o modo como o jogo deve ser jogado, sendo possível solucionar um jogo através de diferentes conceitos de equilíbrio tendo em conta o tipo de jogo em questão (cf. Church e Ware, 2000).

Embora na maioria dos trabalhos sobre teoria dos jogos os autores optem por aprofundar um determinado tipo ou grupo de jogos, conjugando as diferentes propostas analisadas é possível chegar a 4 grandes tipos de jogo:

Jogos simultâneos de informação completa

A decisão é tomada ao mesmo tempo por ambos os jogadores, numa só jogada, conhecendo estes toda a informação sobre os *payoffs* do jogo.

Jogos simultâneos de informação incompleta

A decisão é tomada ao mesmo tempo por ambos os jogadores, numa só jogada, não sendo conhecida pelos jogadores toda a informação sobre os *payoffs*

Jogos sequenciais de informação completa (perfeita ou imperfeita)

As jogadas têm uma ordem sequencial, sendo conhecida toda a informação sobre os *payoffs* do jogo e podendo ou não ser conhecida a história do mesmo, falando-se em jogos de informação perfeita e imperfeita, respectivamente.

Jogos sequenciais de informação incompleta

As jogadas são sequenciais e não é conhecida toda a informação sobre os *payoffs* do jogo.

A relevância da distinção dos vários tipos de jogo prende-se com o facto de a cada um deles estar associado a conceitos de equilíbrio e de solução diversos, que implicam a aplicação de ferramentas também distintas. Existe uma opção clara por explorar as tipologias de jogo, que não estão relacionadas com o objectivo e as atitudes dos jogadores, uma vez que como já referido, nesta investigação a ênfase será colocada nas questões da cooperação e negociação enquanto formas de resolução de problemas. Actualmente, esta área de estudo é muito mais pertinente do que a das questões relacionadas com o conflito ou coincidência de interesses.²³

Jogos simultâneos de informação completa

Nesta primeira classe de jogo, ambos os jogadores tomam uma única decisão ao mesmo tempo ignorando a opção do adversário. Perante esta situação e possuindo os jogadores toda a informação sobre os *payoffs* do jogo, é possível através de um raciocínio circular solucionar a situação de jogo e encontrar as estratégias que permitem uma maximização dos resultados, considerando: os pressupostos base da teoria dos jogos – a racionalidade e o conhecimento partilhado entre jogadores - e recorrendo a estratégias dominantes e estratégias dominadas, que são o ponto de partida para chegar a um conceito de equilíbrio e que implicam um raciocínio sistemático e lógico (cf. Dixit e Nalebuff, 2001; Dutta, 2000; Ginitis, 2000)

Exemplo 1 (cf. Church e Ware, 2000)

Estratégia Dominante (*Stricly Dominant Strategy*) - É aquela que maximiza os ganhos do jogador *i* independentemente da estratégia escolhida pelo rival *j*. S_i é uma estratégia dominante para *i*, se $s_i \in S_i$

Estrutura de Jogo

2 Jogadores {1,2}

$S_1 = \{R1, R2, R3\}$

$S_2 = \{C1, C2, C3\}$

²³ Ver Capítulo II, Secção 3 (Tipos de jogo – Página 51)

	C1	C2	C3
R1	(4,3)	(5,1)	(6,4)
R2	(2,1)	(3,4)	(3,6)
R3	(3,0)	(4,6)	(2,8)

Tabela 1 – Tabela de dupla entrada que representa os *payoffs* dos agentes em interação

Perante uma tomada de decisão única e simultânea de informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 2							
	C3	Vs.	C2		C3	Vs.	C1
R1	4	>	1		4	>	3
R2	6	>	4		6	>	1
R3	8	>	6		8	>	0

Tabela 2 – Raciocínio para o jogador 2

Jogador 1							
	R1	Vs.	R2		R1	Vs.	R3
C1	4	>	2		4	>	3
C2	5	>	3		5	>	4
C3	6	>	3		6	>	1

Tabela 3 – Raciocínio para o jogador 2

Para o Jogador 2, C3 apresenta melhores resultados que C1 e C2 seja qual for a jogada de 1.

C3 é a estratégia dominante de 2

Para o Jogador 1, R1 apresenta melhores resultados que R2 e R3 seja qual for a jogada de 2.

R1 é a estratégia dominante de 1

$S = (R1, C3)$ é a jogada que racionalmente maximiza os *payoffs* de ambos os jogadores

Estratégia dominante do jogo em questão

$$\pi_1(S) = \pi_1(R1, C3) = 6$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(R1, C3) = 4$$

Exemplo 2 (cf. Gibbons, 1992; cf. Dutta, 2000)

Estratégias Dominadas (*Iterative elimination of dominated strategies*) - Não existindo claramente estratégias dominantes, é necessário recorrer a outro conceito de equilíbrio amplamente utilizado, o da eliminação de estratégias dominadas, considerando que estamos na presença de jogadores racionais que têm um conhecimento partilhado face à situação de jogo.

Estrutura de Jogo

2 Jogadores {1,2}

$S_1 = \{\text{Cima, Baixo}\}$

$S_2 = \{\text{Esquerda, Centro, Direita}\}$

	Esquerda	Centro	Direita
Cima	(1,0)	(1,2)	(0,1)
Baixo	(0,3)	(0,1)	(2,0)

Tabela 4 – Tabela de dupla entrada que apresenta os *payoffs* dos agentes em interação

Perante a tomada de decisão única e simultânea com informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 1			
	Cima	Vs.	Baixo
Esquerda	1	>	0
Centro	1	>	0
Direita	0	<	2

Tabela 5 – Raciocínio para o jogador 1

Parece não existir uma estratégia dominante, uma vez que para o jogador 1 a estratégia **Cima** é dominada por **Baixo**, quando o jogador 2 opta por **Direita**

Jogador 2											
	Esquerda	Vs.	Centro		Esquerda	Vs.	Direita		Centro	Vs.	Direita
Cima	0	<	2		0	<	1		2	>	1
Baixo	3	>	1		3	>	0		1	>	0

Tabela 6 – Raciocínio para o jogador 2

Racionalmente, sendo **Centro** dominante face a **Direita**, **2** não jogará **Direita**

	Esquerda	Centro
Cima	(1,0)	(1,2)
Baixo	(0,3)	(0,1)

Tabela 7 – Nova tabela de dupla entrada simplificada

Jogador 1		
Cima	Vs.	Baixo
1	>	0
1	>	0

Tabela 8 – Continuação do raciocínio do jogador 1

A estratégia **Cima** é dominante face a **Baixo**, logo, racionalmente, o jogador **2** sabe que **1** não vai jogar **Baixo**.

	Esquerda	Centro
Cima	(1,0)	(1,2)

Tabela 9 – Segunda tabela de dupla entrada simplificada

Jogador 2		
Esquerda	Vs.	Centro
0	<	2

Tabela 10 – Conclusão do raciocínio do jogador 2

Esquerda é dominada face a **Centro**, logo, racionalmente **2** opta por **Centro**.

$S = (\text{Cima}, \text{Centro})$ é a jogada que racionalmente maximiza os *payoffs* de ambos os jogadores, sendo o par de estratégias obtido através da eliminação de estratégias dominadas

$$\pi_1(S) = \pi_1(\text{Cima}, \text{Centro}) = 1$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(\text{Cima}, \text{Centro}) = 2$$

O facto dos conceitos de dominante e dominado serem bastante simples, torna esta ferramenta bastante acessível (cf. Dutta, 2000).

Exemplo 3 (Gibbons, 1992)

Equilíbrio de Nash (*Nash Equilibrium*) – Para qualquer jogo finito (com número de jogadores e estratégias finitas) existe sempre pelo menos um equilíbrio que corresponde à solução para o jogo (John Nash, 1950).

Existem situações em que não existem estratégias dominantes e não é possível recorrer à eliminação de estratégias dominadas para reduzir o número de estratégias possíveis, sendo necessário considerar os pressupostos base da teoria dos jogos e seguir um pensamento tendo em conta estratégias racionais, em que se pressupõe que os jogadores optam sempre pela melhor resposta (cf. Church e Ware, 2000).

O equilíbrio de Nash representa o conjunto de estratégias que constitui a melhor resposta para ambos os jogadores e que pode ser definido tendo em conta a racionalidade dos jogadores e as expectativas do adversário (racionalidade de conhecimento partilhado). As estratégias racionais que estão na base do processo de definição do equilíbrio de Nash são baseadas e justificadas com base em conjecturas e expectativas. Um par de estratégias (a^*, b^*) representa uma solução de equilíbrio num jogo com dois jogadores se a^* é uma estratégia ótima para o jogador A se o jogador B escolher b^* e b^* é uma estratégia ótima para B se o jogador A escolher a^* . Este é sem dúvida o conceito de equilíbrio mais conhecido e utilizado, que tem múltiplas aplicações. Contudo note-se que como veremos nem todos os jogos têm um equilíbrio de Nash (cf. Dutta, 2000; Gintis, 2000; Osborne e Rubinstein, 1994)

Estrutura de Jogo

2 Jogadores $\{1,2\}$

$S_1 = \{U, D\}$

$S_2 = \{L, M, R\}$

	L	M	R
U	(2,0)	(3,5)	(4,4)
D	(0,3)	(2,1)	(5,2)

Tabela 11 – Tabela de dupla entrada onde estão quantificados os *payoffs* dos agentes em interação

Perante a tomada de decisão única e simultânea com informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 1		
U	Vs.	D
2	>	0
3	>	2
4	<	5

Tabela 12 – Raciocínio do jogador 1

Jogador 2										
L	Vs.	M		L	Vs.	R		M	Vs.	R
0	<	5		0	<	4		5	>	4
3	>	1		3	>	2		1	<	2

Tabela 13 – Raciocínio do jogador 1

Nesta situação, não há estratégias dominantes e não é possível recorrer à eliminação de estratégias dominadas para reduzir o número de opções de escolha possíveis. Será necessário realizar um raciocínio procurando determinar qual é a melhor resposta para cada uma das situações.

Para o jogador 1: - U é a melhor resposta para L e M - D é a melhor resposta para R - o jogador 1 sabe que R nunca é a melhor resposta para o jogador 2	Para o jogador 2: - L é a melhor resposta para D - M é a melhor resposta para U - R nunca é a melhor resposta
--	---

Considerando as opções possíveis dos dois jogadores é encontrada uma solução de equilíbrio, que maximiza o ganho destes considerando a racionalidade dos jogadores e as suas expectativas. A racionalização do jogo permite-nos chegar ao equilíbrio de Nash.

$$S = (U, M)$$

$$\pi_1(S) = \pi_1(U, M) = 3$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(U, M) = 5$$

Exemplo 4 (cf. Church e Ware, 2000)

Situação de múltiplos equilíbrios - Apesar de todo o seu mérito, é possível apontar ao conceito de equilíbrio de Nash algumas limitações e dificuldades práticas associadas à sua aplicação e interpretação, nomeadamente devido ao facto de ser possível encontrar situações em que é se pode encontrar mais do que uma solução, situações de múltiplos equilíbrios, em que este ponto de equilíbrio pode não existir.

Estrutura de Jogo

2 Jogadores {1,2}

$S_1 = \{\text{Futebol}, \text{Ballet}\}$

$S_2 = \{\text{Futebol}, \text{Ballet}\}$

	Futebol	Ballet
Futebol	(3,1)	(0,0)
Ballet	(0,0)	(1,3)

Tabela 14 – Tabela de dupla entrada onde são apresentados os *payoffs* de cada jogador

Perante a tomada de decisão única e simultânea com informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 2		
Futebol	Vs.	Ballet
1	>	0
0	<	3

Tabela 15 – Raciocínio do jogador 2

Jogador 1		
Futebol	Vs.	Ballet
3	>	0
0	<	1

Tabela 16 – Raciocínio do jogador 1

Não existem estratégias dominantes e dominadas, por isso o método consiste em procurar a melhor resposta de cada um dos jogadores.

Para o Jogador 1: - Futebol é a melhor resposta para Futebol - Ballet é a melhor resposta para Ballet	Para o Jogador 2: - Futebol é a melhor resposta para Futebol - Ballet é a melhor resposta para Ballet
---	---

$$S = (\text{Futebol}, \text{Futebol}) = (3, 1)$$

$$S = (\text{Ballet}, \text{Ballet}) = (1, 3)$$

Estas soluções não são a melhor resposta porque um dos jogadores ganha sempre mais do que o outro, assim, nesta situação temos dois equilíbrios de Nash, não existindo uma solução única.

$$S = (\text{Ballet}, \text{Futebol}) = (0, 0)$$

$$S = (\text{Futebol}, \text{Ballet}) = (0, 0)$$

$$S = (\text{Ballet}, \text{Futebol})$$

$$\pi_1(S) = \pi_1(\text{Ballet}, \text{Futebol}) = 0$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(\text{Ballet}, \text{Futebol}) = 0$$

$S = (\text{Futebol}, \text{Ballet})$

$$\pi_1(S) = \pi_1(\text{Futebol}, \text{Ballet}) = 0$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(\text{Futebol}, \text{Ballet}) = 0$$

Apesar de não ser possível identificar à partida um ponto de equilíbrio único, surge sempre uma solução óbvia para um jogo, pois é indiscutível que existem factores históricos e culturais – *focal points* - que orientam a decisão dos jogadores perante situações em que existem múltiplos equilíbrios. Por outro lado, sabemos que em jogos em que não existe comunicação e não existe a possibilidade do estabelecimento de acordos, os jogadores só podem jogar considerando um único tipo de acordo, a racionalidade que os leva ao equilíbrio. Para além do pressuposto partilhado da racionalidade, os jogadores tomam as suas decisões tendo em conta convenções sociais e regras, que orientam e regulam a vida e o comportamento em sociedade, sendo que a racionalidade encaminha sempre os jogadores para o equilíbrio mais óbvio, o de Nash (cf. Church e Ware, 2000; Dutta, 2000).

Exemplo 5 (cf. Church e Ware, 2000)

Situação de múltiplos equilíbrios

Estrutura de Jogo

2 Jogadores $\{1,2\}$

$S_1 = \{\text{Futebol}, \text{Ballet}\}$

$S_2 = \{\text{Futebol}, \text{Ballet}\}$

	Futebol	Ballet
Futebol	(2,2)	(0,0)
Ballet	(0,0)	(3,3)

Tabela 17 – Tabela de dupla entrada onde são apresentados os resultados dos jogadores em interacção

Perante a tomada de decisão única e simultânea com informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 2		
Futebol	Vs.	Ballet
2	>	0
0	<	3

Tabela 18 – Raciocínio do jogador 2

Jogador 1		
Futebol	Vs.	Ballet
2	>	0
0	<	3

Tabela 19 – Raciocínio do jogador 1

Não existem estratégias dominantes e dominadas por isso é necessário determinar a melhor resposta de cada um dos jogadores.

Para o Jogador 1: - Futebol é a melhor resposta para Futebol - Ballet é a melhor resposta para Ballet	Para o Jogador 2: - Futebol é a melhor resposta para Futebol - Ballet é a melhor resposta para Ballet
---	---

$$S = (\text{Futebol}, \text{Futebol}) = (2, 2)$$

$$S = (\text{Ballet}, \text{Ballet}) = (3, 3)$$

Neste caso através da análise da melhor resposta de cada um dos jogadores chegamos a dois resultados em que ambos os jogadores ganham o mesmo, mas não conseguimos identificar racionalmente qual será o equilíbrio. Deste modo é necessário recorrer novamente à utilização de *focal points*, isto é, a questões históricas e culturais que nos permitem encontrar o *Pareto-Optimal Nash Equilibrium*²⁴. Sabendo que ambos os jogadores preferem Ballet a melhor resposta será $S = (\text{Ballet}, \text{Ballet}) = (3, 3)$

$$S = (\text{Ballet}, \text{Ballet})$$

$$\pi_1(S) = \pi_1(\text{Ballet}, \text{Ballet}) = 3$$

$$\pi_2(S) = \pi_2(\text{Ballet}, \text{Ballet}) = 3$$

²⁴ O equilíbrio de Nash é um exemplo de uma solução de equilíbrio que resulta de uma situação de interação. Contudo, esta não será uma solução ótima se não permitir maximizar a utilidade dos agentes. Uma solução ótima conjunta para dois agentes será aquela que exhibe *payoffs* mais elevados para ambos.

Exemplo 6 (cf. Church e Ware, 2000)Situação em que não existe equilíbrio de Nash

Vejam agora um exemplo de uma situação em que o equilíbrio de Nash não existe, mas em que é possível determinar uma solução para o jogo através da utilização de estratégias mistas. Não existem estratégias dominantes e dominadas que permitam reduzir as estratégias possíveis. Neste caso, a perda de um adversário representa o ganho do outro e vice-versa, não podendo ser identificado um ponto de equilíbrio nem através da melhor resposta, nem através das designadas estratégias puras.

Nos casos em que não é possível encontrar um conjunto de estratégias que seja a melhor resposta para ambos os jogadores é necessário recorrer a estratégias mistas, que nos permitem chegar à melhor solução de jogo, através de um conceito de equilíbrio diferente do até aqui apresentado, que envolve a aleatoriedade e está relacionado com a incerteza relativa à jogada do adversário podendo ser calculado através do recurso ao uso de distribuição de probabilidades (cf. Church e Ware, 2000, Gibbons, 1992).

