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

Game Theory: a tool for strategic decision-making in Public Relations

Ana Raposo



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/271>

DOI: 10.4000/cp.271

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Edição impressa

Data de publicação: 30 Novembro 2011

Paginação: 161-183

ISSN: 16461479

Reférendia electrónica

Ana Raposo, « Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas », *Comunicação Pública* [Online], Especial 01E | 2011, posto online no dia 21 novembro 2013, consultado o 02 maio 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cp/271> ; DOI : 10.4000/cp.271



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

TEORIA DOS JOGOS: UM INSTRUMENTO PARA A TOMADA DE DECISÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS¹

Ana Raposo

araposo@descs.ipl.pt

Resumo: Propõe-se neste trabalho de investigação um modelo de aplicação da teoria dos jogos à actividade de Relações Públicas (RP), que permite prever, antecipar e decidir a melhor opção através da comparação quantificada de diferentes alternativas de acção (cenários). Este modelo apresenta-se como uma ferramenta que oferece um contributo importante para a tomada de decisão em Relações Públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas, Teoria dos Jogos, Tomada de Decisão, Interdependência, Negociação.

GAME THEORY:

A TOOL FOR STRATEGIC DECISION-MAKING IN PUBLIC RELATIONS

Abstract: In this work, a model for the application of game theory to Public Relations (PR) is proposed. This model allows to predict, anticipate and decide about best options through the quantified comparison of different possible actions (scenarios). This model may be a useful tool to support the decision process in PR.

Keywords: Public Relations, Game Theory, Decision-making, Interdependence, Negotiation.

¹ Este artigo é um sumário do trabalho de dissertação desenvolvido no Mestrado em Gestão Estratégica em Relações Públicas, defendido em provas públicas no dia 12 de Outubro de 2009.

INTRODUÇÃO

Os processos de tomada de decisão estratégica são sem dúvida um elemento constante na actividade de Relações Públicas (RP), sendo por isso um objecto de estudo relevante para profissionais e académicos.

Ao nível da prática das Relações Públicas são evidentes dois grandes obstáculos, que contribuem para as dificuldades de institucionalização da actividade de RP, como disciplina e como profissão. Por um lado, os profissionais de comunicação defrontam-se com grandes falhas ao nível da avaliação e demonstração dos resultados da 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.

É urgente desenvolver métricas e metodologias de avaliação próprias em Relações Públicas. Sendo certo que a interdisciplinaridade é um requisito-base na construção de um corpo teórico sólido, a teoria dos jogos surge assim enquanto uma metodologia científica válida para compreender os processos de tomada de decisão em RP.

Pretende-se neste artigo demonstrar como a teoria dos jogos pode ser muito mais do que uma analogia ou uma metodologia de complexa aplicação. Esta teoria matemática deve ser entendida enquanto um instrumento que permite auxiliar a escolha de uma opção entre várias alternativas de acção em situações de interacção estratégica, caracterizadas pela interdependência entre agentes racionais.

1. O ESTADO DA ARTE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

É hoje consensual que a actividade de Relações Públicas (RP) tem um papel estratégico fundamental nas organizações. As RP são muito mais do que um conjunto de técnicas, 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.

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.

É urgente introduzir um aperfeiçoamento nas métricas e nas metodologias utilizadas em Relações Públicas. 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 facultam ao profissional de RP uma visão a longo prazo, que lhe oferece novas oportunidades de gestão estratégica do sistema, garantindo a sua sustentabilidade.

Na realidade, poderá causar alguma estranheza a utilização de uma teoria matemática por profissionais da área das ciências sociais. Esta pode parecer inacessível àqueles 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 do cálculo (cf. Davis, 1983).

2. COINCIDÊNCIAS DE TERMINOLOGIA ENTRE O CAMPO DE ESTUDO DA TEORIA DOS JOGOS E DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A actividade de Relações Públicas e teoria dos jogos são dois campos de estudo que apresentam diversos conceitos comuns. Em primeiro lugar, o termo interdependência é transversal a estes dois campos de estudo. 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 têm de ser geridas 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 tenham 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. Há inúmeras situações da vida real em que existe interacção estratégica, sem existir necessariamente conflito puro. Apesar de a 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*, em que ambas as partes podem apresentar ganhos. (cf. Ginits, 2000; Pérez, 2001).

