

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

ELIANE DA COSTA KUNT

**A TEORIA DOS JOGOS NO APOIO À TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.**

Porto Alegre  
2013

ELIANE DA COSTA KUNT

**A TEORIA DOS JOGOS NO APOIO À TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profª Dra. Cleusa Scroferneker

Porto Alegre  
2013

ELIANE DA COSTA KUNT

**A TEORIA DOS JOGOS NO APOIO À TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cleusa Scroferneker

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Baseggio

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Glafira Maria Furtado

Porto Alegre  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a Deus por iluminar meu caminho durante esta jornada. Não deixando de mencionar de forma grata, os meus pais Lucia Kunt e Dioclécio Kunt a quem eu devo todo o carinho, a educação e os valores que carrego comigo, devo a eles também o comprometimento, a disciplina e o senso de responsabilidade que me permitiram concluir este curso de graduação.

Agradeço ao meu esposo, Rodrigo Silveira, que de forma especial e carinhosa, me deu força e coragem, apoiando-me incondicionalmente nos momentos de dificuldades e abdições, mostrando-se um grande parceiro e incentivador ao longo desta caminhada.

Quero agradecer e dedicar esta conquista a minha filha Roberta Kunt Silveira, que mesmo com sua pouca idade, soube compreender os momentos em que precisei me ausentar para dedicar-me a conclusão deste trabalho. E principalmente porque sem ela não haveria inspiração para buscar novas conquistas, o simples fato de sua existência, me impulsiona e me ilumina, obrigada por me encher de vontade de viver e de sonhar com novos desafios, és a razão de tudo isso.

Não poderia deixar de agradecer aos professores da graduação, que me acompanharam nesta caminhada e que contribuíram muito para o êxito na conclusão desta etapa de minha vida. Em especial a Prof<sup>a</sup> Dra. Cleusa Scroferneker, pela paciência, dedicação e carinho em sua orientação, compartilhando com maestria seus conhecimentos, possibilitando assim, a conclusão deste trabalho.

E ainda, aos amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constantes.

## RESUMO

Para manter-se em um mercado competitivo como o atual, as organizações precisam ter suas decisões legitimadas pela sociedade, obter a cooperação dos públicos com os quais interagem, visando o desenvolvimento de uma reputação sólida, um diferencial competitivo perante à concorrência, e com possibilidades de agir frente às constantes mudanças no ambiente em que estão inseridas. O tema da presente Monografia trata da atividade de relações públicas na função de apoio à tomada de decisão estratégica nas Organizações, tendo como objetivos: investigar a relevância/papel da estratégia para relações públicas nas decisões estratégicas organizacionais, evidenciar as relações públicas como função estratégica e discutir sobre as possibilidades da Teoria dos Jogos auxiliarem as relações públicas no exercício da sua função estratégica e no apoio à tomada de decisões estratégicas. Em relação aos procedimentos metodológicos, optamos pela pesquisa exploratória desenvolvida mediante levantamento bibliográfico e documental. O trabalho apresenta três capítulos, nos quais abordamos sobre estratégia, seus conceitos e aplicações, sobre a função estratégica de relações públicas, como mediadora dos relacionamentos e responsável pela construção de cenários orientados para a tomada de decisões estratégicas nas organizações, considerando a interdependência no sistema organização-públicos e sobre as especificidades da Teoria dos Jogos, relacionando-a com os princípios teóricos de relações públicas. Dentre as considerações, cabe-nos destacar, tendo por base as discussões realizadas, que as relações públicas estão capacitadas para atuarem estrategicamente como mediadora dos relacionamentos organizacionais e assessorando o corpo diretivo quanto à tomada de decisão estratégica. Considerando tais observações, entendemos que a Teoria dos Jogos pode auxiliar na construção e análise de cenários, permitindo que a interdependência entre públicos e organização, presente em cada decisão, seja contemplada pela direção, e assim ampliar a visão da organização quanto às implicações e impactos das decisões no relacionamento com os públicos.

Palavras-Chave: Relações Públicas. Teoria dos Jogos. Estratégias. Cenários. Decisões.