Estrutura de Jogo

2 Jogadores $\{1,2\}$

$S_1 = \{H, T\}$

$S_2 = \{H, T\}$

	H	T
H	(-1,1)	(1,-1)
T	(1,-1)	(-1,1)

Tabela 20 – Tabela de dupla entrada onde podem ser analisados os *payoffs* dos jogadores

Perante a tomada de decisão única e simultânea com informação completa de jogadores racionais, qual é a melhor resposta para ambos os jogadores?

Jogador 2		
H	Vs.	T
1	>	-1
-1	<	1

Tabela 21 – Raciocínio do jogador 2

Jogador 1		
H	Vs.	T
1	>	-1
-1	<	1

Tabela 22 – Raciocínio do jogador 1

Assim, existem duas estratégias puras:

$$S_1 = (H, T) = (1, -1)$$

$$S_2 = (H, T) = (-1, 1)$$

A estratégia mista (0,1) = estratégia pura **T**

A estratégia mista (1,0) = estratégia pura **H**

É necessário recorrer a estratégias mistas (distribuição de probabilidades)

$$\text{Para } S_1 = (H, T) = (1, -1) = \{q, 1 - q\}$$

$$P_H = q, \text{ probabilidade de } \mathbf{H}$$

$$P_T = 1 - q, \text{ probabilidade de } \mathbf{T}$$

Para o Jogador 2, **H** pode ter um *payoff* de 1 ou -1

$$q \times (-1) + (1 - q) \times 1 = 1 - 2q$$

$$q \times 1 + (1 - q) \times (-1) = 2q - 1$$

$$1 - 2q > 2q - 1, \text{ se } q < 0,5$$

H é a melhor resposta se $q < 0,5$

T é a melhor resposta se $q > 0,5$

H e **T** são ambas a melhor resposta se $q = 0,5$

Recorrendo a estratégias mistas para calcular o *payoff* é necessário ter em consideração o percentual associado a cada estratégia, sendo que os percentuais de todas as estratégias puras possíveis deverá totalizar logicamente 1. Para encontrar a estratégia

mista ótima, maximizando o *payoff* do jogador, é preciso obter as percentagens ótimas para cada estratégia. Neste caso, para ser indiferente para o jogador 1 optar por **H** ou **T**, o jogador terá de jogar aleatoriamente entre **H** e **T**, optando por cada uma das opções metade das vezes (0,5). A simetria do problema permite-nos inferir que para o jogador 2 o raciocínio é semelhante. Assim para este problema o equilíbrio consiste em ambos os jogadores optarem aleatoriamente por **H** ou **T**, jogando cada um com uma probabilidade de 0,5 (cf. Gibbons, 1992).

Jogos simultâneos de informação incompleta

Dentro da categoria dos jogos simultâneos podemos ainda encontrar os jogos de informação incompleta – *Static Bayesian Games* - situações em que pelo menos um jogador não tem a certeza dos *payoffs* do seu adversário quando é realizada a decisão única do jogo. Enquadram-se nesta descrição todas as situações que estão relacionadas com a existência de informação confidencial ou em que existe ocultação de informação, sendo necessário recorrer a um conceito particular de equilíbrio - *Bayesian Nash Equilibrium* (cf. Gibbons, 1992).

Jogos sequenciais de informação completa (perfeita ou imperfeita)

Existe um conjunto de situações que não podem ser resolvidas através dos conceitos de equilíbrio aplicados previamente nos jogos simultâneos e em que as regras do jogo definem que os decisores têm de intervir em sequência, podendo existir mais do que uma jogada, devendo por isso estabelecer uma cadeia linear de raciocínio e recorrer a métodos de indução.

Nos jogos sequenciais de informação completa, os jogadores movem-se em sequência conhecendo todos os *payoffs* do jogo. Cada jogador desenvolve um conjunto de raciocínios indutivos pensando sobre o passado e prevendo o futuro para chegar ao melhor resultado. Nesta categoria de jogos podemos ainda fazer uma segunda distinção entre jogos de informação perfeita ou imperfeita, consoante os jogadores conheçam a história do jogo na íntegra ou não, respectivamente (cf. Church e Ware, 2000).

Nesta categoria de jogos, surge um novo conceito essencial – conjunto de informação ou *information set* de um jogador – que permite definir qual é o grupo de nós de decisão em que o jogador tem informação geral sobre as escolhas possíveis. Diz-se que nos jogos de informação completa o *information set* é singular (*singleton*), pois quando um jogador toma a sua decisão não conhece a decisão do adversário. Nesta classe de jogos é ainda relevante distinguir entre acções e estratégias de jogo. As acções consistem no conjunto de escolhas possíveis de um jogador na sua vez de jogar. Por sua vez, as estratégias são a acção escolhida pelo jogador em cada nó de decisão, isto é, o modo como o jogador vai jogar (cf. Church e Ware, 2000).

Estando perante jogos em que existe mais do que uma jogada e os decisores se movem em sequência, o processo de tomada de decisão complica-se surgindo novos conceitos de equilíbrio e ferramentas que permitem encontrar uma solução para o jogo. Por outro lado, ao analisar jogos sequenciais não só a racionalidade e o conhecimento partilhado dos jogadores são pressupostos essenciais a considerar, aqui também a credibilidade e a história devem ser analisados em profundidade (cf. Gibbons, 1992).

Neste tipo de jogo, um jogador pode utilizar ameaças e promessas, somente efectivas quando credíveis, para alterar as expectativas dos jogadores relativamente às suas jogadas futuras. A teoria dos jogos estuda as diversas formas de fortalecimento da credibilidade. Quando Cortéz chegou ao México e incendiou os seus próprios navios eliminando a hipótese de retirada, embora com soldados em muito menor número, a sua ameaça desmoralizou o inimigo que decidiu não avançar perante tão grande determinação do primeiro jogador o que lhe deu a vitória (cf. Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001).

Exemplo 7 – (cf. Church e Ware, 2000)

Jogos sequenciais de Informação Completa e Perfeita

Subgame Perfect Nash Equilibrium - Uma estratégia é um *Subgame Perfect Nash Equilibrium* se as estratégias forem um Equilíbrio de Nash em todos os *subgames*.

As ferramentas de definição de estratégias dominantes e eliminação de estratégias dominadas não são relevantes nesta tipologia de jogo. Para encontrar a melhor solução para ambos os jogadores recorre-se ao *Subgame Perfect Nash Equilibrium*. Este é um

conceito de equilíbrio diferente e mais forte do que foi apresentado por Nash, uma vez que na sua concepção base este não permite que sejam realizadas ameaças não credíveis. Um *subgame* é um jogo inserido num jogo completo mais amplo que deve começar com um *information set* que seja *singleton*, isto é, que quando um jogador joga não conhece a decisão do seu adversário. Uma estratégia é um *Subgame Perfect Nash Equilibrium* se em todos os *subgames* as estratégias forem um equilíbrio de Nash (cf. Church e Ware, 2000).

Por fim, outro conceito essencial nos jogos sequenciais de informação perfeita é o de *backward induction*. Este raciocínio permite-nos chegar à solução de um jogo cumprindo 3 passos essenciais: identificar os *subgames* que não têm *subgames* dentro destes (num jogo finito de informação perfeita são os nós de decisão exactamente antes dos nós terminais); identificar para cada jogador em cada um dos *subgames* qual é a melhor resposta para cada um deles e por fim, transformar os nós de decisão em nós terminais apresentando os *payoffs* associados.

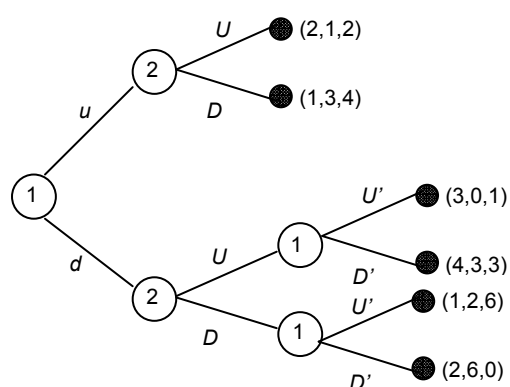


Figura 2 – Raciocínio de *backward induction*

Existem três nós de decisão exactamente antes dos nós terminais, sendo que:

- D é a melhor resposta para o jogador 2;
- D' e U' são a melhor resposta para o jogador 1;
- U é a melhor resposta para o jogador 2;
- d é a melhor resposta para o jogador 1.

$S = (d, U, D') = (4, 3, 3)$ é o *Subgame Perfect Nash Equilibrium*

Considerando o raciocínio de *backward induction*, quando o jogador 2 opta por um determinado curso de acção, no segundo momento de jogo, para cada jogada de 1, o jogador 2 tem sempre uma melhor resposta para a primeira acção do jogador q 1. Do mesmo modo, o jogador 1 pode fazer o mesmo raciocínio antes de fazer a sua escolha.

Exemplo 8 – (cf. Church e Ware, 2000)

Jogos sequenciais de Informação Completa e Imperfeita

Ao explorar os jogos sequenciais de informação completa, em que os jogadores em interacção conhecem os *payoffs* do jogo, é possível ainda encontrar a tipologia dos jogos de informação imperfeita. Nestes casos, os jogadores não conhecem toda a história do jogo sendo por isso necessário recorrer a estratégias diversas para determinar a solução de equilíbrio, que será tal como no exemplo anterior um *Subgame Perfect Nash Equilibrium*.

Analisemos uma situação de jogo em duas etapas em que em primeiro lugar o jogador 1 toma a sua decisão e joga, e numa segunda etapa os jogadores 1 e 2 tomam uma decisão simultaneamente, sendo que somente o jogador 1 conhece a sua primeira decisão.

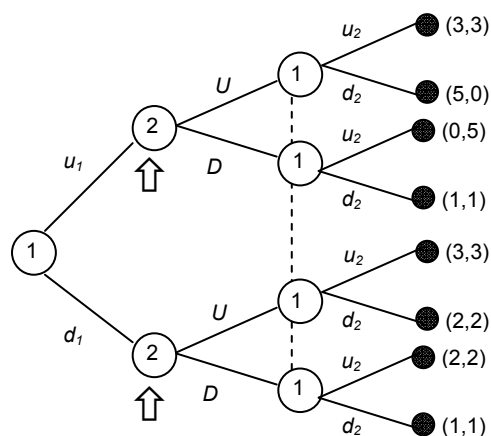


Figura 3– Raciocínio de *backward induction*, num jogo de duas etapas

Tal como no exemplo anterior, também neste jogo é possível recorrer ao raciocínio de *backward induction* para determinar qual é a melhor solução para ambos os jogadores, mesmo sendo esta uma situação em que um dos jogadores não conhece toda a informação sobre a história do jogo – jogo simultâneo de informação completa e imperfeita.

As duas setas que no diagrama em árvore apontam para o nóculo de decisão do jogador 2, indicam que é naquele ponto que se inicia o *sub-game* nesta situação. Neste caso, não tendo um dos jogadores conhecimento de toda a história do jogo terá de ser seguido um raciocínio linear para chegar à melhor estratégia em função da jogada do adversário.

	U	D
u_2	(3,3)	(0,5)
d_2	(5,0)	(1,1)

Tabela 23 – *Subgame* se o jogador 1 optar na primeira etapa do jogo por u_1

	U	D
u_2	(3,3)	(2,2)
d_2	(2,2)	(1,1)

Tabela 24 – *Subgame* se o jogador 1 optar na primeira etapa do jogo por d_1

O equilíbrio de Nash para o *subgame* se o jogador 1 optar na primeira etapa por u_1 é (d_2 , D). O equilíbrio de Nash no segundo momento do jogo é (u_2 , D), se o jogador 1, optar por d_1 na primeira etapa. Este raciocínio permite-nos construir uma representação simplificada dos resultados associados à primeira etapa do jogo (Figura 6). O jogador 1 maximiza o seu resultado na primeira etapa com a estratégia d_1 . Deste modo, a estratégia que corresponde ao *Subgame Perfect Nash Equilibrium* para o jogador 1 é:

- a) d_1 ;
- b) se d_1 , então u_2 e
- c) se u_1 , então d_2 .

A estratégia que corresponde ao *Subgame Perfect Nash Equilibrium* para o jogador 2 é:

- b) se d_1 , então U
- c) se u_1 , então D .

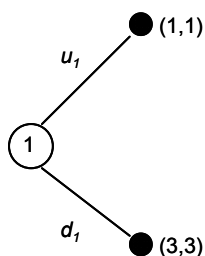


Figura 4– Representação simplificada do jogo de duas etapas em análise.

Jogos sequenciais de informação incompleta

Por fim, é possível dentro dos jogos sequenciais distinguir aqueles onde os jogadores não têm toda a informação relativamente aos resultados associados a cada uma das estratégias de jogo possíveis. Nestas situações, os jogadores estabelecem uma cadeia linear de raciocínio para determinar qual é a sua jogada em função do cálculo da decisão do seu adversário, uma vez que a ordem das acções influencia o desenvolvimento do jogo. Ao nível dos jogos sequenciais de informação incompleta é possível encontrar a melhor solução para todos os jogadores através da determinação do - *Perfect Bayesian Equilibrium* (cf. Church e Ware, 2000 e cf. Gibbons, 1992).

Capítulo III

Aplicações da teoria dos jogos às Relações Públicas

"Não interessa se ganha ou perde. O importante é como se joga o jogo."

Bill Watterson

1. O estado da arte das RP como actividade e como disciplina

Concluída a apresentação do enquadramento teórico sustentador deste trabalho de investigação, centremo-nos na questão de fundo que o justifica, a aplicação da teoria dos jogos à actividade de Relações Públicas, em particular, como uma metodologia em situações de tomada de decisão.

É hoje consensual que a actividade de Relações Públicas tem um papel estratégico fundamental na organização. As RP são muito mais do que um conjunto de técnicas, estas são uma função de gestão que implica processos de tomada de decisão que vão para além da intuição e pressupõem a utilização de métodos e instrumentos cientificamente válidos. Falamos de uma função que inclui a planificação de estratégias, a execução e a avaliação da comunicação da organização com os seus públicos.

Em qualquer processo de tomada de decisão existe um nível de incerteza mais ou menos elevado passível de ser mitigado através da recolha de informação, que permite reduzir o risco no momento de escolha de uma determinada alternativa de acção. Neste sentido, a actividade de RP contribui para a estrutura da organização monitorizando a envolvente através de ferramentas de recolha e análise de informação. Num segundo nível, a actividade de RP tem um papel essencial na gestão da interdependência existente entre a organização e os públicos com os quais esta estabelece um conjunto de trocas. A construção de relações é o único modo de garantir a autonomia da organização face aos interlocutores que podem comprometer o seu sucesso.

Em RP falamos de efeitos a nível dos comportamentos, que envolvem um trabalho a longo prazo tendo em vista o estabelecimento de relações estáveis e duradouras, somente viáveis através da negociação, do compromisso, da cooperação, do diálogo, da

reciprocidade e da estruturação das interacções na confiança, credibilidade, ética e valores.

Mas se existe já consenso quando realizamos uma descrição sobre a actividade de Relações Públicas e sobre os seus papéis na organização, quando falamos de Relações Públicas enquanto disciplina da comunicação aplicada defrontamo-nos ainda com alguns problemas que necessitam de respostas urgentes. De facto, as dificuldades há muito sentidas ao nível da definição e da delimitação do campo de actuação das RP têm-se constituído como barreiras à institucionalização da disciplina.

Contudo, se estes são problemas que preocupam principalmente académicos que longamente têm discorrido sobre tais questões, ao nível da prática das Relações Públicas são evidentes ainda dois grandes obstáculos, que contribuem do mesmo modo para as dificuldades de institucionalização das RP. Os profissionais de comunicação defrontam-se com grandes lacunas ao nível da avaliação e demonstração dos resultados das actividades de RP, pondo em causa a credibilidade da disciplina no mercado e nas organizações. Por outro lado, embora seja hoje evidente a função estratégica das RP nas organizações, estas continuam a ser muitas vezes vistas como um conjunto de técnicas relevantes somente na resolução de problemas de comunicação específicos.

Existe um longo percurso a percorrer ao nível da credibilização das RP, enquanto uma actividade que envolve pensamento estratégico e implica consequentemente o recurso a metodologias científicas válidas que garantam a validação dos resultados do trabalho em RP. Quando se fala na utilização de instrumentos em RP é impossível não fazer referência ao Processo de RP em 4 etapas. Apesar de este ser um método amplamente conhecido e aplicado por profissionais de comunicação, quando analisado em profundidade apresenta limitações evidentes. Em primeiro lugar, esta é uma metodologia para a resolução de problemas específicos não permitindo integrar uma perspectiva estratégica da comunicação a longo prazo, e introduzir uma lógica de encadeamento de raciocínio que garanta a sustentabilidade da organização e o estabelecimento de relações duradouras.

A segunda limitação prende-se com o facto de a investigação e avaliação surgirem como duas etapas que, embora interdependentes, são distintas, o que dificulta a demonstração de resultados nos projectos em comunicação. Entenda-se aqui a

investigação como a recolha séria e sistemática de informação, baseada na utilização de instrumentos formais e informais de pesquisa, que permite descrever com clareza e precisão a fonte de preocupação ou aquilo que motiva a intervenção do profissional de RP (cf. Broom e Dozier, 1990). É com base na investigação que é definida qual a intenção associada ao projecto em questão devendo ser definidos objectivos quantificáveis e mensuráveis que permitam realizar uma avaliação dos resultados e demonstração do contributo das RP. No entanto, esta vertente quantitativa da definição de objectivos associada à segunda etapa do processo de RP em sistema aberto – planificação/programação - é muitas vezes ignorada impossibilitando a validação dos resultados finais.