Por outro lado, a distinção entre jogos de soma zero ou de soma variável² é também fundamental no âmbito das Relações Públicas, principalmente quando consideramos a interdependência um factor-chave na gestão de relações. Perante uma sociedade onde as consequências de uma decisão se podem estender bem para lá das fronteiras de um país, o profissional de 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, traz para discussão um segundo termo essencial, 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 dos 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 não como 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

² 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 possam obter ganhos (cf. Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001).

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 palavras³, são levados em conta os actos. Enquanto mediadores de relações, os profissionais de comunicação devem olhar para a cooperação como uma estratégia que, além de viável, apresenta também 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 para nos conduzir a situações de equilíbrio e ao melhor resultado (cf. Axelrod, 1984).

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

Uma das principais missões da actividade de 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 omnipresentes. 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 uma 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 situ-

³ Entenda-se aqui "palavras" numa perspectiva axional e não meramente discursiva.

ação, sendo certo que, em última análise, as consequências ao nível dos comportamentos, os resultados em termos de *outcome*⁴ são aqueles relevantes.

3. TEORIA DOS JOGOS: OUTROS CONTRIBUTOS PARA A ACTIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A teoria dos jogos oferece ainda um grande contributo para o 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 a negociação não é possível, 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 Searle, 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 a 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 Grunig, 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).

⁴ 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.

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 da situação que envolve escolhas, conseguindo fundamentar, medir e testar o que é habitualmente 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 pró-actividade é um imperativo na realidade das Relações Públicas e no desempenho do seu papel de negociador, mediador e decisor. A teoria dos jogos apresenta-se assim como um instrumento útil na legitimação e confirmação das estratégias de comunicação e de Relações Públicas. Com base nela, 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 alternativas de acção. Com base nesta ferramenta, é possível oferecer um contributo fundador para a tomada de decisão em Relações Públicas.

4. MODELO: TEORIA DOS JOGOS E A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Continuando a não existir na prática da actividade de RP um recurso sistemático à teoria dos jogos, como um instrumento que permita conferir validade científica às opções dos profissionais de comunicação, será apresentado um modelo através do qual é possível compreender de que forma 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, passível 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 análise, 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.

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>⁵
Quantificação dos resultados associados a cada uma das decisões, tendo em conta as decisões do adversário.

Relações Públicas da Disneyland (cf. Stewart, 2004)⁶

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 Willie*. A personagem principal, Mickey Mouse, viria a tornar-se um dos maiores ícones da história. Em 1928 é apresentada a primeira longa-metragem de desenhos

⁵ 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 jogador. Desta forma, as opções foram hierarquizadas e foi atribuído um *payoff* entre 1 e 10.

⁶ 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, no Anexo 2, o estudo de caso "Disneyland's Public Relations" na íntegra.

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 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.

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 tem como missão ser um dos líderes mundiais na produção e fornecimento de entretenimento e informação, utilizando um portefólio 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, a fantasia é por vezes 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, em ferimentos graves noutra visitante e no próprio colaborador.

Com o objectivo de proteger a sua imagem⁷, a Disney tentou que este caso passasse despercebido dos meios de comunicação social, dos seus visitantes

⁷ Entenda-se aqui este conceito como a percepção que os públicos têm da marca.

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 imagem⁸, 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.

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 para 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 teste-

⁸ Manteve-se a expressão tal como é utilizada pela própria empresa, expressão que é 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.

munhado o acidente, culpabilizando os visitantes pela sua falta de atenção e, por vezes, descuido com as crianças dentro das diversões.

Apesar de 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 feito qualquer pedido de desculpas.