## **ABSTRACT**

In order to maintain in a competitive market as the current one, organizations need to have their decisions legitimized by society, obtain the cooperation of the public with whom they interact, aiming to develop a solid reputation, a competitive differential against the competition and with possibilities to act in the face of constant changes in the environment they are inserted. The subject of this Monography addresses the public relations activity in the role to support strategic decision making in organizations, having as objectives: investigate the relevance/role of the public relations in organizational strategic decisions, highlight public relations as a strategic function and discuss the possibilities of Game Theory to assist public relations in the exercise of its strategic role and support the strategic decision making. In relation to the methodological procedures, the exploratory research was chosen, developed by bibliographic and documental survey. This paper presents three chapters, in which the strategy is discussed, it's concepts and applications, on the strategic role of public relations as a mediator of relationships and responsible for building oriented scenarios for strategic decision making in organizations, considering the interdependence in the system organization-public and on the specifics of Game Theory, relating it to the theoretical principles of public relations. Among the considerations, it must be emphasized, based on the conducted discussions, that public relations are empowered to act strategically as a mediator of organizational relationships and advising the directive body on the strategic decision-making. Considering these observations, it is believed that the Game Theory can assist in building and scenario analysis, allowing the interdependence between public and organization, present in every decision, to be contemplated by the direction, and thus expand the vision of the organization as to the implications and impacts the decisions in the relationship with the public.

**Key-Words:** Public Relations. Game Theory. Strategies. Scenarios. Decisions.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA .....	18
<b>QUADRO 2</b> – OITO VISÕES DE ESTRATÉGIA.....	25
<b>QUADRO 3</b> – DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	28
<b>QUADRO 4</b> – AS DEZ ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ....	31
<b>QUADRO 5</b> – OITO ENFOQUES DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	36
<b>QUADRO 6</b> – SEIS ENFOQUES DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	37
<b>QUADRO 7</b> – CLASSIFICAÇÕES DE PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS .....	46
<b>QUADRO 8</b> – CLASSIFICAÇÕES DE ESTRATÉGIAS EM NEGOCIAÇÃO .....	50
<b>QUADRO 9</b> - ELEMENTOS CONSTITUINTES DA TEORIA DOS JOGOS.....	68

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - VISÕES DE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 2 – MODELO DE INTERAÇÃO COMUNICACIONAL DIALÓGICO.....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURA 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 4 - EXEMPLO DE EQUILÍBRIO EM TEORIA DOS JOGOS .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 5 – DILEMA DOS PRISIONEIRO.....</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA 6 – CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO DA DECISÃO DE LANÇAMENTO DA COLEÇÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURA 7 – CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO DE DECISÃO DE MANIFESTAR-SE NAS REDES SOCIAIS FRENTE À MANIFESTAÇÃO DOS PÚBLICOS.....</b>	<b>89</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. SOBRE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>15</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES, AMBIENTE E PÚBLICOS .....	15
2.2 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS.....	16
2.3 PARA MUITO ALÉM DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	22
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	27
2.5 A TEORIA DOS JOGOS NO CONTEXTO DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA .....	33
<b>3. RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>35</b>
3.1 O PAPEL ESTRATÉGICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	39
3.2 PÚBLICOS: AGENTES DE INFLUÊNCIA .....	43
3.3 PROCESSO DECISÓRIO E NEGOCIAÇÃO .....	48
3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E O EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA	52
<b>4. TEORIA DOS JOGOS E RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE POSSIBILIDADES .....</b>	<b>62</b>
4.1 TEORIA DOS JOGOS: HISTÓRICO E DEFINIÇÕES.....	62
4.2 ELEMENTOS CONSTITUINTES DA TEORIA DOS JOGOS .....	65
<b>4.2.1 Jogadores</b> .....	65
<b>4.2.2 Estratégias</b> .....	66
<b>4.2.3 Regras</b> .....	66
<b>4.2.4 Payoff</b> .....	66
4.3 CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DOS JOGOS.....	68
4.4 EQUILÍBRIO DE NASH E O DILEMA DOS PRISIONEIRO .....	71
4.5 RELAÇÕES PÚBLICAS E TEORIA DOS JOGOS .....	76

4.6 A RELEITURA DE UM FATO: SOB O ENFOQUE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APOIADA PELA TEORIA DOS JOGOS .....	83
<b>4.6.1 O Fato</b> .....	84
<b>4.6.2 Releitura do caso: a partir da construção de cenário</b> .....	86
<b>4.6.3 Uma discussão sobre a contribuição da Teoria dos Jogos</b> .....	91
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a atividade de relações públicas na função de apoio à tomada de decisão estratégica nas Organizações. Para Simões (1995) relações públicas é uma atividade que tem como objetivo macro gerenciar os relacionamentos entre as organizações e seus públicos através da comunicação. Ambas as partes, organizações e públicos, formam um sistema social, que se constitui no objeto de estudo das Relações Públicas. Segundo Cesca (2006) para cumprir suas atribuições as relações públicas interagem com diversas áreas como a psicologia, sociologia, política e economia, dentre outras, na busca de conhecimento para intervir de forma estratégica nas relações que envolvem as organizações e seus públicos. Atualmente as organizações têm buscado atuar de forma estratégica no âmbito da comunicação, pois em um mercado globalizado e altamente competitivo terão de obter a legitimação e cooperação de seus públicos construindo uma reputação sólida e positiva, ativo intangível de maior valor para as organizações por ser capaz de garantir um diferencial competitivo que dificilmente poderá ser copiado pelos concorrentes (KUNSCH, 2009). Neste contexto, segundo Kunsch (2003), as relações públicas se inserem como atividade capaz de gerir estrategicamente os relacionamentos no sistema social organização-público, através de um olhar macro e analítico sobre o ambiente. Recorrendo ao planejamento, construção de cenários e análise dos ambientes, os profissionais de relações públicas podem atuar como assessores na tomada de decisões estratégicas das organizações, auxiliando-as a encontrarem os melhores caminhos na busca pela cooperação dos diversos públicos e consolidação de sua reputação.