Em última análise, as duas grandes limitações que são passíveis de ser identificadas na principal metodologia utilizada em RP, coincidem com os problemas que ainda hoje dificultam a institucionalização desta disciplina: a falta de reconhecimento estratégico das RP e as lacunas ao nível da credibilidade e demonstração dos resultados da mesma.

É urgente introduzir um aperfeiçoamento nas métricas e nas metodologias utilizadas em Relações Públicas. Sendo certo que a interdisciplinaridade é um requisito na construção de um corpo teórico sólido, através da aplicação da teoria dos jogos às Relações Públicas é possível dar um contributo fundador para os processos de tomada de decisão em RP, superando algumas das críticas que têm sido realizadas.

Se a utilização das ferramentas da teoria dos jogos possibilita *a priori* uma quantificação e análise das diferentes alternativas de acção no momento da tomada de decisão permitindo realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação, a superação da concepção estática de jogo e a sua compreensão enquanto um processo dinâmico e contínuo faculta ao profissional de RP uma visão a longo prazo, que lhe oferece novas oportunidades de gestão estratégica do sistema garantindo a sua sustentabilidade.

2. Aplicação da teoria dos jogos às Relações Públicas

Podendo ser compreendida na sua pura teoria, a teoria dos jogos pode também ser analisada ao nível sua aplicação, enquanto estrutura que permite dar uma resposta sistemática a um conjunto alargado de problemas. Poderá causar alguma hesitação a aplicação de uma teoria matemática altamente formalizada ao ramo das Ciências Sociais e Humanas, em especial à área das Ciências da Comunicação. Porém, estas duas áreas de estudo têm um elemento fundamental em comum, que permite realizar esta interligação, a racionalidade humana. É possível conceber a teoria dos jogos não como a ciência da estratégia, mas como uma ciência social que tem por objectivo compreender o comportamento e interacção dos processos de tomada de decisão, sendo os cálculos utilizados somente para confirmar a intuição, que pode pôr em causa a validade científica destes processos (cf. Ginitis, 2000; Osborne e Rubinstein, 1994).

A utilidade da teoria dos jogos a nível de jogos de tabuleiro ou de cartas parece evidente; através da aplicação desta poderemos decidir perante a incerteza qual a melhor carta para jogar. Contudo, na vida real porquê utilizar a teoria dos jogos e com que propósito? Como afirma Von Newmann, como o póquer ou o xadrez, a vida real é um jogo de estratégia e por isso, é possível estender a noção de jogo às diferentes noções de conflito e situações sociais (cf. Von Newmann em Peréz, 1996a).

Na realidade existem algumas dificuldades práticas na aplicação da noção de jogo a importantes fenómenos sociais, que advêm da complexidade do processo de codificação de dados nas ciências não exactas. Contudo, este corpo teórico pode dar um contributo essencial permitindo conferir fundamento matemático a importantes fenómenos sociais. Procura-se aqui compreender num primeiro momento e do ponto de vista de uma perspectiva teórica em que medida as duas áreas de conhecimento em análise, as Relações Públicas e a teoria dos jogos, se sobrepõem e complementam (cf. Davis, 1982; Luce e Raiffa, 1957).

Note-se que não estamos a falar de uma proposta totalmente nova pois a utilização da teoria dos jogos nas Relações Públicas foi já explorada por múltiplos autores. Procura-se neste projecto de investigação analisá-la contudo sob uma nova perspectiva. Começamos por passar em revista os principais trabalhos publicados sobre a aplicação da teoria dos jogos na actividade de Relações Públicas.

No final dos anos 80, início dos anos 90 do século XX, surgem pela mão de Priscilla Murphy, autora que mais se tem debruçado sobre a aproximação da teoria dos jogos às Relações Públicas, as primeiras investigações neste âmbito.

Na esteira do seu primeiro trabalho sobre a aplicação da teoria dos jogos a situações de crise em comunicação (cf. Murphy, 1987), Murphy (1989) publica dois anos mais tarde na obra *Public Relations Theory* editada por Bontan e Hazleton (1989), o seu contributo mais abrangente e relevante neste âmbito, propondo a teoria dos jogos enquanto um paradigma para a tomada de decisão no processo de Relações Públicas. Partindo da discussão sobre a fragilidade da base teórica das RP, dos pontos comuns entre esta disciplina e a teoria dos jogos, presentes na função de mediação e negociação de ambas e de uma apresentação dos pressupostos base da teoria dos jogos, a autora apresenta a formalização de dois exemplos onde é evidente a utilidade da aplicação de ferramentas matemáticas na resolução de situações particulares em RP. A função de relações com os *media*, não só é explorada em profundidade neste trabalho, através da análise de um jogo de tempo e de um jogo de negociação, como volta também a ser objecto de estudo numa outra recensão da sua autoria em 1990, onde pretende demonstrar como os jogos de negociação poderão ser determinantes na definição de estratégias de comunicação (cf. Murphy, 1989 e 1990).

Neste artigo, publicado no *Public Relations Quarterly*, a análise centra-se na utilização da teoria dos jogos e especificamente nas implicações do Princípio Minimax, enquanto metodologia para a solução de situações de conflito. Murphy aplica as técnicas associadas à tomada de decisão estratégica exemplificando um modo de solucionar esta situação em particular, que poderá ser aplicada em múltiplos contextos de interacção com públicos estratégicos (cf. Murphy, 1990).

Também Charron (1989) procurou aprofundar a pertinência da utilização dos raciocínios da teoria dos jogos na relação entre os jornalistas e os profissionais de Relações Públicas, especificamente no que ao conflito, cooperação e negociação diz respeito (cf. Charron, 1989).

Exercício totalmente diferente é realizado por Murphy (1991) no artigo, publicado em 1991, “The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations”. A autora pretende neste trabalho compreender que

mecanismos podem ser activados para resolver situações em que existem discrepâncias nos interesses da organização e dos seus públicos. Esmiuçando a partilha de atributos entre o corpo teórico base das Relações Públicas e da teoria dos jogos, e a coincidência da função de mediação de situações de conflito caracterizadas pela interdependência de cada uma das disciplinas, é realizada uma análise teórica aos modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984), que se baseiam nas noções de simetria e assimetria. Partindo de um comentário crítico, essencialmente teórico, às diversas propostas existentes sobre assimetria e simetria e da ligação aos jogos de soma zero e soma diferente de zero, é possível chegar à aquele que é o modelo mais discutido actualmente quando se fala da aplicação da teoria dos jogos a situações da vida real o – *Mixed-Motive model* (cf. Murphy, 1991a).

Sobre o contributo de Priscilla Murphy para o estudo da aplicação da teoria dos jogos às Relações Públicas é necessário fazer ainda referência a outro trabalho individual da autora. Também em 1991, é publicado no *Canadian Journal of Communication*, uma recensão em que mais do que enriquecer o modo de compreender a formalização matemática de situações de interacção estratégica, são dados diversos exemplos de situações reais que marcaram a história, onde é evidente o balanço entre a cooperação e o conflito dos interlocutores. Este trabalho acaba por se demonstrar uma importante ferramenta que auxilia a compreender os raciocínios associados a momentos de tomada de decisão onde existe conflito de interesses, mas que o tempo acaba por levar à negociação (cf. Murphy, 1991b).

É conjuntamente com Juliet Dee, que Murphy volta a efectuar um trabalho de aplicação das noções da teoria dos jogos a uma situação específica em que existe a necessidade de mediar a relação entre duas partes com interesses não coincidentes, particularmente, uma organização e uma associação ambientalista, enquanto grupo de pressão. Tendo por base a exploração minuciosa da situação real de interacção entre a empresa DuPont e o grupo ambientalista internacional Greenpeace, demonstra-se que não existindo orientação de uma das partes para a negociação, um jogo não poderá ser solucionado através da cooperação e é impossível chegar a resultados mutuamente benéficos, que se traduzam numa situação de *win-win* para as partes envolvidas (cf. Murphy e Dee, 1992).

Abordagem totalmente diferente face aos trabalhos anteriores é proposta por Pincus, Acharya e Trotter (1991). A partir do quadro de análise da teoria dos jogos, estes

autores procuram explicar o conflito existente entre as agências de comunicação e os seus clientes, que levam a relações de trabalho de curta duração, em que não existe compromisso de ambas as partes. Sendo a ênfase colocada na importância da informação, enquanto recurso essencial em qualquer processo de negociação, é seguido um rigoroso trabalho de investigação onde cada uma das etapas é minuciosamente apresentada. Mais do que realizar uma verdadeira aplicação das ferramentas da teoria dos jogos a esta situação em concreto, os dados recolhidos são trabalhados a partir de índices de medida de correlação do âmbito da estatística, efectuando-se enquanto implicações teóricas algumas analogias com os conceitos e pressupostos básicos da teoria dos jogos (cf. Pincus, Acharya e Trotter, 1991).

Por fim, e mais recentemente, Aitken-Turff e Jackson (2006), procuraram determinar, a partir da abordagem da teoria dos jogos, qual a melhor estratégia para situações de *Lobbying*: cooperação, conflito ou *Mixed-Motive model*? Embora o seu objectivo inicial fosse formalizar algumas campanhas de *Lobbying* para explicar quais as percepções mais positivas nestas situações, a dificuldade de codificação dos dados recolhidos e a complexidade de tais processos resultaram na impossibilidade da utilização do método matemático, neste caso em particular (cf. Aitken-Turff e Jackson, 2006).

Temporalmente é interessante constatar que, se no final do século XX este foi um tema profundamente abordado por diversos autores, nos últimos anos são escassos os trabalhos de investigação sobre a aplicação da teoria dos jogos à actividade de Relações Públicas.

3. Coincidências de terminologia entre o campo de estudo da teoria dos jogos e das RP

Da revisão bibliográfica realizada sobre as Relações Públicas, teoria dos jogos e ainda sobre Teoria dos Sistemas Gerais, surgem como essenciais e pertinentes neste contexto de análise alguns conceitos. Em primeiro lugar, o termo interdependência é não só transversal a este estudo, como é uma condição base para que todo o raciocínio aqui explanado faça sentido. Falamos de situações em que um ou mais agentes não têm um total domínio sobre todas as variáveis da situação e em que as acções de um interveniente afectam o outro e vice-versa. Deste modo, não basta analisar o comportamento isolado dos agentes, é necessário compreender todas as possibilidades de acção da totalidade dos intervenientes. Esta é uma das variáveis base que tem de ser gerida pelos profissionais de comunicação, a gestão da interdependência consiste na construção de relações que garantem a autonomia da organização face aos seus públicos.

É actualmente muito comum ouvirmos caracterizar o mundo como sendo global e interdependente. Na realidade, o homem é um ser social, que necessita de estabelecer um conjunto de relações e interacções para garantir a sua sobrevivência. Em última análise, a interdependência sempre foi um elemento presente na vida em sociedade, as acções de um indivíduo condicionam não só a sua vida como a dos seus pares. No entanto, é evidente que a globalização agudizou a dependência entre indivíduos e organizações, determinando que as consequências das decisões têm um impacto mais alargado. É por isso essencial que se olhe hoje para os processos de tomada de decisão como algo estratégico e que se abandone o equilíbrio de forças como único método de resolução de problemas. Existem inúmeras situações da vida real em que existe interacção estratégica, sem existir necessariamente conflito puro. Apesar da competitividade parecer dominar o mercado, a mútua dependência dos elementos que constituem a sociedade sobrepõe-se, tornando-se cada vez mais evidente que esta funciona como um *Mixed-Motive model*, sendo por isso essencial apurar as competências de negociação, que permitem orientar as escolhas por determinada alternativa de acção considerando não só a concorrência, mas incluindo a cooperação, as parcerias e os resultados *win-win* onde ambas as partes podem apresentar ganhos. (cf. Ginits, 2000; Pérez, 2001).

Por outro lado, a distinção entre jogos de soma zero ou de soma variável é também fundamental no âmbito das Relações Públicas e quando falamos em interdependência. Perante uma sociedade onde as consequências de uma decisão se podem estender bem além das fronteiras de um país, o RP deve estar ciente dos perigos de gerir as situações como um jogo de soma zero. Neste tipo de jogos, quando um jogador ganha o outro obrigatoriamente perde, logo uma parte sobrevive e a outra vai à ruína. Se esta era a tipologia de jogo base da teoria dos jogos, rapidamente se percebeu que não abarcava no entanto um grande número de situações da sociedade. Efectivamente nem todos os jogos são totalmente de conflito, a cooperação é uma realidade cada vez mais presente. Num mundo em que a dependência é um facto, a cooperação pode ser a melhor alternativa. Nos jogos de soma diferente de zero, todos os participantes podem ganhar através da negociação do máximo benefício para ambas as partes num perspectiva de longo prazo. É neste nível de jogo que as RP devem ser praticadas e vistas, como gestoras de negociação e mediadoras de interesses não coincidentes procurando o melhor resultado para todos os públicos.

A explanação sobre o primeiro conceito comum entre o corpo teórico das RP e da teoria dos jogos, a interdependência, trás para discussão um segundo termo essencial no âmbito deste trabalho de investigação, o da cooperação. Embora esta noção de cooperação não seja claramente evidenciada nas definições de RP como sendo um pressuposto base do trabalho na área da comunicação, esta está implícita na sua função de gestão da relação entre a organização os seus públicos, tendo em vista resultados mutuamente benéficos.

O profissional de comunicação, como mediador entre agentes interdependentes toma um conjunto de decisões de carácter estratégico, embora seja muitas vezes visto como aquele que decide no momento tendo por base a sua intuição e experiência. Perante o contexto actual, é fundamental compreender as opções dos profissionais como mais do que uma simples jogada, mas como uma cadeia de decisão integrada num processo a longo prazo. Falamos não de problemas ou oportunidades de comunicação casuísticas mas da tomada de decisão sustentável. Nesta senda, quando avaliamos as situações numa perspectiva de longo prazo, tendo em vista a concretização de efeitos ao nível comportamental, mais do que avaliar palavras²⁵, são levados em conta os actos.

²⁵ Entenda-se aqui “palavras” numa perspectiva axional e não meramente discursiva.

Enquanto mediadores de relações, os profissionais de comunicação devem olhar para a cooperação como uma estratégia, não só viável, mas que apresenta múltiplas vantagens. Em interações estratégicas caracterizadas pela interdependência, numa perspectiva a longo prazo é essencial a busca do consenso. A construção de relações ao longo do tempo permite não fazer somente avaliações pontuais, mas chegar a resultados finais que se traduzem no melhor resultado. Perante a reciprocidade, a negociação tendo em vista situações de *win-win* é a melhor resposta que nos leva a situações de equilíbrio e ao melhor resultado (cf. Axelrod, 1984).

Ao falarmos de relações, surgem automaticamente associados outros dois conceitos chave, os de assimetria e simetria, estando a cada um deles relacionadas diferentes atitudes e posturas perante os grupos com os quais a organização se relaciona. Assumindo aqui a organização enquanto um sistema aberto, que estabelece com o meio ambiente linhas de comunicação e realiza trocas, é inevitável considerar a simetria como o único modo de gestão de relações, que coincide com os modelos de comunicação bi-direccional simétrica, apresentados como os de excelência na prática das Relações Públicas.

Uma das principais missões das RP consiste na resolução de situações em que existem interesses não coincidentes entre agentes racionais interdependentes. Deste modo, é com base nos modelos de *two way communication*, que coincidem com os métodos próprios do quadro conceptual da teoria dos jogos aqui em análise, especificamente dos jogos de *mixed-motived*, em que o jogo é jogado pelas regras da simetria que os profissionais de comunicação procuram chegar a soluções que se traduzam em resultados benéficos para todos os intervenientes (cf. Dozier e Ehling, 1992; Ehling e Dozier, 1992).

Por fim, os conceitos de solução, equilíbrio, resultado e efeitos surgem também como essenciais e onnipresentes. Ao falarmos de teoria dos jogos, Teoria dos Sistemas Gerais ou Relações Públicas falamos sempre em estados finais que se pretendem atingir como consequência de terminada acção ou conjunto de acções. Note-se que ao falar de efeitos em Relações Públicas podemos estar a fazer referência a diferentes resultados obtidos num determinada situação, sendo certo que em última análise as consequências ao nível dos comportamentos, os resultados em termos de *outcome* são aqueles relevantes.

4. Teoria dos jogos: outros contributos para a actividade de Relações Públicas

A teoria dos jogos oferece ainda um grande contributo no desenvolvimento da comunicação estratégica, pois esta dá um novo sentido à incerteza perante a tomada de decisão, isto é, à falta de informação perante a necessidade de escolha entre diversas alternativas de acção. A informação parece ser a base da teoria dos jogos, logo, a comunicação em si mesma não aparenta ser uma preocupação especial para a teoria estratégica, definindo somente alguns jogos e condicionando resultados. No entanto, numa segunda análise verifica-se que a relação entre a teoria dos jogos e a comunicação é mais estreita do que inicialmente se pensava. Se a comunicação é essencial a qualquer estratégia cooperativa, pois sem esta não é possível a negociação, simultaneamente, a estratégia é necessária à comunicação, pois não basta comunicar é preciso saber com que propósito comunicar (cf. Pérez, 2001).