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

c) Acidente no “Big Thunder Mountain”, em Paris

Três anos mais tarde, também no mês de Setembro, ocorre no parque temático da Disney em Paris um descarrilamento de um comboio, provocando a morte de um visitante. Desta vez, assim que ocorreu o acidente o colaborador da diversão alertou a central mal se deu o acidente e a ajuda das autoridades foi imediatamente solicitada. Nesta terceira situação de crise, a organização disponibilizou-lhes o acesso a toda a informação, tendo trabalhado em parceria com elas. A Disney emitiu de imediato um comunicado 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 tratava 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 deu uma conferência de imprensa reforçando a ideia de que toda a família Disney estava de luto e enviando 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 entre três estratégias de Relações Públicas distintas que foram utilizadas em situações de crise, nas quais 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 visitantes, potenciais visitantes 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, mesmo sabendo-se 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 anteriormente se tinham registado acidentes nos parques da Disney, mas estes deveram-se à imprudência dos visitantes; – Em situação de crise, a Disney opta por procurar resolver a situação de modo discreto, de preferência passando despercebida; – 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
<p>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).</p>
Definição dos jogadores
<p>Jogador 1: Disney; jogador 2: públicos envolvidos (público em geral, meios de comunicação social, autoridades, lesados).</p>

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> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>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> <p>Relativamente ao jogador 2 – públicos envolvidos, estes podem:</p> <p>d) Responder positivamente, apoiando a Disney;</p> <p>e) Não concordar com a atitude perante a situação, respondendo negativamente para a organização.</p>			
Definição dos resultados/ <i>payoffs</i>			
		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)

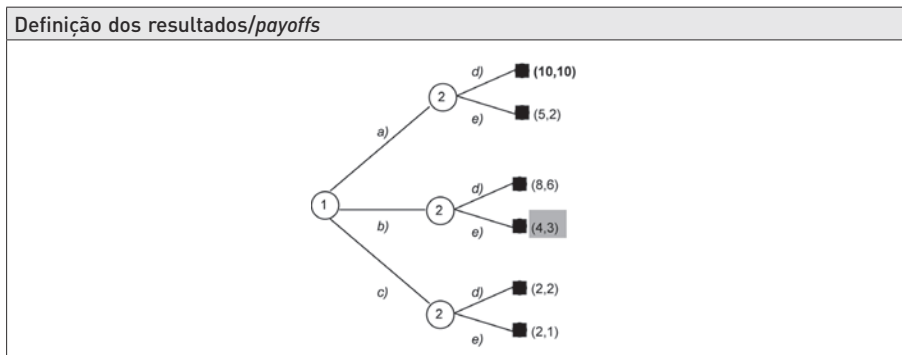
Recorrendo ao instrumento de recolha de informação previamente apresentado, chegou-se à formalização da primeira situação de crise em análise, o acidente que ocorreu em 1998 no parque da Califórnia. Sendo a primeira vez que se defrontava com uma crise motivada por um acidente grave numa das suas diversões, perante três cenários de actuação possíveis, a Disney optou por seguir a estratégia que tradicionalmente adoptava, escolhendo um caminho defensivo e 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 uma multa avultada 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.

Analisando 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 neste jogo para o jogador 1 teria sido cooperar e, para o jogador 2, ter uma resposta positiva⁹. Deste modo, o facto de existir uma resposta melhor para ambos significa que os agentes não agiram de modo racional.

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; – Como resultado da sua estratégia defensiva no primeiro acidente, a Disney pagou uma pesada multa pela falta de 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 os <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, 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
<p>Jogador 1: Disney; jogador 2: públicos envolvidos (público em geral, meios de comunicação social, autoridades, lesados).</p>
Definição das estratégias
<p>Perante esta situação, os jogadores podem optar por diferentes alternativas de acção. Vejamos as hipóteses/cenários possíveis neste jogo para o jogador 1 – Disney:</p> <ul style="list-style-type: none"> f) 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; g) 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; h) 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"> i) Responder positivamente, apoiando a Disney; j) Não concordar com a atitude perante a situação, respondendo negativamente para a organização.

⁹ 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 $S = \{ \text{cooperar, responder positivamente} \} = \{ 10, 10 \}$



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 alguma tenha sido ocultada 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 por parte 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).