Ao propormos como delimitação do tema, a utilização da Teoria dos Jogos no apoio à tomada de decisão nas organizações, pretendemos aproximar uma teoria advinda da economia e da administração à atividade de relações públicas, para auxiliar e subsidiar os diagnósticos, a construção de cenários e os prognósticos sob a ótica da alta administração das empresas. Para Bueno (2009), apesar de ser considerada importante e relevante, a comunicação ainda não atingiu um *status* realmente estratégico nas empresas, alguns autores atribuem esta situação ao aspecto subjetivo dos diagnósticos e dos resultados das ações de comunicação. A cúpula das organizações, composta por seus mais altos executivos, costuma trabalhar e decidir com base em números e dados palpáveis e objetivos, que se

contrapõe à subjetividade da comunicação, que muitas vezes acaba sendo percebida como atividade de apoio e não como função estratégica. É imperativo para a consolidação da função estratégica de relações públicas que busquemos atuar utilizando procedimentos de diagnóstico, prognóstico e avaliação de resultados que encontrem sinergia com os modelos de decisão dos executivos das organizações, sendo esta a principal motivação para realização deste estudo. Tendo por base tais argumentos, definimos como problemas de pesquisas as seguintes questões: Qual a relevância/papel das estratégias para relações públicas nas decisões estratégicas organizacionais? É possível estabelecer relações entre a função estratégica das Relações Públicas e sua atuação nas decisões estratégicas organizacionais? Quais as possibilidades da Teoria dos Jogos auxiliarem as relações públicas no exercício da sua função estratégica e no apoio à tomada de decisões estratégicas? Para responder a esses questionamentos temos como objetivos:

- a) Investigar a relevância/papel das estratégias para relações públicas nas decisões estratégicas organizacionais.
- b) Evidenciar as relações entre a função estratégica das relações públicas e sua atuação nas decisões estratégicas organizacionais,
- c) Discutir sobre as possibilidades da Teoria dos Jogos auxiliarem as relações públicas no exercício da sua função estratégica e no apoio à tomada de decisões estratégicas.

É de acordo com a visão de Bueno (2009) que vislumbramos na Teoria dos Jogos as possibilidades para atuação estratégica de relações públicas, visto que “A Comunicação Empresarial não se define como uma atividade estratégica nas organizações, [...] assume, portanto, uma condição prioritariamente operacional, tática, “tarefeira”, desvinculada de uma perspectiva verdadeiramente estratégica.” (BUENO, 2009, p.37). Para este mesmo autor a atuação de relações públicas deve envolver pensamento estratégico e inteligência empresarial, apoiados na gestão da informação, do conhecimento através do monitoramento da concorrência, construção de cenários, estratégias e utilização de métodos e técnicas variados. A Teoria dos Jogos pode ser utilizada para formulação de modelos/cenários para análise das possibilidades de decisão quando a situação envolve agentes que

admitem a interdependência mútua de suas ações. Para estudiosos desta teoria como, Fiani (2006, p.14) “[...] os jogadores tomam decisões estratégicas, no sentido preciso de que suas decisões não contemplam apenas seus objetivos e suas possibilidades de escolha, mas também os objetivos e possibilidades de escolha dos demais jogadores.” Esta teoria apresenta técnicas de utilização de um formato gráfico para mapear os jogadores, ações e resultados atribuindo-lhes valores, com vista a alcançar o ponto de equilíbrio e chegar a melhor decisão, o que a vincula intrinsecamente a ideia de cooperação. Os pressupostos da teoria dos jogos se aplicam à realidade das decisões organizacionais e estão em harmonia com a concepção do sistema organização-públicos, objeto de estudo das relações públicas, que prevê a interação e a interdependência entre os agentes integrantes do sistema.