Segundo a teoria dos jogos, perante uma situação de jogo grande parte da incerteza advém da própria estratégia do adversário que comunica uma determinada jogada. Esta descrição parece encaixar na definição dos filósofos da segunda metade do século XX, nomeadamente Austin, Grice e Searl também conhecidos como fundadores da Pragmática da Comunicação, no âmbito da Filosofia da Linguagem. A comunicação não é para estes autores do domínio estrito discursivo, mas antes de uma acção humana intencional como qualquer outra (cf. Eiró-Gomes, 2003).

Contudo, a aproximação entre o corpo teórico das Relações Públicas e da teoria dos jogos pode ir muito além das análises teóricas ou da demonstração da pertinência da aplicação de ferramentas específicas a diversas situações que são apresentadas como problemas ou oportunidades de comunicação. A teoria dos jogos pode ser entendida, tal como os modelos de Grunig²⁶, como uma teoria normativa, pois indica o que deve ser feito em cada situação para o jogador maximizar os seus ganhos. Pretende-se aqui não só tirar partido desta proposta enquanto teoria normativa mas apresentar as suas reais potencialidades para a prática da actividade das RP (cf. Ross, 2006).

A teoria dos jogos não permite dizer qual é a opção correcta mas aponta para a melhor opção, permitindo ainda quantificar a tomada de decisão através da análise matemática

²⁶ Ver Capítulo I, Secção 5 (Modelos de Relações Públicas: da assimetria à simetria – Página 29)

da situação que envolve escolhas, conseguindo fundamentar, medir e testar o que usualmente é designado como a intuição ou experiência do profissional (cf. Ehling e Dozier, 1992).

Em suma, muitas situações que definimos como problemas/oportunidades de comunicação podem ser definidas como jogos passíveis de ser solucionados com recurso a uma teoria baseada na lógica e na matemática, a teoria dos jogos. Falamos em jogos, onde a incerteza assume muitas vezes um papel fundamental. O pensamento estratégico e a possibilidade de pensar hoje no amanhã com um determinado sentido, são a solução que permite chegar ao melhor resultado. A adaptação hoje não basta, a proactividade é um imperativo na realidade das Relações Públicas e no desempenho do seu papel de negociador, decisor e mediador. A teoria dos jogos apresenta-se assim como um instrumento útil na legitimação e confirmação das estratégias da comunicação e das Relações Públicas. Com base nesta podemos analisar e calcular as tomadas de decisões perante a incerteza. Deste modo é possível prever, antecipar e decidir a melhor opção através da comparação matemática de diferentes alternativa de acção. Com base nesta ferramenta é possível oferecer um contributo fundador na tomada de decisão em Relações Públicas.

5. Modelo: teoria dos jogos e a tomada de decisão estratégica em Relações Públicas

Porque se pretende que este trabalho de investigação seja um contributo inovador ao nível da tomada de decisão estratégica em Relações Públicas, foi aqui adoptada uma abordagem distinta face aos anteriores estudos efectuados onde se procurou aproximar as RP da teoria dos jogos. Continuando a não existir na prática das RP um recurso sistemático à teoria dos jogos, como um instrumento que permite conferir validade científica às opções dos profissionais de comunicação, nesta última secção do terceiro capítulo será apresentado um modelo através do qual será explanado em que medida a teoria dos jogos pode ser utilizada nos processos de decisão em RP.

Note-se que não se pretende chegar a formulações matemáticas muito complexas, mas sim demonstrar de um ponto de vista do raciocínio lógico na tomada de decisão, em que medida a teoria dos jogos pode ser muito mais que uma analogia ou uma metodologia de difícil aplicação. Esta deve ser compreendida como um modo de pensar simples e acessível de ser aplicado no dia-a-dia dos profissionais de comunicação e ainda como instrumento complementar da metodologia mais utilizada em RP actualmente, o Processo de RP em quatro etapas.

Deste modo, foi seleccionado um estudo de caso que apresenta diversas situações de interacção estratégica entre uma organização e os seus públicos, nas quais se recorre a estratégias de RP distintas. Primeiro que tudo será realizada uma apresentação breve do caso em análise²⁷, a partir da qual a situação será formalizada, tendo por base as ferramentas da teoria dos jogos.

Para facilitar este processo foi construído, tendo em conta as formulações e definições de jogo segundo a teoria dos jogos, um instrumento de recolha de informação que inclui cinco categorias de análise.

²⁷ Uma descrição detalhada do caso encontra-se em anexo (Ver Anexo II – Página 109)

Contextualização da situação
Apresentação do contexto da situação.
Regras do jogo
As regras do jogo permitem definir quais são os momentos de jogada ou tomada de decisão, perceber quais são as acções possíveis dos jogadores, saber qual a informação que o jogador tem no momento da decisão.
Definição dos jogadores
Identificar as entidades envolvidas na situação, que assumem o papel de jogadores/decisores.
Definição das Estratégias
Conjunto de hipóteses de tomada de decisão que cada jogador tem disponível (construção de cenários).
Definição dos resultados/<i>payoffs</i>²⁸
Quantificação dos resultados associados a cada uma das decisões, tendo em conta as decisões do adversário.

Relações Públicas da Disneyland (cf. Stewart, 2004)²⁹

O Mundo Disney ontem e hoje

Nascido em 1901, Walter Elias Disney tinha um dom inato para a ilustração, que conjugado com a sua convicção e persistência lhe permitiu 27 anos mais tarde apresentar ao mundo o primeiro filme animado – “Steamboat Wilie” – cuja personagem principal, Mickey Mouse, se tornou um dos maiores ícones da história. Em 1928 é apresentada a primeira longa metragem de desenhos animados, a Branca de Neve e os Sete Anões, e é dado o grande passo para o desenvolvimento de uma marca, que é hoje internacionalmente reconhecida.

Premiados com 26 Óscares de Hollywood, os filmes da Disney tornaram-se nos anos 50 e 60 do século passado, sucessos garantidos e as suas personagens lendas que têm

²⁸ A quantificação dos resultados associados a cada uma das decisões foi definida tendo em conta uma escala de 1 a 10 e considerando uma comparação racional de todas as opções de cada um jogador. Desta forma, as opções foram hierarquizadas e foi atribuído um *payoff* entre 1 e 10.

²⁹ O estudo de caso “Disneyland’s Public Relations” da autora Susan Stewart foi distinguido em 2004 pelos *The Arthur W. Page Society Awards*. Entregues desde 2001 pela *The Arthur W. Page Society*, em parceria com o *Institute for Public Relations* e o *Council for Communication Management*, estes prémios têm em vista reconhecer estudos de caso originais concebidos por estudantes de reconhecidas escolas de gestão, comunicação e jornalismo, que frequentam cursos de Comunicação Corporativa e Relações Públicas. Criada em 1983 a *Arthur W. Page Society Awards* é uma associação profissional de Comunicação Corporativa e Relações Públicas que tem em vista enriquecer e fortalecer esta profissão. O *Institute for Public Relations* é uma organização independente não lucrativa que documenta a investigação na área das RP e a disponibiliza a profissionais, investigadores, estudantes e clientes. Fundado em 1955, o *Council of Communication Management* é constituído por especialistas em comunicação e Relações Públicas que procuram potenciar as suas carreiras através da troca de experiências e informação. Ver Anexo 2, o estudo de caso “Disneyland’s Public Relations” na íntegra.

atravessado gerações. Confirmando a sua persistência e apesar dos avultados investimentos, Walter Disney estende os seus filmes de animação para a realidade e cria em 1955 em Anaheim, na Califórnia o primeiro parque temático Disney. A nova aposta do fundador da marca volta a ser um sucesso. Estando aberto 365 dias por ano, contando com 60 atrações e tendo 21.000 colaboradores, este parque recebeu até 2004, 450 milhões de visitantes.

“I think what I want Disneyland to be most of all is a happy place - where adults and children can experience together some of the wonders of life, of adventure, and feel better because of it.”

Walt Disney

A *Walt Disney Company* é hoje o segundo maior grupo de *media* e entretenimento do mundo, sendo uma marca que integra indústrias tão diversas como a rádio, a televisão, o cinema ou os parques temáticos. Este grupo apresenta como missão ser um dos líderes mundiais na produção e fornecimento de entretenimento e informação, utilizando um portfólio de marcas para diferenciar o seu conteúdo, serviços e produtos. Ao longo dos últimos anos, a Disney tem procurado diversificar a sua oferta nos mais variados mercados tendo em vista a concretização do seu objectivo de negócio: a maximização dos ganhos e do *cash flow* através do negócio e da realização de investimentos de capital em iniciativas que garantam a longo prazo o valor para o *shareholder*.

A fantasia versus a realidade

Mas os parques temáticos da Disney, denominados pelo seu fundador como os “Happiest Places on Earth”, apesar de pretenderem retratar os mundos perfeitos da animação, são obrigatoriamente regulados por legislações e são espaços com divertimentos que pelas suas características exigem elevados padrões de segurança.

Na realidade, por vezes, a fantasia é abalada por crises que colocam em causa a imagem “mágica” do mundo Disney.

a) Acidente no “Columbia Ship”, na Califórnia

Na noite de Natal de 1998, o erro de um colaborador numa operação de controle de um veículo mecânico em forma de navio que se aproximou rapidamente demais da zona de

saída dos passageiros, resultou na morte de um visitante e em ferimentos graves de outro visitante e do próprio colaborador.

Com o objectivo de proteger a sua imagem³⁰, a Disney tentou que este caso passasse despercebido dos meios de comunicação social, dos seus visitantes e da polícia. Para tal, imediatamente após o acidente, colaboradores da organização limpavam o local onde este ocorrera eliminando provas e vestígios. As autoridades só conseguiram visitar o local cinco horas depois e somente lhes foi possível interrogar um conjunto de testemunhas previamente seleccionadas pela Disney, não tendo sido realizado qualquer teste de despiste de álcool ou drogas aos colaboradores que trabalhavam no parque de diversões no momento do acidente.

Nesta situação, a Disney optou por não fazer qualquer declaração imediatamente após o incidente que causara a morte de um visitante, tendo dois dias depois declarado que estava a avaliar as estruturas e sistemas mecânicos das diversões do parque da Califórnia. Em resposta à estratégia defensiva da Disney, a opinião pública criticou fortemente a atitude da organização e os *media* foram implacáveis nas acusações de que numa tentativa de preservar a sua imagem³¹ a organização ocultou provas e detalhes do sucedido, teve uma acção pouco ética e praticou um jogo sujo.

Apesar de uma auditoria ter confirmado que desde 1997 a Disney reduzira drasticamente os investimentos na formação dos seus colaboradores, incluindo o que causara o acidente, a organização nunca assumiu a sua responsabilidade, tendo culpado publicamente o colaborador pelo sucedido.

b) Acidente no “Roger Rabbit” na Califórnia

Em Setembro de 2000, o parque temático Disney na Califórnia volta a ser palco de um grave acidente. Uma criança de 4 anos ficou com ferimentos graves que se traduziram em lesões irreversíveis, depois de ter caído de um carro onde circulava com os seus pais.

³⁰ Entenda-se aqui este conceito como a percepção que os públicos têm da marca.

³¹ Manteve-se a expressão tal como é utilizada pela própria empresa, expressão esta ela própria demonstrativa da falha estratégica em termos de RP. Neste contexto pretende-se fazer referência à identidade da instituição assumindo que tudo é feito como devido de um ponto de vista da política institucional.

Desta vez, a Disney não efectuou qualquer alteração no local do acidente até à chegada das autoridades, tendo colaborado e realizado uma descrição completa da situação. Este incidente ocorre 21 meses depois do primeiro acidente, estando ainda as atenções dos meios de comunicação e da opinião pública voltadas sobre a Disney.

Mais uma vez, as declarações depois do acidente foram escassas, mas existiu algum cuidado no tratamento dado aos familiares da criança acidentada. Nos interrogatórios das autoridades os empregados afirmaram não se recordar de ter acomodado na diversão a família da criança e não ter testemunhado o acidente, culpabilizando os visitantes pela sua falta de atenção e por vezes descuido com as crianças dentro das diversões.

Apesar o relatório final ter comprovado que os colaboradores não cumpriram todas as regras de segurança ao sentar a criança, a Disney contrariou todas as provas dizendo que o acidente não era resultado de negligência, mas de descuido dos acompanhantes da criança, não tendo sido realizado qualquer pedido de desculpas.

A reputação e atitude da Disney foram novamente alvo de inúmeras avaliações negativas e críticas dos meios de comunicação social e do público em geral.

c) Acidente no “Big Thunder Mountain”, Paris

Três anos mais tarde, também no mês de Setembro, ocorre no parque temático Disney em Paris um descarrilamento de um comboio de uma das atracções do parque provocando a morte de um visitante. Desta vez, assim que ocorreu o acidente o colaborador da diversão accionou o alarme para a central que imediatamente solicitou a ajuda das autoridades. Nesta terceira situação de crise, a organização disponibilizou às autoridades o acesso a toda a informação tendo trabalhado em parceria com estas. Foi realizado de imediato um comunicado pela Disney dizendo que tinha abandonado o controlo da situação até estarem terminadas as investigações pelas autoridades competentes.

O presidente da Disney efectuou um comunicado declarando que se tratara de um trágico acidente, dando as condolências às vítimas e apresentando uma linha especialmente criada para esta situação com o objectivo de esclarecer dúvidas. Dias mais tarde o presidente deslocou-se ao local do acidente e realizou uma conferência de imprensa reforçando a ideia de que toda a família Disney estava de luto e dá as

condolências à família. Frisa ainda que a organização está a trabalhar com as autoridades e que a segurança dos visitantes é a sua prioridade.

Ao ser publicado o relatório final do processo e tendo sido identificado um problema mecânico causado por uma omissão no procedimento de manutenção, a Disney assumiu publicamente a responsabilidade e a culpa pelo sucedido e efectuou um conjunto de alterações ao nível dos sistemas mecânicos das diversões.

Análise

O estudo de caso aqui em discussão retrata o contraste de três estratégias de relações públicas distintas que foram utilizadas em situações de crise, onde a imagem da Disney enquanto “mundo mágico” poderia ser posta em causa por diversos públicos devido à ocorrência de acidentes graves em diversões dos parques temáticos da marca.

Embora ocorrendo em anos distintos, tais acidentes exigiram à Disney que tomasse um conjunto de decisões estratégicas relativamente a diferentes grupos com os quais se relaciona directa e indirectamente: os visitantes, os meios de comunicação social, os lesados e as autoridades. Para facilitar a compreensão do exercício de aplicação da teoria dos jogos a estas situações de interacção estratégica, os diversos públicos envolvidos em cada uma das situações, embora sabendo que têm características, necessidades e especificidades diversas serão analisados enquanto um grupo alargado que relacionando-se com a organização reage às suas atitudes e acções de modo positivo ou negativo.

a) Acidente no “Columbia Ship”, na Califórnia

Contextualização da situação																			
<ul style="list-style-type: none"> - Parques temáticos da Disney como locais onde a fantasia se torna realidade; - Ocorre um acidente grave numa das diversões do parque que provoca um morto e dois feridos; - Já tinham sido registadas situações de acidente nos parques da Disney anteriormente, mas estes deveram-se a imprudência dos visitantes; - Em situação de crise, a Disney opta por procurar resolver a situação de modo discreto, de preferência passando despercebido; - Filosofia de gestão: os parques temáticos da Disney devem ser espaços lucrativos (existe uma alteração da estratégia de negócio base da organização, segundo a qual a perfeição é aquilo que torna a Disney rentável); - Período de escassos investimentos da organização ao nível da formação dos seus colaboradores. 																			
Regras do jogo																			
Este jogo tem um único momento de tomada de decisão (jogo simultâneo), tendo os intervenientes acesso a toda a informação necessária no momento da tomada de decisão (note-se que embora todos os jogadores tenham acesso à informação necessária para a tomada de decisão, os conteúdos são diversos para ambos os jogadores – o jogador 1, sabe toda a verdade sobre o que aconteceu, enquanto o jogador 2, sabe que o jogador 1 ocultou as provas e evidências sobre o acidente)																			
Definição dos jogadores																			
Jogador 1: Disney; jogador 2: públicos envolvidos (público em geral, meios de comunicação social, autoridades, lesados)																			
Definição das Estratégias																			
<p>Perante esta situação os jogadores podem optar por diferentes alternativas de acção. Vejamos as hipóteses/cenários possíveis neste jogo para jogador 1 – Disney:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cooperar - A Disney pode optar por uma estratégia de cooperação com os diversos públicos envolvidos na situação, com o objectivo de negociar o melhor resultado para si e para os restantes envolvidos; b) Cooperar em parte - A Disney pode optar por cooperar com alguns dos públicos envolvidos e optar por estratégias defensivas com outros, procurando alcançar o melhor resultado para si; c) Não cooperar - A Disney pode optar por uma estratégia totalmente defensiva, não considerando o interesse dos envolvidos e procurando o melhor benefício para si ignorando as possíveis respostas dos envolvidos. <p>Relativamente ao jogador 2 – públicos envolvidos, estes podem:</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Responder positivamente apoiando a Disney; e) Não concordar com a atitude perante a situação, respondendo negativamente para a organização. 																			
Definição dos resultados/ <i>payoffs</i>																			
<table border="1"> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="2">Jogador 2</th></tr> <tr> <th>d) resposta +</th><th>e) resposta -</th></tr> <tr> <th rowspan="3">Jogador 1</th><th>a) cooperar</th><td>(10,10)</td><td>(5,2)</td></tr> <tr> <th>b) cooperar em parte</th><td>(8,6)</td><td>(4,3)</td></tr> <tr> <th>c) não cooperar</th><td>(2,2)</td><td>(2,1)</td></tr> </table>						Jogador 2		d) resposta +	e) resposta -	Jogador 1	a) cooperar	(10,10)	(5,2)	b) cooperar em parte	(8,6)	(4,3)	c) não cooperar	(2,2)	(2,1)
		Jogador 2																	
		d) resposta +	e) resposta -																
Jogador 1	a) cooperar	(10,10)	(5,2)																
	b) cooperar em parte	(8,6)	(4,3)																
	c) não cooperar	(2,2)	(2,1)																

Recorrendo ao instrumento de recolha de informação previamente apresentado, chegou-se à formalização da primeira situação de crise em análise, o acidente que ocorreu em 1998 no parque da Califórnia. Sendo a primeira vez que se defrontava com uma crise motivada por um acidente grave numa das suas diversões, perante três cenários de actuação possíveis, a Disney optou por seguir a estratégia que tradicionalmente adoptava, escolhendo um caminho defensivo procurando salvaguardar a sua imagem através de um conjunto de acções que podemos classificar como não cooperativas (ocultação de informação, falta de comunicação, não colaboração com as autoridades). O facto de a Disney ter optado por gerir a relação com os seus públicos com base em princípios não éticos leva o jogador 2 (públicos) a ter uma reacção negativa, acabando o jogo por ter um ganho bastante reduzido para ambas as partes, bem patente pelo *payoff* desta jogada (2,1). O jogador 1, que obteve um resultado de 2 em 10, tendo pago um valor avultado de uma multa às autoridades e uma indemnização aos lesados, viu ainda a sua marca ser alvo de duras críticas dos media e da opinião pública. Por outro lado, o grupo “públicos” tendo atingido um resultado de 1 em 10, considerando a acção da Disney acaba por ter uma reacção negativa e por não beneficiar com esta jogada.