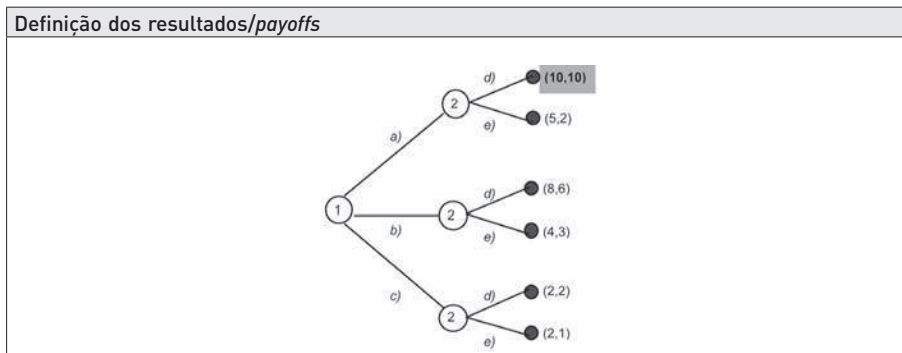
Pela análise do diagrama em árvore é possível concluir que, embora o *payoff* nesta segunda situação tenha sido maior para ambos os jogadores do que na primeira situação [(4,3)>(2,1)], continua a existir uma estratégia que se traduz numa melhor resposta para os jogadores: o jogador 1 “cooperar” e o jogador 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 do das 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 da Disney introduz neste raciocínio uma nova variável que determina o resultado final¹⁰.

c) Acidente no “Big Thunder Mountain”, em 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 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
<p>Este jogo tem, tal como o anterior, um único momento de jogada (jogo simultâneo). Contudo, pelo facto de estarmos perante uma situação em tudo idêntica à primeira e de os jogadores serem 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
<p>Jogador 1: Disney; jogador 2: públicos envolvidos (público em geral, meios de comunicação social, autoridades, lesados).</p>
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"> k) 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; l) 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; m) 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"> n) Responder positivamente apoiando a Disney; o) Não concordar com a atitude perante a situação, respondendo negativamente à organização.

¹⁰ 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 a 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.



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 atitude da Disney para uma estratégia 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 conseqüentemente o jogador 2 mudasse também a sua opção para 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 entre 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, quando do primeiro acidente. Tendo uma visão abrangente da situação, a questão da segurança deixou de ser somente um problema e passou a ser encarada também 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 quatro etapas.

Investigação

Embora aqui se tenha recorrido somente à análise do estudo de caso, certamente que para a 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/opportunidade 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 evidenciam desde logo 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 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, em que 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 o modo 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 matemática 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 artigo 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 em 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 baseiam-se 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.

Se ao longo dos últimos anos o Processo de RP em quatro etapas tem sido vulgarmente utilizado pelos profissionais de comunicação enquanto uma metodologia que sustenta os 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 escolher 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, fazendo a comparação matemática de diferentes alternativas de acção e considerando as acções possíveis de todos os jogadores. Apesar de a 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 agora apresentados, a teoria dos jogos deve neste artigo 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.

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 entre 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*. Nova Iorque, Basic Books.
- Davis, M. (1983) *Game Theory: A non-technical introduction*. Nova Iorque, Basic Books.
- Dixit, A. & Nalebuff, B. (2001) Teoria dos Jogos, in *Enciclopédia da Economia*, 2.^a ed., Principia, pp. 732-736.
- Dozier, D. (1992) The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. In: Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 327-356.
- Ehling, W. & Dozier, D. (1992) Public Relations Management and Operations Research. In: Grunig, J. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 251-284.
- Eiró-Gomes, M. (2003) Exposição sistemática da filosofia da linguagem searliana. In: *Seis autores fundamentais de filosofia da linguagem e da comunicação*, CD-Rom, Instituto de Filosofia da Linguagem, 2003.
- Ginits, H. (2000) *Game Theory Evolving*. Princeton, Princeton University Press.
- Gregory, A. (2001) Public Relations and evaluation: does the reality match the rhetoric?, *Journal of Marketing Communications*, 7, pp. 171-189.
- 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].
- Peréz, R. A. (2001) *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel.
- Ross, D. (2006) Game Theory. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [Internet] Disponível em <http://plato.stanford.edu/entries/game-theory/> [Consult. 4 de Abril 2009].
- Shubik, M. (1982) *Game Theory in the Social Sciences: concepts and solutions*. Cambridge, The MIT Press.
- Stewart, S. (2004) Disneyland's Public Relations. [Internet] Disponível em <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Disneyland-case.pdf> [Consult. 31 de Agosto 2009].
- White, J. & Dozier, D. (1992) Public Relations and Management Decision Making?. In: Grunig, J. (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 91-108.
- White, J. & Mazul, L. (1995) *Strategic Communications Management – making pr work*. Singapura, The Economist Intelligence Unit.