Analizando a situação tendo em conta todas as estratégias possíveis e os resultados a elas associados, através de um raciocínio de estratégias dominantes rapidamente se conclui que a melhor resposta para este jogo para o jogador 1 teria sido Cooperar e para o jogador 2 ter uma resposta positiva³². Deste modo, existindo uma melhor resposta para ambos significa que os agentes não agiram de modo racional.

³² Para o Jogador 1, a estratégia não cooperar e cooperar em parte são dominadas por cooperar $10 > 8$, $10 > 2$, $5 > 4$ e $4 > 2$. Para o Jogador 2, responder negativamente é estratégia dominada face a responder positivamente $10 > 2$, $6 > 3$ e $2 > 1$. Logo a melhor resposta para este jogo será $S = (\text{cooperar, responder positivamente}) = (10, 10)$

b) Acidente no “Roger Rabbit” na Califórnia

Contextualização da situação
<ul style="list-style-type: none"> - Segundo acidente greve com uma diversão num parque temático da Disney no espaço de dois anos; - A Disney pagou como resultado da sua estratégia defensiva no primeiro acidente uma pesada multa pela falta cooperação com as autoridades e uma indemnização às vítimas; - Desde o primeiro acidente em 1998, a marca Disney foi alvo de duras críticas por parte dos meios de comunicação social e da opinião pública; - A ausência de comunicação ao longo de todo o processo por parte da organização, fez com que o <i>media</i> explorassem longamente o tema da falta de segurança nos parques temáticos da Disney.
Regras do jogo
<p>Este jogo tem, tal como o anterior, tem um único momento de jogada (jogo simultâneo). Contudo, o facto de estarmos perante uma situação em tudo idêntica à primeira e sendo os jogadores os mesmos, é necessário considerar que nesta interacção variáveis como a história e a experiência irão condicionar as escolhas dos jogadores. Assim, este jogo deve ser jogado pelas regras dos jogos sequenciais.</p>
Definição dos jogadores
Definição das Estratégias
Definição dos resultados/ <i>payoffs</i>
<pre> graph LR N1((1)) -- a) --> N2a((2)) N1 -- b) --> N2b((2)) N1 -- c) --> N2c((2)) N2a -- d) --> P1a((10,10)) N2a -- e) --> P1b((5,2)) N2b -- d) --> P1c((8,6)) N2b -- e) --> P1d((4,3)) N2c -- d) --> P1e((2,2)) N2c -- e) --> P1f((2,1)) </pre>

Centremos agora a atenção na segunda situação de crise que pressupõe uma interacção estratégica entre a organização em análise e os seus públicos. O problema apresentado é muito semelhante, contudo, o facto de terem existido alterações ao nível do contexto e de os jogadores estarem perante a situação pela segunda vez, vem alterar o modo como a decisão é tomada pelos agentes em interacção. Neste segundo momento, considerando o resultado obtido como consequência da sua estratégia defensiva, a Disney optou por cooperar em parte neste processo, mudando de atitude face a alguns dos públicos envolvidos (não realizou qualquer alteração no local do acidente, procurou dar toda a informação às autoridades, embora tenha sido ocultada alguma pelos seus

colaboradores, manteve a estratégia de silêncio). Tendo em conta que este incidente se deu 21 meses depois do primeiro, a Disney estava ainda a ser alvo de fortes críticas dos meios de comunicação social que exploraram longamente o tema da falta de segurança nos seus parques de diversões. Neste contexto, a resposta do jogador 2 foi novamente negativa.

A opção da Disney pela estratégia *b*) demonstra claramente que este segundo jogo, considerando o contexto apresentado, tem de ser jogado pelas regras dos jogos sequenciais, sendo estabelecida uma cadeia de raciocínio de tipo linear que permite aos jogadores prever o futuro e pensar sobre o passado, apesar de existir um único momento de tomada de decisão (característica base que permite definir os jogos simultâneos).

Pela análise do diagrama em árvore é possível concluir que embora o *payoff* nesta segunda situação tenha sido superior para ambos os jogadores do que na primeira situação $[(4,3)>(2,1)]$, continua a existir uma estratégia que se traduz numa melhor resposta para os jogadores: o jogador 1 cooperar e o jogador 2 responder positivamente.

Na terceira vez que a Disney se defronta com a necessidade de tomada de decisão perante uma crise motivada por um acidente nos seus parques temáticos, o contexto é substancialmente diferente que nas duas situações anteriores. Se a experiência e a história são novamente factores relevantes a considerar, a implementação de uma ampla campanha de sensibilização sobre segurança nos parques de diversão Disney introduz neste raciocínio uma nova variável que determina o resultado final³³.

³³ Em Junho de 2002, a Disney altera radicalmente a sua estratégia de actuação relativamente à questão da segurança nos seus parques temáticos e contrata um especialista em comunicação e outro em segurança. Esta nova equipa lança uma ampla campanha de segurança baseada em acções de RP direccionadas para os meios de comunicação social e para os seus visitantes (comunicados à imprensa, folhas de factos, informações do site institucional). Em Maio de 2003 e no seguimento da campanha anterior é implementada a sua segunda fase, baseada também numa forte actuação nível das RP. É criada uma campanha que tem em vista a sensibilização e educação dos visitantes relativamente à importância da segurança nos parques de diversões, tendo como embaixadores duas conhecidas caras da Disney do filme Rei Leão – Pumba e Timon – através de acções de entretenimento e educação, a organização procurou estabelecer uma relação de parceria e compromisso face à segurança da Disney e dos seus públicos.

c) Acidente no “Big Thunder Mountain”, Paris

Contextualização da situação
<ul style="list-style-type: none"> - Terceiro acidente grave num parque temático, que provoca um morto (exactamente três anos depois do segundo acidente); - O incidente ocorre quando está a ser implementada a sua fase de uma ampla campanha de sensibilização pela segurança dos visitantes nos parques temáticos. - Percepção positiva dos públicos da Disney face à sua actuação ao nível da segurança.
Regras do jogo
Definição dos jogadores
Definição das Estratégias
Definição dos resultados/ <i>payoffs</i>
<pre> graph LR N1((1)) -- a) --> N2a((2)) N1 -- b) --> N2b((2)) N1 -- c) --> N2c((2)) N2a -- d) --> P1010["(10,10)"] N2a -- e) --> P52["(5,2)"] N2b -- d) --> P86["(8,6)"] N2b -- e) --> P43["(4,3)"] N2c -- d) --> P22["(2,2)"] N2c -- e) --> P21["(2,1)"] </pre>

De facto, sendo as regras do jogo, a definição de jogadores e de estratégias exactamente iguais ao exemplo anterior, a decisão desta vez é totalmente determinada pela variação no contexto acima descrita. Desta vez, a mudança de estratégia da Disney por uma estratégica cooperativa baseada no estabelecimento de relações de compromisso a longo prazo com os públicos, determinou a sua acção na escolha da acção *a)*, fazendo com que consequentemente o jogador 2 mudasse também a sua opção por uma resposta positiva. Na terceira jogada desta interacção estratégica que se desenvolveu ao longo de cinco anos, ambos os jogadores conseguem maximizar o seu resultado.

Em suma, este exemplo evidencia claramente como a teoria dos jogos é passível de ser utilizada como um instrumento de validação da tomada de decisão em Relações Públicas. As vantagens da formalização de modelos simplificados, que permitem realizar a comparação matemática de diferentes alternativas de acção são evidentes, mas ficou bem patente que é fundamental considerar outras variáveis como a história e a experiência que determinam em larga escala a tomada de decisão dos agentes em interacção. Por outro lado, a utilização dos raciocínios da teoria dos jogos permitem-nos

superar a concepção estática de jogo e realizar a definição de estratégias numa perspectiva de longo prazo. Em 2002, ao implementar a sua campanha de segurança a Disney seguiu a estratégia que deveria ter tomado três anos antes aquando do primeiro acidente. Tendo uma visão abrangente da situação, a questão da segurança deixou de ser um problema e passou a ser encarada como uma oportunidade de comunicação. Através de mecanismos de aprendizagem a organização passa de uma escolha não eficiente a uma escolha eficiente quando pela terceira vez se repete a situação.

Mas se são claros os benefícios da incorporação da teoria dos jogos na prática e no corpo teórico das Relações Públicas, é possível ainda demonstrar como tal proposta pode complementar a tradicional metodologia do Processo de RP em sistema aberto. No raciocínio acima apresentado estão implicitamente completas as diferentes etapas e passos do processo de RP em 4 etapas³⁴.

Investigação

Embora aqui se tenha recorrido somente à análise do estudo de caso, certamente que para a sua construção do mesmo a autora recorreu a um conjunto de ferramentas formais e informais que lhe permitiram descrever com rigor e pormenor as situações, desenvolvendo um processo de investigação. Nas três situações o problema é comum: acidentes graves em diversões nos parques temáticos da Disney, que põem em causa a imagem “mágica” da marca.

A fase da investigação, perante a utilização da teoria dos jogos pode ser mais do que um processo de recolha de informação que culmina na definição do problema/oportunidade de comunicação. Ao proceder-se à criação de diferentes cenários possíveis de tomada de decisão a investigação tornou-se mais robusta, apresentando desde logo resultados associados a diferentes alternativas de acção.

Planificação/Programação

As acções da Disney desde logo evidenciam que a sua principal meta consiste em proteger a imagem da organização perante os seus diferentes públicos. No que a objectivos específicos por público diz respeito, estes variam claramente de situação para situação, conforme existe uma maior ou menor orientação para a cooperação. As

³⁴ Ver Capítulo I, Secção 6 (Processo de Relações Públicas em 4 etapas – Página 35)

estratégias definidas em cada um dos planos de comunicação são, em última análise, coincidentes com a inventariação de tomadas de decisão possíveis para cada jogador realizada na primeira etapa - investigação. Por fim, relativamente às táticas estas são também distintas em função de cada uma das crises apresentadas.

Acção/Comunicação-Acção

A terceira etapa do Processo de RP em sistema aberto, em que é implementada toda a estratégia previamente delineada, coincide com o momento da jogada onde os agentes em interacção optam por determinada alternativa de acção. Através da análise do estudo de caso apresentado torna-se mais uma vez evidente que os actos humanos só podem ser entendidos enquanto intencionais, tendo em vista a concretização de metas e objectivos precisos, neste caso a protecção da imagem da organização.

Avaliação

Como havia anteriormente sido defendido, a utilização dos raciocínios da teoria dos jogos no momento de tomada de decisão em Relações Públicas, simplifica e valida à partida a avaliação e demonstração dos resultados da intervenção dos profissionais de comunicação, credibilizando o seu trabalho e as Relações Públicas enquanto disciplina.

Este processo de decomposição do método de resolução de problemas seguido para cada um dos acidentes, pode ainda ser decalcado para a oportunidade criada pela Disney, ao lançar a campanha de sensibilização da importância da segurança nos seus parques temáticos.

O exemplo aqui apresentado ilustra como os processos de tomada de decisão estratégica em Relações Públicas, sendo essenciais ao nível da gestão e construção de relações entre a organização e os seus públicos podem e devem ser baseados em metodologias que permitem conferir validade científica às escolhas por determinada alternativa de acção.

A utilização da teoria dos jogos como um instrumento na tomada de decisão em RP, possibilita aos profissionais de comunicação demonstrar matematicamente e logicamente que na gestão de relações a orientação para a cooperação e negociação, tendo por base valores, a confiança e a ética, é a chave para o estabelecimento de ligações duradouras

que se constituem como uma mais valia fundamental para a organização interdependente face ao meio ambiente e aos elementos que o constituem.

Notas Finais

O presente trabalho de investigação centrou-se na análise dos processos de tomada de decisão estratégica em Relações Públicas, enquanto situações de interacção entre agentes interdependentes, que podem ser compreendidas como jogos. O conceito de “jogo” deve ser entendido num sentido lato, apresentando uma estrutura base que permitindo reconhecer modelos de interacção possibilita a definição de situações de jogo onde aparentemente estas não existem.

Compreendidas aqui como uma disciplina da comunicação aplicada que tem uma função estratégica relevante ao nível da gestão da interdependência entre a organização e os seus públicos tendo em vista a concretização de efeitos ao nível dos comportamentos, as RP são baseadas num conjunto de decisões estratégicas a longo prazo. Assim, as relações em RP só podem ser entendidas como processos de negociação tendo em vista resultados *win-win*, que pressupõem o melhor desfecho para todos os intervenientes à medida que a interacção se desenrola ao longo do tempo. O pensamento estratégico e a possibilidade de pensar hoje no amanhã com um determinado sentido, são a solução que permite chegar ao melhor resultado.

Embora seja muitas vezes vista, erradamente, como um conjunto de técnicas, a actividade de Relações Públicas implica necessariamente pensamento estratégico. Sendo certo que tal pensamento não só é racional e analítico como também intuitivo e criativo, é fundamental suportá-lo sempre através de investigações de carácter científico, que envolvem a utilização de metodologias, que confirmem validade e credibilidade ao trabalho dos profissionais de comunicação.

Se ao longo dos últimos anos o Processo de RP em 4 etapas tem sido vulgarmente utilizado pelos profissionais de comunicação enquanto uma metodologia sustentadora dos seus processos de tomada de decisão, examinado em profundidade este apresenta lacunas graves ao nível da sua conceptualização. É urgente encontrar soluções para colmatar tais falhas e para solidificar o corpo teórico da disciplina das Ciências da Comunicação aqui em análise.

Deste modo, a teoria dos jogos surge como um instrumento que possibilita, por um lado, a quantificação e análise *a priori* das diferentes alternativas de acção no momento da tomada de decisão permitindo realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação. Tal facto possibilita aos profissionais de comunicação encontrar novas respostas para os obstáculos há muito sentidos ao nível da demonstração de resultados da sua actividade, que em muito têm contribuído para as dificuldades de credibilização e institucionalização da disciplina de RP.

Por outro lado, a superação da concepção estática de jogo e a sua compreensão enquanto um processo dinâmico e contínuo, faculta ao profissional de RP uma visão a longo prazo, que lhe oferece novas oportunidades de gestão estratégica do sistema garantindo a sua sustentabilidade através da negociação e do compromisso.

A teoria dos jogos é entendida enquanto uma metodologia científica, cujas ferramentas e formalizações permitem compreender situações de interacção estratégica e interdependência. Ao retirar as situações do seu contexto real, os modelos matemáticos aqui explorados oferecem ao investigador a possibilidade de concentrar a sua atenção nas questões que são realmente relevantes no momento de escolha de uma entre várias alternativas de acção (cf. Shubik, 1985).

Nesta senda, através da formalização abstracta de situações de interacção estratégica torna-se viável a antevisão de cenários, que permitem determinar antecipadamente as melhores respostas, através da comparação matemática de diferentes alternativas de acção e considerando as acções possíveis de todos os jogadores. Apesar da quantificação ser um passo relevante nos processos de decisão, os elementos matemáticos não são suficientes para os compreender na sua globalidade. É indispensável que exista uma reflexão e avaliação da situação tendo em conta factores como a história, a experiência ou a credibilidade que podem condicionar o resultado final do jogo

Ao falar do resultado final de um jogo no âmbito da actividade de Relações Públicas, fazemos referência a efeitos ao nível comportamental e numa perspectiva de longo prazo. Só assim é possível compreender em toda a sua essência a actividade das RP, como uma função de gestão estratégica da organização, através da qual esta consegue

garantir a sua autonomia face aos públicos com os quais se relaciona. O estabelecimento e a gestão de relações duradouras, assentes na negociação e na cooperação são a chave para a organização conseguir o apoio dos grupos com os quais se relaciona, facilitando a concretização dos seus objectivos. Neste contexto, a comunicação surge como um processo simétrico, através do qual e tendo por base os valores e a ética é possível chegar a soluções de compromisso. Apesar de neste âmbito serem relevantes as questões comunicativas das situações de interacção estratégica, estas não foram objecto de estudo neste trabalho.

Tendo em vista oferecer um contributo fundador ao nível da tomada de decisão em Relações Públicas e procurando ir mais além dos trabalhos até então apresentados, a teoria dos jogos deve neste projecto de investigação ser compreendida, não como uma analogia ou uma metodologia de complexa aplicação em RP, mas como um instrumento útil e de simples aplicação que confere validade científica aos processos de decisão em comunicação estratégica.

Partindo da análise de uma situação real que claramente configura diferentes cenários de interacção estratégica em RP e fazendo recurso a uma teoria baseada na lógica e na matemática, a teoria dos jogos, é proposto um modelo de aplicação da teoria dos jogos à actividade de Relações Públicas (RP). Esta proposta, permitindo prever, antecipar e decidir a melhor opção através da comparação matemática de diferentes alternativas de acção (cenários), apresenta-se como uma ferramenta inovadora ao nível da tomada de decisão em Relações Públicas.

Deste modo, o modelo de aplicação da teoria dos jogos aos processos de tomada de decisão em Relações Públicas exposto neste trabalho, apresenta-se como um ponto de partida para o desenvolvimento de futuras investigações ao nível da interacção estratégica de agentes interdependentes. Está aqui perspectivada uma área de estudo, que em muito pode contribuir para a institucionalização das RP, permitindo aperfeiçoar os métodos de avaliação e demonstração de resultados do trabalho em comunicação.

ANEXOS

ANEXO 1

Exemplo 1 – Jogo de soma zero com duas pessoas: aplicação do Princípio Minimax

Duas agências de comunicação concorrentes prestam serviços de *clipping*³⁵ aos seus clientes e têm custos fixos de 50.000 euros por período, independentemente do que conseguem vender. Ambas competem pelo mercado das empresas farmacêuticas e devem escolher entre um preço de um *fee* mensal alto de 500 euros e um preço de um *fee* mensal baixo de 250 euros.

A 500 euros, o mercado consome 50 unidades ao custo de 25.000 euros, enquanto que a 250 euros, o mercado consome 100 unidades ao custo de 25.000 euros. Se ambas as empresas aplicarem o mesmo preço, as vendas serão divididas entre elas, se aplicarem os preços diferentes, aquela com menor preço vende toda a quantidade e a outra nada. Neste caso os *payoffs* (lucro) são obtidos através da subtração entre a venda e os custos fixos.

	Agência 1		
		250 euros	500 euros
Agência 2	250 euros	(0,0)	(25.000, -25.000)
	500 euros	(-25.000, 25.000)	(0,0)

Para todas as estratégias possíveis deste jogo, a soma dos ganhos (*payoffs*) dos jogadores é sempre zero, caracterizando um jogo de soma zero, sendo que a solução para estes jogos é a aplicação do Princípio Minimax.

Num jogo de soma zero, é racional para cada jogador escolher a estratégia que maximiza o seu ganho mínimo para assim chegar ao par de estratégias tal que cada jogador maximiza o seu *payoff* mínimo.

Neste exemplo, o raciocínio para a agência 1 é: o *payoff* mínimo para o preço de 250 euros é zero enquanto que para o preço de 500 euros é -25.000, logo o preço de 250 euros maximiza o seu *payoff* mínimo. Para a agência concorrente o raciocínio é similar, sendo a solução do jogo a escolha do preço de 250 euros para ambas as empresas. Este jogo apresenta somente uma solução, a qual será jogada 100% das vezes se os jogadores forem racionais, estando perante uma estratégia pura.

³⁵ O *clipping* ou Recorte de Imprensa é uma actividade que consiste na recolha sistemática de artigos dos meios de comunicação social.

ANEXO 2

Estudo de caso – “Disneyland’s Public Relations”

Susan A. Stewart
 Advisor: Coral Ohl, Ph.D.
 College of Communications
 California State University Fullerton
Disneyland’s Public Relations

September 5, 2003 began like any other day...the Main Street gift shop opened early for the guests who wanted to browse. The aromas of fresh brewed coffee and warm baked goods satiated the morning air. Young voices were brimming with inquisitive anticipation. Cameras clicked in cadence as several characters entered the streets. Energies were high, children were anxious, and with themed music playing fantastically in the background, a large red ribbon extending across the far end of Main Street was loosened from the gas lamps to which it was tied. The smiling cast members stepped aside, and all the Disneyland guests scurried in different directions to begin their memorable day of imagination, fantasy, and enchantment.

Marcelo Torres, 22 was one of the many guests visiting Disneyland that morning. This day for him, however, would not be filled with imagination, fantasy and enchantment. This day would be tragic inside the Magic Kingdom.

Marcelo and his friend, Vicente Gutierrez were in line to ride the Big Thunder Mountain Railroad; which is a half-mile, 3-minute, 15-second, twisting, tumbling, roller coaster train ride that whips through dark tunnels at a ride speed of 41 feet per second. (1)

With approximately 22 other Disneyland guests, Marcelo and Vicente boarded the ride. Both men climbed into the front car located behind the locomotive, and sat in the first row.

A Disneyland cast member dispatched the Big Thunder Mountain Railroad train at 11:17 a.m.

Almost one-third into the length of the ride, the train experienced serious mechanical problems and the locomotive, which pulled the passenger cars, derailed from the track. Due to the derailment, the front of the locomotive collided with the safety brake, which caused the brake to shear from its mounts. This caused the failure of the locomotive’s tow bar, which then drove the car that carried Marcelo Torres and Vicente Gutierrez underneath the derailed locomotive. The second passenger car’s rear axle then derailed causing that car to jackknife upward in the rear. The train continued forward with the first car wedged underneath the locomotive and the second passenger car jackknifed in a nose down

position. The remaining cars disconnected and coasted backwards down the incline until they finally stopped. (2)

Ten people, including Vicente Gutierrez were injured.

Marcelo Torres was killed on impact.

Case Study Overview

This paper is a case study documenting an unequivocal contrast of public relations techniques used by one company in three separate crisis situations. In the first two events, the public relations methods utilized were not only ineffective, but also damaging.

After being the recipient of relentless negative press and public criticism in response to their handling of the Columbia Ship and Roger Rabbit accidents, Disney took appropriate steps to regain public trust and reinstate their renowned magical image.

This case study will provide evidence that Disney employed a significant transformation in their approach to the public and to the media in the most recent accident on Big Thunder Mountain. Prior to that occurrence, however, Disney achieved the strongest impact on their audience by implementing their first-ever public safety campaign. This case study will solidify that the public relations campaign Disney ran was deliberate, creative, clearly defined and well executed. It will verify the measures Disney implemented to show their audience that they were listening, and that they cared.

Finally, this case study will document that by implementing the public relations principles prescribed by Arthur W. Page, Disneyland was able to reposition their reputation so they could properly handle the terrible tragedy at Big Thunder Mountain.

Disneyland

Walter Elias Disney was a man of tenacious conviction. Having no more than a tenth grade education, Walt's amazing talent extended well beyond his ability to draw animation. Walt Disney's true gift was his heart to entertain and his passion to inspire.

Walt created the first animated film, entitled Steamboat Willie, which featured the most recognized character in the world today, Mickey Mouse. Snow White and the Seven Dwarfs was not only Walt's first, but the industry's first feature-length cartoon.

In the 1950s and 1960s, Walt Disney continued to produce major films for television and theatre. Legendary creations such as Pinocchio, Fantasia, and Bambi, as well as live-action production films such as Treasure Island and Mary Poppins were only a few, among a long

list of accomplishments. During his career as a filmmaker, Walt Disney received 26 Academy Awards. (3)

On July 17, 1955, despite the hefty price tag of \$17 million, Walt Disney followed his heart and opened Disneyland in Anaheim, California. He once said, “I think what I want Disneyland to be most of all is a happy place – where adults and children can experience together some of the wonders of life, of adventure, and feel better because of it.” (4)

Deemed the “Happiest Place On Earth”, Disneyland is open 365 days a year. Employing 21,000 cast members, offering more than 60 rides and attractions, Disneyland has welcomed more than 450 million visitors since its historic opening 48 years ago. (5) On December 15, 1966, Walt Disney died. (6) Walt Disney’s dream and determination made an impact on the world in ways he never lived to realize.

The Company Today

Walter Elias Disney’s dream, remembered as a beloved production of memorable movies and creation of Disneyland, is identified today as, The Walt Disney Company; a diversified worldwide entertainment organization and currently the #2 media conglomerate in the world. (7)

Since its historic \$19 billion purchase of Capital Cities/ABC, Inc. in 1995, The Walt Disney Company has become one of the nation’s largest broadcast powers with 226 television and 4600 radio affiliates. In addition to affiliated stations, Disney owns ten television stations, 62 radio stations, and has considerable cable network holdings, such as ESPN, the Disney Channel, A&E Network, and E! Entertainment Television.

Disney’s expansion of Parks and Resorts now includes Disneyland, California Adventure, Disney World and Epcot Center-Florida, Tokyo Disney, Hong Kong Disneyland, Paris Disneyland, Disney Cruise Line, DisneyVacations.com, Disney Regional Entertainment and Anaheim Sports, Inc.

Other key businesses include DisneyHand, Imagineering, Internet Group, Studio Entertainment and Consumer Products. (8)

The Walt Disney Company has posted annual revenues exceeding \$25 billion for the past three years, although net income is not as consistent. (9) Publicly traded on the New York Stock Exchange under the symbol (DIS), share prices have consistently fallen since June 1998, with closing prices higher immediately after 9/11/01 than in recent years. (10)

The Walt Disney Company’s corporate objective, as stated in their Annual Report, is to be one of the world’s leading producers and providers of entertainment and information, using

its portfolio of brands to differentiate its content, services and consumer products. The company's primary financial goals are to maximize earnings and cash flow from the existing businesses, and to allocate capital profitability toward growth initiatives that will drive long-term shareholder value. (11)

Fantasy Versus Reality

Once upon a time, "The Happiest Place on Earth", was governed by rules and laws established and enforced only within the domain of the Magic Kingdom. The only public relations spokesperson was the monarch himself, Mickey Mouse. But today, since the rides are more exciting and thus safety is more of a concern, the drawbridge has had to be lowered and the castle gates opened wide to various governmental entities that now have an influence on the rules and laws within this magical park.

Before the Columbia Ship accident, seven ride-related deaths had occurred within the Disneyland theme park. All seven fatalities occurred solely because of guest-related misconduct or mischievous behavior. (12)

Disneyland's modus operandi in times of crisis was to perform internal investigations and maintain a tight lid on the incident, so as to not spoil the magical image of the park. In an interview conducted with Jennifer Floto, a crisis-communication expert at the University of Southern California, she summarized the situation. "In past years, Disneyland officials have been able to almost cover up any incident occurring at the park, almost adopting an, 'It's our problem, so we'll investigate' mentality. And since there have been so few incidents in a 30-year history at Disneyland, this strategy was never contested by the public. The incident that really changed everything was the Columbia debacle."

In a separate interview, Kimi Yoshino, a journalist for the Los Angeles Times, who has written dozens of articles about Disneyland stated, "The accident Disney handled the worst is Columbia. There's no comparison."

Columbia Ship Accident, 1998

The accident occurred Christmas Eve, 1998, when a Disneyland cast member attempted to tether the Columbia sailing ship to the dock while still at a speed too fast to secure. An 8-pound metal mooring cleat snapped off the boat and forcefully struck a married couple from Washington. Luan Phi Dawson, 33 died of a brain hemorrhage and skull fracture. His wife,

Lieu Thuy Vuong, 43, lived, but had serious facial disfigurement, and the Disneyland employee who attempted to tether the ship suffered a badly lacerated foot.⁽¹³⁾

Disney, in their quest to preserve image, attempted to keep a tight lid on this accident not only from the public, but also from the police. The entire accident scene, including any indication of blood, was completely washed away by Disneyland employees. Only Disneyland officials saw the true accident site. The Anaheim police were eventually notified, but were not allowed to inspect the modified accident site until almost five hours later. Police were held in a park security office and were permitted to interview witnesses that Disneyland management hand selected. The Disneyland employees involved in the accident were not checked for intoxication or sobriety, and at least five hours passed before any maintenance records were turned over to authorities.

Disney did not initiate a press conference, nor did they make any immediate statements. It wasn't until two days after the accident that Disneyland officials finally issued a brief statement saying that they were checking Columbia's mechanical and structural components.

As the news of the fatal accident began to leak, Disney, still trying to preserve their perfect image, kept a tight lid on the details and provided very few comments. They did, however publicly pass blame on the employee who caused the incident. What Disney did not share in this public incrimination was that due to a 1997 financial evaluation, Disneyland had made substantial budget cutbacks, one of which affected the amount of proper training given to the employee who caused this accident. This important finding was documented in the state's final report. ⁽¹⁴⁾

The Press Was Relentless

When the additional information regarding the apparent manipulation of the accident scene and the obvious control over the Anaheim police department surfaced, the press had a field day. Allegations regarding Disneyland's unethical behavior, the hiding of evidence, perceived foul play, and not playing by the rules made their way into local newspaper headlines. "Play by the Rules, Disneyland" and "Stonewalling: the Worst PR" are just a few examples of the printed defamation Disney received from the Los Angeles Times. ⁽¹⁵⁾ ⁽¹⁶⁾

Editorial comments emerged, as well. The Orange County Register printed a public opinion stating, "It seems that the execs at Disney are once again trying to shift blame onto less fortunate employees." ⁽¹⁷⁾

Michael Sitrick, head of Sitrick & Co., a Los Angeles crisis-public relations consulting company felt that Disneyland should have handled the initial news of the accident better. In a Los Angeles Times article, Sitrick was quoted as saying, “You have to ask yourself what’s most important to the people who are learning of this. And the answer to that is the peace of mind that this won’t happen again. Disneyland should have said that it was checking every piece of equipment, every operation and every procedure in the park to make sure there was no chance of another accident. And then Disneyland could have talked about its phenomenal safety record and finished up saying that it wished to provide more information but did not yet know enough to say anything more.” (18)

After months of negative press and public opinion, Disney still did not apologize or make any empathetic statements regarding the death. And the officials at Disneyland would only refer to the situation as an “incident” never using the words death, fatality or accident.

John Van Maanen, a former Disneyland employee and professor at Massachusetts Institute of Technology’s Sloan School of Management in Cambridge, Massachusetts has written about Disney’s corporate culture. He was quoted in the Los Angeles Times, as well. “They have been known for crisis-intervention and providing minimal information that is very sanitized to fit their need, and not the need of their public. The spin always has been that there are no ‘accidents’ at Disneyland, only ‘incidents’.” Van Maanen said Disneyland’s decision to provide almost no details of the accident amounts to “standard operating procedure” at the theme park. (19)

Disney opted to maintain their silence; the press chose the opposite. More interviews were conducted and the quotes and opinions about Disneyland’s decision continued.

Henry Giroux, a Penn State University professor and author of “The Mouse That Roared: Disney and the End of Innocence,” was quoted, “Disney’s strategy is to contain, suppress and smother any criticism of the organization. Some people would call that good business. I would call it unethical. Disney is not just about shareholder value. It has a tremendous hold on the public’s eye and it influences millions of children daily.” (20)

David Koenig, the author of two books about Disneyland had an opinion as well. “The Columbia tragedy was like the rock-bottom,” he said. “As I try to show in the book, a pretty strong case could be made for the accident being a direct result of changes in training, new policies and failing maintenance.” Koenig’s second book about Disneyland implies that the bottom line is just that, the bottom line. He asserts that the change in management philosophy over the last five years – a dramatic increase in the pursuit of profits – has come at the expense of Disneyland’s traditional quest for providing the perfect theme park environment. “Disneyland is no longer trying to be as perfect as possible, it’s trying to be as

profitable as possible. That perfection was what sold Disneyland to people in the 50s, 60s, 70s and 80s – that theirs is the best theme park in the whole world. It was. And sometimes it still is, but they're sort of jeopardizing that reputation." Koenig finished his interview by stating that this has transformed Disneyland into a "less magical, more dangerous environment." (21)

The final Cal-OSHA investigation report on the Columbia ship accident indicated that Disneyland was clearly at fault for inadequate employee training. After paying out \$12,500 in fines to Cal-OSHA for the mishandling of the accident scene, and after a settlement in excess of \$20 million was awarded to the family of the deceased, Disneyland officials still made no public apology or empathy statement, nor did they take responsibility for the decisions they made, which attributed to the accident. (22) More importantly, Disneyland did not defend their almost perfect accident record nor did they instill confidence in their audience that the park was still safe, despite the most recent tragedy. This left Disneyland wide open for public concern.

Roger Rabbit Accident – 2000

On the evening of September 22, 2000, 4 year-old Brandon Zucker was left with permanent brain damage after falling out of Disneyland's Roger Rabbit's Car Toon Spin ride. Brandon's body, folded forward at the waist was dragged with the weight of the vehicle on his back. After being trapped for over ten minutes with little to no oxygen, Brandon was rushed to the hospital unconscious, with a torn liver, spleen and diaphragm, a collapsed left lung, and a fractured pelvis. (23)

After being slapped with a fine from Cal-OHSA for the mishandling of the Columbia ship incident, and having new safety laws for amusement parks passed in legislature, Disneyland officials found themselves in a more cooperative mood with this investigation. The Roger Rabbit accident scene was left in its original condition, and full disclosure was made to the appropriate authorities.

Because this accident occurred only 21 months after the Columbia ship fatality, Disneyland was still under stringent public and media surveillance. In an attempt to stay below the radar screen, Disneyland officials again, said very little. They did, however, manage to point a few more fingers; this time in the direction of the victim and the victim's family. The Los Angeles Times reported that in taped interviews, Disneyland employees told investigators that though they do not specifically remember loading the Zucker family into the Roger Rabbit ride on September 22, and did not witness the accident, they believe the family was

at fault. Alan Mendez, a Disneyland ride operator told investigators, “I believe it was, you know, unfortunately guest error. Parents sometimes take them out behind the lap bar and sit them on the parent’s lap...so the child is kind of free.” (24) Even Disneyland Resort President, Cynthia Harriss would not implicate Disneyland or accept corporate responsibility for the accident. Her generic statement read, “It is a mystery how Brandon fell out of the ride.” (25)

The state’s investigation confirmed that Disneyland ride operators seated 4-year old Brandon improperly.(26) Disneyland emphatically disputed the findings and publicly denied fault. “The injury to Brandon was not the result of any negligence or wrongdoing on our part,” said Jeffrey Paule, general counsel for Disneyland Resort. In a letter, Paule also wrote, “We do not feel that any changes in the attraction are warranted. Nevertheless, without admitting liability, wrongdoing or violation of any law or regulation, or that the Roger Rabbit attraction is unsafe or potentially unsafe, we are prepared to cooperate fully with DOSH.” (27)

Again, Disneyland made no public comment or apology.

The Count: Two Strikes

Disneyland’s reputation endured a tremendous amount of public scrutiny and media exposure because of the improper handling and deliberate suppression of information in the 1998 Columbia ship fatal accident. Less than two years later, the amusement park was again under fire when a 4-year old boy was brain damaged after falling out of a car on the Roger Rabbit ride in Toon Town. Although not conducted with as much indiscretion, the alleged mishandling of this incident captured additional criticism for the already disillusioned Magic Kingdom.

In both situations, Disney’s public relations performance was clearly not acceptable to its public. The following characteristics were evident in both scenarios:

- Apparent hiding of the truth from the public in an attempt to maintain image,
- Alleged blame directed to employees and/or accident victims and family members,
- Lack of accountability taken as a company for accidents occurring on park property,
- Lack of responsibility for the accidents, as well as contention with government findings indicating Disney’s culpability,
- Lack of anticipating public/media reaction to the accidents.

Disneyland's Public Relations Campaign

The amusement park industry as a whole, had been resistant to state and federal regulation, especially its leader, Disneyland. But relentless critique from the media that permeated public doubt regarding Disneyland's improper attention to safety standards and employee training, motivated this huge industry leader to make changes.

To implement this transformation, Disney hired heavy-hitter, Leslie Goodman as the Senior Vice President of Strategic Communications. Goodman's 20-year career boasts such positions as deputy chief of staff for communications for the former governor of California, Pete Wilson; vice president of media relations for the U.S. Chamber of Commerce; media consultant for Burson-Marsteller public relations firm; deputy director of communications for the 1992 Bush-Quayle campaign; director of communications and public liaison at the United States Information Agency; press secretary for the Republican National Committee; and associate commissioner for governmental affairs at the Social Security Administration. (28)

Disney also appointed a Chief Safety Officer by promoting Greg Hale, who was formerly Vice President of Design & Engineering and Regulatory Compliance for the Walt Disney World Resort. (29)

By touting the hiring of Mr. Hale and publicly describing his role and commitment to theme park best practices, industry disciplines and safety protocols, and the support of state inspection efforts, Disney was positioning itself to change the public's perception of an enchanted kingdom gone.

Disney's Safety Campaign - Phase I

With Ms. Goodman and Mr. Hale leading the charge, Disney launched a widely publicized **Safety Campaign** in June 2002. (30)

Press releases, campaign fact sheets, posted Web site information, and collectable safety trading pins were all part of the intent to publicly appear proactive and committed to guest safety. The public relations plan initiated by Disney to regain the public trust and re-establish the pure image once held by the "Happiest Place On Earth" began with an inaugural **Report on Safety**, which provided a 30-page, behind-the-scenes look at park safety measures.

The **Report on Safety** included:

- An extensive list of the regulatory agencies that govern theme park operations.
- An overview of safety measures such as lifeguard training, CPR training, food safety programs and on-site emergency response capabilities. (Disneyland now has two

paramedic teams within the park, as well as a police sub-station for the Anaheim police department),

- A detailed explanation of safety measures at each stage in the attraction “lifecycle” including design standards, testing, training, maintenance and inspection,
- Information regarding extensive efforts to provide guests with the information they need to make safe decisions while at Disneyland, such as:
 - 10,000 new signs with standardized language and pictographs at attraction entrances, in queues and in ride vehicles
 - Standardized yellow and black warning stripes to alert guests to platform edges wherever they load and unload
 - Safety announcements immediately prior to vehicle dispatch
 - Station gates, fencing or yellow “wait” lines where guests assemble before boarding vehicles.⁽³¹⁾

The next step Disney took was a **Public Awareness Campaign** designed to inform guests about the new safety measures created for them:

- Universal signage
- Audio messages
- Ground markings and barriers ⁽³²⁾

Disney also published a **Fun Facts Safety Sheet**, which listed positive data about Disneyland.

- Disneyland and Walt Disney World train more than 1200 lifeguards a year,
- Disneyland and Walt Disney World employ more than 1500 engineers, mechanics and electricians to work on ride safety and maintenance,
- Disney parks hold more than 30,000 Cast Member operational training sessions for attractions,
- Guests at Disneyland consumed 4 million hamburgers, 1.6 million hot dogs, 3.4 million orders of French fries, 1.5 million servings of popcorn, 3.2 million servings of ice cream, 1.2 million gallons of soft drinks and 2.8 million churros. ⁽³³⁾

As part of the safety campaign, Disney also publicized their **Employee Slogan** for the public to view; showing that safety is first.⁽³⁴⁾

Disney
Quality Standards
 Safety
 Courtesy
 Show
 Efficiency

Disney’s Safety Campaign - Phase II

May 2003, just in time for summer vacation, Disney launched another public relations safety initiative entitled, “**Wild About Safety.**” The fact sheet posted for the media read,

Disney's Wild About Safety Education Campaign: Historic Commitment and Campaign Overview. The term, 'Historic Commitment' stood out in glaring fashion. The message went on to imply that the safety campaign continues Disney's long tradition of safety education by engaging guests in a partnership to enhance their safety and safety of their families and loved ones during their stay. (35)

"As Resort operators, keeping our properties safe has always been our top priority," said Jay Rasulo, president of Walt Disney Parks and Resorts. "But even with a cast of thousands working around the clock, we can't do it alone. This program is a fun and effective way to give guests the information they need to partner with us and take an active role in their own safety." (36)

This campaign was presented as an entertaining, yet educational program using two popular Lion King characters, Pumbaa and Timon. The focus was to educate guests about safety rules without detracting from the fun and fantasy of the Disneyland experience.

Twelve messages, entitled "12 Good Ways to Safer Days" depicted Pumbaa and Timon's "misadventures" and unsafe behavior throughout Disneyland. Safety themes were accompanied by darling taglines – such as, "Keep Arms, Hooves, Tusks and Tails Inside the Vehicle."

The "Wild About Safety" campaign was designed to be rolled out over a 12-18 month period at Disneyland. The communication vehicles being used in the park included,

- Children's activity books with safety-themed activities such as connect-the-dots, word games and coloring,
- Theme park guide maps
- Brochures summarizing all twelve safety messages – distributed throughout Disneyland at guest services locations,
- Personal translation units for guests with limited English fluency that feature audio safety reminders from Timon and Pumbaa in five different languages,
- Twelve different trading pins featuring Timon and Pumbaa's safety messages that are not for sale, but can be acquired through trading with cast members at the park,
- Twelve safety tip cards that cast members will distribute to children,
- Menus for guests under the age of 12 at Disneyland restaurants. (37)

Disney's commitment to safety for their guests was obvious.

The message was clear – Disney cared. .

All Was Well Within The Kingdom

Disneyland's Safety Program had been in full implementation for over a year and phase two had begun. The newspapers didn't murmur a word about Disneyland. All was quiet since the Roger Rabbit accident...until Big Thunder Mountain.

Big Thunder Mountain Accident, 2003

September 5, 2003 began like any other day...but unfortunately ended in tragedy on Big Thunder Mountain. On the heels of a well-orchestrated safety campaign, yet another accident transpired at Disneyland, resulting in the park's ninth ride-related death since inception.

This time, Disneyland made an unprecedented change in their reaction to the accident.

This time, Disneyland made an unprecedented change in their approach to the public and the media.

This time... Disneyland did it right.

As if the performance were well rehearsed, Disneyland cast members and officials went into action. As soon as the ride operator realized the Big Thunder Mountain train had derailed, the central command center was contacted. They, then immediately placed the 911 call for help. Within minutes, paramedics and Anaheim police arrived on the scene. State investigators arrived shortly after. And for the first time in the park's history, Disneyland officials released control and allowed the Anaheim police department and Cal-OSHA investigators full and uncensored access to any and all information. (38)

Disneyland officials answered very few questions about the accident, indicating that they had relinquished control of the scene until proper authorities had finished their investigation. "As a result of the Columbia accident, law enforcement now takes over the scene of a serious accident," said Bob Tucker, a Disney spokesman. "We've shared everything we know publicly," Tucker said. "We're not trying to hide anything. In today's fast-moving world, with cell phones and instant communication, word travels fast. We want to tell people what happened." (39)

President Cynthia Harriss called it a "tragic accident." She referred investigation-related questions to the public agencies involved. And most importantly, she offered her sympathy and condolences to the victims and their families. (40)

Disney set up a toll-free number for people to call and obtain information about the victims.

(41)

As investigators released additional details of the accident, Disneyland and Anaheim city officials worked together conducting media briefings throughout the day.

Then in an extraordinary move, Disney Chairman and CEO Michael Eisner, who had remained silent during the other accidents, drove to Disneyland from the Burbank headquarters to speak at an afternoon press conference. “On behalf of the Disney organization, we are deeply saddened by today’s accident,” he said. “Our hearts and prayers go out to those injured and the family of the deceased. For the last 50 years, the safety and well being of our people, our guests and employees has been and continues to be our top priority. We are working very closely with local and state authorities to gather the facts and determine the cause of this accident as quickly as possible. I came to Disneyland specifically to lend my support to our cast, to express condolences to those people that are injured and the family of the deceased.” (42)

The Measured Result

The dramatic change in Disneyland’s performance did not go ignored by the media. The skeptical surveyors of this colossal corporation clearly altered their tune with this 180-degree change. There was no criticism, no backlash, and the media printed quotes regarding change rather than scrutiny.

Support surfaced in response to Disneyland’s behavior. The Los Angeles Times ran headlines such as, “Disney Changes Its Attitude” and “A Safer Magic Kingdom.” (43) (44)

Kimi Yoshino, who is the Los Angeles Times’ primary reporter on Disneyland affairs wrote, “It was a dramatic turnaround from Disneyland’s handling of previous accidents and a near-textbook example of crisis management.” (45)

Also quoted was Carl Winston, a San Diego State University director. He said, “As I watched it unfold, they did it perfectly, saying the right things and giving out as many facts as were available.” (46)

Disney’s new Senior Vice President, Leslie Goodman summed it up well. “Disney has always felt the need to guard the magic, and effort that can sometimes run contrary to letting the public in or behind-the-scenes operations at its parks. But with the news traveling so rapidly and heightened concerns about safety and security, it’s even more important to get accurate information out – and to get it out fast.” (47)

By the time the final Cal-OSHA report was published, Disneyland had already begun making the appropriate safety changes to the Big Thunder Mountain ride. Knowing that the

accident was caused by a mechanical failure, which occurred as the result of an omission during a maintenance procedure; Disneyland has already admitted accountability and accepted blame.

Implementing the Page Principles

Tell the truth: When the Big Thunder Mountain accident occurred, Disneyland clearly told the truth about the accident, which gained more credibility for their image than when they tried to hide the truth in previous incidents to protect their image.

Prove it with action: Disneyland also proved it with action by following the safety procedures they so publicly touted. They also showed that they cared about guest safety in their reaction to the Big Thunder Mountain accident by backing down and allowing investigators to do their jobs first.

Listen to the customer: Disneyland's customer is the public. Their comments and concerns were read and heard by Disney officials. By implementing the Safety and Public Awareness Campaign, it was evident that Disney clearly listened to their customer and acknowledged that safety and accountability was what the public wanted.

Manage for tomorrow: The safety education program, whereby making the guest a safety partner while in the park was managing for tomorrow. Also by conducting the Public Awareness Campaign, Disneyland began to manage for tomorrow by eliminating old practices that no longer worked or were accepted, and created new ones that established trust and goodwill.

Conduct public relations as if the whole company depends on it: It is apparent that the safety campaign was designed as a public relations strategy to regain the public's trust in response to the Columbia ship and Roger Rabbit accidents. In this situation, Disney certainly conducted this public relations campaign as if the whole company did depend on it.

Remain calm, patient and good-humored: During the crisis, the Disneyland spokespersons remained calm and patient. They handled the media well and answered as many questions as possible, while referring all investigative questions to the proper

authorities. Disney did not attempt to call the shots, make accusations, jump to conclusions or create excuses. Instead they remained calm and patient in this crisis situation.

Conclusion

Once again, Disney has overwhelmed its public with a spectacular performance. They rebounded from a crisis situation and overcame the challenge by executing strong, ethical public relations. The brilliance of hiring a top corporate communications executive to implement change was Disney's first step in positioning themselves. The implementation of a chief safety officer and then the public announcement of the role he was to play, literally told the public that he was hired solely for their safety – what a statement!

The two-phase safety awareness campaign they ran solidified the fact that Disney did care about guest safety. And only Disney could present such a mundane subject such as safety, with appropriate humor and fun, and still effectively display the serious message. The wisdom behind using characters such as Timon and Pumbaa to show Disney guests how to be safe, and still have fun at Disneyland, couldn't have been a better choice. And though unknown at the time, Disney's timing could not have been better to focus on guest safety.

Although Disneyland certainly did not expect another accident, much less a fatal one, they responded appropriately. The truthful statements about the accident, the public apologies, the empathy statements, the toll-free number given for concerned families, the cooperation with city officials and investigators, and the press conference given by Michael Eisner put Disneyland back on top. Disney did everything right!

Walt Disney said it best:

“To all who come to this happy place; welcome.

Disneyland is your land. Here age relives fond memories of the past...and here youth may savor the challenge and promise of the future. Disneyland is dedicated to the ideals, the dreams and the hard facts that have created America...with the hope that it will be a source of joy and inspiration to all the world.” (51)

Fortunately for many, the Magic Kingdom appears to still be “The Happiest Place on Earth.”

Questions

1. If Disney had not implemented such a strong safety awareness campaign to the public, would their change in crisis-management procedures have been received as well in the Big Thunder Mountain accident?
2. Is a company as large and as renowned as Disney held to a higher standard of public expectation? Why is that important in the area of public relations?
3. Disneyland had three substantial accidents within a five-year period of time - two of which were fatal,. What additional measures would you put in place today if you were in charge of their public relations department?
4. If Disneyland had not run the safety campaign prior to the Big Thunder Mountain accident, describe the damage control techniques they would have had to implement.
5. As a Disneyland guest, what is more important to you – the magic and amazement within the park or knowing that you are safe, even if that means giving up some of the fantasy to deal with reality?

Exhibit I – The Walt Disney Company Corporate Timeline

The Early Years

1901 - Walter Elias Disney is born
 1928 - Mickey Mouse is presented in the short animation film, Steamboat Willie
 1937 - Disney's first full-length animation film is released – Snow White and the Seven Dwarfs
 1940 - Walt Disney Productions offers stock as the company goes public
 1954 - Disneyland, the first weekly television series debuts on television via ABC
1955 - Disneyland is opened in Anaheim, California
 1966 - Walt Disney dies
 1971 - Walt Disney World opens in Orlando, Florida
 1979 - ESPN is launched
 1983 - Tokyo Disneyland is opened. The Disney Channel makes its debut on cable television

The New Disney Era

1984 - Michael Eisner becomes the new CEO for Walt Disney Productions
 1986 - Company changes name to the Walt Disney Company
 1992 - Disney is awarded The Mighty Ducks of Anaheim – a National Hockey League expansion team
 1993 - Disney acquires Miramax Films
 1995 - Disney announces its intent to purchase Capital Cities/ABC for \$19 billion
 1996 - Capital Cities/ABC officially becomes part of the Disney Company. Disney.com is launched. Disney gains ownership in Major League Baseball's California Angels – later changes name to Anaheim Angels. Radio Disney is launched
 2001 - News Corp. sells Fox Family Worldwide to Disney. Cable channel later becomes known as ABC Family
 2003 - Anaheim Angels sold for just over \$180 million
 Source: Columbia Journal Review (48)

Exhibit II – Disneyland ride-related fatal accidents

1964 – Mark Maples, 15

Matterhorn

A friend removed his seatbelt and he fell out of the bobsled - died.

1966 – Guy Cleveland, 19

Monorail

Hit after sneaking into the park – died.

1967 – Rick Yarna, 17

People Mover

Jumped from car to car – died.

1973 – Bogden De Laurot, 18

Rivers of America – Tom Sawyer Island

Tried to swim to shore – drowned.

1980 – Gerardo Gonzales, 18

People Mover

Tried to climb from one car to the next – died.

1983 – Philip Staughan, 18

Rivers of America – Tom Sawyer Island

Thrown from a maintenance boat while joy riding – drowned.

1984 – Dolly Young, 47

Matterhorn

Thrown from her bobsled while not wearing a seat belt – died.

1998 – Luan Phi Dawson, 33

Columbia Sailing Ship

Struck in the head by a cast iron cleat – died.

st
1 fatality where Disneyland was found at fault.

2003 – Marcelo Torres, 22

Big Thunder Mountain Railroad

Train derails and crashes into locomotive – died.

nd
2 fatality where Disneyland was found at fault.

Source: Los Angeles Times, November 9, 2003 (49)

Exhibit III- Timon and Pumbaa's – "12 Good Ways to Safer Days"

12 trading pins and 12 safety tip cards included these sayings:

Tagline Explanation

Hold on to your gear!	Secure your belongings while on rides
Stay seated at all times	Remain seated while in rides vehicles
No Stamping!	Walk, don't run
Keep arms, hooves, tusks and tails inside	Keep arms, hands, legs and feet inside the vehicle the vehicle
Be aware, it's a jungle out there!	Be aware of your surroundings to avoid collisions, tripping, etc.
Let the cubs decide if they want to ride	Don't pressure kids to take rides that may be too scary for them
Block the sun, not the fun	Take responsible precautions to avoid excessive sun exposure
Follow the rules of the jungle	Comply with written, verbal and audio instructions
Stay on your feet, it's not a seat	Don't sit on ropes, chains and railings
Make sure you are well enough to ride	Don't take rides if you are not feeling well or do not satisfy posted health requirements or recommendations
Paws behind the line	Stay behind yellow safety lines until instructed to board a ride
Watch over your herd	Supervise your children

Source: Disneyland Fact Sheet. www.DLRNews.com (50)

Endnotes:

1. November 27, 2003, Accident Investigation Report Narrative: State of California Department of Industrial Relations Division of Occupational Safety and Health Amusement Ride Unit. Page 4
2. Ibid. Page 3
3. "Disney, Walter Elias, "Microsoft Encarta Online Encyclopedia 2003
<http://encarta.msn.com>.
4. Disneyland Resort News (2002). Fact Sheet: Disneyland Safety Campaign. Retrieved October 12, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.
5. Disneyland Resort News (2002). Fact Sheet: Disneyland Park Fun Facts. Retrieved November 16, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.
6. "Disney, Walter Elias, "Microsoft Encarta Online Encyclopedia 2003
<http://encarta.msn.com>.
7. The Center For Public Integrity, Investigative Journalism in the Public Interest. (2003), Company Organizational Information- Walt Disney Co. Retrieved October 12, 2003, from <http://www.openairwaves.org>.
8. Hoover's Online. (2003, October) The Walt Disney Company Fact Sheet.
Retrieved October 12, 2003 from <http://www.hoovers.com>.
9. The Walt Disney Company Investor Relations – 2001 and 2002 Annual Reports (2002, September). Retrieved October 12, 2003 from
<http://www.disney.go.com/corporate/investors/financials/annual/2002>.
10. Wright Investor's Service. (2003, September). Company Research Report – Disney Company. Retrieved November 27, 2003 from
<http://www.corporateinformation.com>.
11. The Walt Disney Company Investor Relations – 2001 and 2002 Annual Reports (2002, September). Retrieved October 12, 2003 from
<http://www.disney.go.com/corporate/investors/financials/annual/2002>.
12. Yoshino, Kimi (2003, November 9). Disneyland's Ride Upkeep Is Assailed. Los Angeles Times, p. B1
13. Weber, Tracy (1999, January 8). Police Probe Criticize in Disneyland Accident: Inquiry: Delay in getting to ship site let park workers clean up- a mistake, say officials in other cities. The Los Angeles Times, p. C1.
14. Reckard, E.Scott (2000, October 5). Disneyland, Family Settle Suit Over 1998 Death. The Los Angeles Times, p. C3.

15. Editorial Writers Desk (1999, February 2). Play by the Rules, Disneyland. The Los Angeles Times, p. B6.
16. Editorial Writers Desk (2001, June 14). Stonewalling: the Worst PR. The Los Angeles Times. p. B14.
17. Letters to the Editor, (1999, January 6). Disneyland Accident. The Los Angeles Times, p. B-6.
18. Hirsch, Jerry. (1999, December 29). Disneyland reaction gets mixed reviews. The Orange County Register, p. C1.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. McLellan, Dennis. (1999, August 20). Author Takes Another Peek at Backstage Disneyland. The Los Angeles Times, p.1.
22. Ibid.
23. Yoshino, Kimi. (2000, September 28). Grim Details of Boy's Injury Emerge; Parents Frantically Cried for Help Amid Chaos, Witness Recounts. The Los Angeles Times. P 22.
24. Yoshino, Kimi. (2001, January 13). Details on Disneyland Ride Released; Accident: The firm divulges much of the state's file on the incident that left a boy brain damaged, including workers' claims that the family was at fault. The Los Angeles Times, p. B5.
25. Ibid.
26. Yoshino, Kimi. (2000, December 30). State Blames Disneyland for Boy's Injury. The Los Angeles Times. p A1.
27. Ibid.
28. Interview with Kimi Yoshino, Los Angeles Times – November 25, 2003.
29. Disneyland Resort News (2002). Fact Sheet: Disneyland Safety Campaign. Retrieved October 12, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Ibid.

35. Disneyland Resort News (2003, May). Fact Sheet: Disney Theme Parks “Add Character” to Safety. Retrieved December 15, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Himmelberg, Michele. (2003, September 6). Approach to accident different from 1998: this time, officials were immediately notified and first to investigate. The Orange County Register. p.A1.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Ibid.
43. Editorial Desk. (2003, September 14). Disney Changes Its Attitude. Los Angeles Times, p. B18.
44. Editorial Desk. (2003, December 6). A Safer Magic Kingdom. Los Angeles Times, p. B10.
45. Yoshino, Kimi. (2003, Sept 9). Disneyland Showed Improved Handling of Accident, Experts Say. The Los Angeles Times, p. B5.
46. Ibid.
47. Ibid.
48. Columbia Journalism Review. Who Owns What: The Walt Disney Company Corporate Timeline. (2003). Retrieved November 23, 2003 from <http://www.cjr.org/tools/owners/disney-timeline>
49. Yoshino, Kimi (2003, November 9). Disneyland’s Ride Upkeep Is Assailed. Los Angeles Times, p. B1
50. Disneyland Resort News (2003, May). Fact Sheet: Disney Theme Parks “Add Character” to Safety. Retrieved December 15, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.
51. Disneyland Resort News (2002). Fact Sheet: “Day One” July 17, 1955. Retrieved November 16, 2003, from <https://www.dlrnews.com>.

Referências Bibliográficas

- Aitken-Turff, F. e Jackson, N. (2006). "A mixed motive approach to lobbying: applying game theory to analyse the impact of co-operation and conflict on perceived lobbying success". *Journal of Public Affairs*, 6, pp. 84-101
- Austin, J.L. (1962). *How to Do Things with Words*. J. O. Urmson e Marina Sbisa ed., 2ªed. Oxford University Press: Oxford
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books: New York
- Broom, G.; Dozier, D. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Prentice Hall: New Jersey
- Charron, J. (1989). "Relations between journalists and public relations practitioners: cooperation, conflict and negotiation". *Canadian Journal of Communication*, Vol.14, nº2, pp. 41-54
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução à Teoria da Administração*. 5ªed.. Makrom Books: São Paulo
- Church, J. e Ware, R. (2000). *Industrial Organization: a Strategic Approach*. MA: McGraw-Hill: Boston, pp. 211-230 e 283-303.
- Council of Public Relations Firms, (2005) "Measuring the impact of public relations on sales", [Internet] Disponível em http://www.prfrms.org/_data/n_0001/resources/live/Measuring%20Impact%20on%20Sales.pdf [Consult. 15 de Junho 2009]
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1952). *Effective Public Relations*. 6ªed. Prentice-Hall: New Jersey (1985).
- Davis, M. (1983). *Game Theory: A non-technical introduction*. Basic Books: New York
- Dixit, A., Nalebuff, B. (2001). "Teoria dos Jogos" em *Enciclopédia da Economia*, 2ª Ed.. Principia. pp. 732-736
- Dozier, D. (1992). "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 327-356
- Dozier, D.; Ehling, W. (1992). "Evaluating Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 159-184
- Dozier, D.; Repper, F. (1992). "Research Firms and Public Relations Practices". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 185-218
- Dozier, D.; Grunig, L.; Grunig, J. (2001). "Public Relations as Communication Campaigns" em Rice, D. e Atkin, C, ed. *Public Communication Campaigns*. Sage Publications: Califórnia. pp. 231- 248
- Dutta, P. (2000). *Strategies and Games: Theory and Practice*. MIT Press

Ehling, W.; Dozier, D. (1992). "Public Relations Management and Operations Research". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 251-284

Eiró-Gomes, M. (2003). "Exposição sistemática da filosofia da linguagem searliana" em Seis autores fundamentais de filosofia da linguagem e da comunicação, CD-Rom, Instituto de Filosofia da Linguagem, 2003.

Eiró-Gomes, M.; Duarte, J. (2005). "Que públicos para as Relações Públicas?", em Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II, [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf> [Consult. 15 de Junho 2009]

Eiró-Gomes, M. (2006). "Relações Públicas ou a Comunicação como acção", lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006

Gibbons, R. (1992). *A Primer in Game Theory*. Pearson Education Limited: UK

Ginits, H. (2000). *Game Theory Evolving*. Princeton University Press: Princeton

Gregory, A. (2001) "Public Relations and evaluation: does the reality match the rhetoric?". *Journal of Marketing Communications*, 7, pp 171-189

Gregory, A. (2008). "Public Relations and Management". em Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*. 3ªEd. London. pp. 51-69

Grice, H. P. (1957). "Meaning" em *Philosophical Review*, 66

Grice, H. P. (1975). "Logic and Conversation" em P. Cole and J. Morgan (ed.), *Syntax and Semantics*, vol. 3: *Speech Acts*, Academy Press: New York. Pp. 113-128

Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey

Grunig, J. (1989). "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory". em Botan, C e Hazleton, Jr. ed. *Public Relations Theory*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey. pp. 17-44

Grunig, J. (1992a). "Communications, Public Relations and Effective Organizations: An Overview of the Book". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 1-30

Grunig, J. (1992b). "What is Excellence in Management". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 219-250

Grunig, L; Grunig, J. (1992). "Models of Public Relations and Communication". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 285-326

Grunig, L; Grunig, J.; Ehling, W. (1992). "What is an Effective Organization?". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 65-90

- Grunig, L; Repper, F. (1992). "Strategic Management, Publics and Issues". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 117-158
- Grunig, J; White, J. (1992). "The Effect of Worldviews on Public Relations". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 31-64
- Grunig, L., Grunig, J., Dozier, D. (1992). em Grunig, J. ed. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates: London.
- Harlow, R. (1976). "Building a definition of public relations". *Public Relations Review* 2, pp. 199-214
- Heath, R. (1994). *Management of Corporate Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale: NJ
- Institute for PR, (2003), "Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities", [Internet] Disponível em http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms_1.pdf [Consult. 15 de Junho 2009]
- Kitchen, P. (1997). "The evolution of Public Relations: Principles and Practice". em Kitchen, P. *Public Relations Principles and Practice*. Thomson Learning: London. pp. 22-42
- Lesley, P. (1997). *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*. Contemporary Books: Chicago
- Luce, R. D.; Raiffa, H. (1957). *Games and decisions. Introduction and critical survey*. John Wiley & Sons, Inc.: New York
- Moss, D., Warnaby, G. (1997a). "A Strategic Perspective for Public Relations" em Kitchen, P. *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press. Thomson Learning. pp. 43-73
- Moss, D., Warnaby, G. (1997b). "The Role of Public Relations in Organizations" em Kitchen, P. *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press. Thomson Learning. pp. 6-21
- Moss, D., Vercic, D., Warnaby, G. (2000): *Perspectives on Public Relations Research*., 1ªed., Routledge: London
- Murphy, P. (1987). "Using Games as a model for crisis communication". *Public Relations Review*. 13 (4) . pp. 19-28
- Murphy, P. (1989). "Game Theory as a Paradigm for the Public Relations Process". *Public Relations Theory*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey. pp. 173-193
- Murphy, P. (1990). "Using Two-Person Bargaining Games To Plan Communications Strategy". *Public Relations Quarterly*, Summer 1990, 27-32
- Murphy, P. (1991a). "The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations". *Public Relations Research Annual* [1042-1408], pp. 115-131

- Murphy, P. (1991b). "Game Theory Models for Organizational/Public Conflict". *Canadian Journal of Communication*, Vol.16, Nº2
- Murphy, P. e Dee, J. (1992). "Du Pont and Greenpeace: The Dynamics of Conflict Between Corporations and Activist Groups". *Journal of Public Relations Research*, 4(1), pp. 3-20
- Nash, J. (1950). "Equilibrium points in n-person games". *Proceedings of the National Academy of Sciences* 36(1). pp. 48-49
- Oliver, S. (2001). *Public Relations Strategy*. The Institute of Public Relations. Kogan Page: UK
- Osborne, M. e Rubinstein, A. (1994). *A Course in Game Theory*, MIT Press
- Peréz, R. A. (1996a). *Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Publicas*, 8ª Ed., Universita Complutense de Madrid : Madrid
- Peréz, R. A. (1996b). "¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones". *Red de La Iniciativa de Comunicación*, [Internet] Disponível em http://www.comminit.com/en/la/drum_beat_130.html [Consult. 4 de Abril 2009]
- Peréz, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*, Ariel : Barcelona
- Pincus, J.; Acharya, L; Trotter, E.; Michel, C. (1991). "Conflict Between Public Relations Agencies and Their Clients: A Game Theory Analysis.". *Public Relations Research Annual* [1042-1408], pp. 151-163
- Repper, F. (1992). "How Communication Managers Can Apply the Theories of Excellence and Effectiveness". em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 109-116
- Ross, D. (2006). "Game Theory". *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, [Internet] Disponível em <http://plato.stanford.edu/entries/game-theory/> [Consult. 4 de Abril 2009]
- Searl, J. R. (1965). "What is a speech act?", *Philosophy in America*, Max Black (ed.) Cornell University Press: Ithaca
- Seitel, F.(1995). *The Practice of Public Relations*. 6ªed. Merrill Publishing Company: Ohio.
- Shubik, M. (1982). *Game Theory in the Social Sciences: concepts and solutions*. The MIT Press: Cambridge
- Silva, A. (2009). *Teoria dos Jogos e da Cooperação para Filósofos*. [Internet] Disponível em <http://www.discursus.oi.com.br/tjcf/tjcfcur.html> [Consult. 1 de Janeiro 2009]
- Steyn, B., Puth, G. (2000). *Corporate Communication Strategy*. 1ªed., Heinemann: Johannesburg
- Steyn, B. (2002). *From "strategy" to "corporate communication strategy": a conceptualisation*, paper apresentado no BledCom 2002
- Stewart, S. (2004). "Disneyland's Public Relations". [Internet] Disponível em <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Disneyland-case.pdf> [Consult. 31 de Agosto 2009]
- Sun Tzu (2007). *A Arte da Guerra*. 5ªed.. Publicações Europa-América: Mem Martins

Theaker, A. (2008). “Research and Evaluation: measuring the unmeasurable?”. Em Theaker, A. *The Public Relations Handbook*. 2nd Edition. Routledge: London. pp. 161-182

Tench, R., Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. 1^aed. Prentice Hall: London

Von Neumann, J. e Morgenstern, O. (1947). *The Theory of Games and Economic Behavior* Princeton University Press

Watson, T. (1997). “Measuring the success rate: evaluating the PR process and PR programmes” em Kitchen, P. *Public Relations, Principles and Practice*. International Thompson Business Press. pp. 283-306

Wittgenstein, L. (1995). *Investigações Filosóficas*. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa

White, J; Dozier, D. (1992). “Public Relations and Management Decision Making?”. em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey. pp. 91-108

White, J.; Mazul, L. (1995). *Strategic Communications Management – making pr work*. The Economist Intelligence Unit: Singapore