Para construção deste estudo assumimos como referencial teórico para subsidiar o tema, a relevância/papel das estratégias para relações públicas nas decisões estratégicas organizacionais, as obras de Kunsch (2009), Bueno (2009), Grunig (2009), Perez (2012), Gaj (2002) e Mintzberg (2000). Para abordar os aspectos relacionados à atividade de relações públicas como função estratégica no apoio à tomada de decisão recorreremos às obras de Bueno (2009), Kunsch (2003, 2009), Carvalho (2009), Ferrari (2009), Grunig (2009) e Oliveira (2007). E por fim dentre os autores que subsidiaram os assuntos relacionados à Teoria dos Jogos, destacamos D’Amico (2008), Simões (1995), Bêrni (2004), Silva (2004), Marinho (2005, 2011), Fiani (2006) e Grunig (2009). A presente monografia foi desenvolvida em três capítulos. O primeiro capítulo abordou o panorama geral sobre estratégia, com enfoque em relações públicas nas organizações, administração estratégica envolvendo a interdependência entre os agentes do sistema social organização-públicos e a relevância de relações públicas no apoio à tomada de decisão organizacional. No segundo capítulo discorreremos sobre a função estratégica das relações públicas nas organizações, abordando o processo de comunicação e de relacionamento, a interdependência entre organização e públicos, o planejamento, a negociação e a relevância da construção de cenários, para o apoio na tomada de decisão. E no terceiro capítulo discutimos aspectos relevantes sobre a teoria dos jogos e na sua aplicabilidade no apoio à tomada de decisão nas organizações pelas relações públicas.

O presente estudo é definido segundo Gil (2002) como de caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias. Em relação aos procedimentos metodológicos utilizamos técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2002, p. 50), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente [...]”, permitindo o acesso a uma maior quantidade de informação para fundamentar o trabalho realizado. Já a pesquisa documental, difere-se da bibliográfica, principalmente na natureza das fontes. A pesquisa documental, segundo Oliveira (2007), não tem como base autores ou teóricos, e se desenvolve sobre documentos/materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou científico, constituindo-se o que se denomina de fontes primárias, tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, e cabe ao pesquisador analisá-las frente ao objeto de estudo proposto.

Acreditamos que a contribuição deste estudo para à área de Relações Públicas, consiste na possibilidade de utilizar a Teoria dos Jogos na construção de cenários para subsidiar a tomada de decisão estratégica das organizações, quando estas envolvem e afetam outros agentes do sistema. Trata-se de uma teoria relevante e reconhecida no universo empresarial que já concedeu a seus estudiosos o prêmio Nobel de Economia.

## 2. SOBRE ESTRATÉGIA

### 2.1 ORGANIZAÇÕES, AMBIENTE E PÚBLICOS

O planejamento e o desenvolvimento de estratégias sempre foram importantes para diminuir as incertezas na tomada de decisão nas organizações. Atualmente em um contexto de rápidas mudanças e alta competitividade, as organizações que conseguem pensar estrategicamente suas ações considerando a dinamicidade dos ambientes em que estão inseridas, e a influência de suas decisões sobre os públicos com os quais interagem, sobrepõem-se as demais obtendo um diferencial competitivo (DORNELES, 2012). Antes de abordarmos o tema estratégia, cabe questionar sobre as razões que levam as organizações a planejarem estratégias que contemplem análise do ambiente e a influência de suas decisões sobre os públicos. Para entendermos a relação entre organizações e estratégias revisitamos o conceito de organização. De acordo com Baseggio (2012) as organizações são um subsistema da sociedade, parte integrante de um sistema maior, que prevê a interdependência entre os agentes que o compõe. Segundo Daft (2002, p.2), “as organizações são entidades sociais dirigidas por metas, são projetadas como sistemas deliberadamente estruturados e coordenados, interligados ao ambiente externo [...]”. Ao definir as organizações como “entidades sociais interligadas ao ambiente externo” o autor admite a interação entre organizações, públicos e ambiente. Não há portanto como dissociar as organizações do contexto inerente a sua natureza, por isso a consecução de estratégias organizacionais necessita considerar o impacto sobre os demais componentes do sistema. Para Simões (1995, p. 54-55)

A organização [...] enquadra-se segundo os princípios da teoria contingencial, sendo, portanto, compreendida como um sistema aberto, pelo que é influenciada e influencia o ambiente externo no qual se situa. Pertencem a esse ambiente os públicos e todas as dimensões conjunturais da sociedade maior. As fronteiras entre o interno e o externo, neste confronto, caracterizam-se pelos limites de até onde atingem as decisões de cada um dos componentes do sistema.

Um importante integrante deste sistema são os públicos que podem ser definidos inicialmente como “grupos sociais que respondem às consequências que as organizações exercem sobre eles, e que, por sua vez tentam *participar* das

decisões que sirvam aos seus interesses.” (GRUNIG 2009, p.72-73). Em relação ao ambiente Chiavenato e Sapiro (2003) o identificam, considerando duas dimensões: macroambiente e microambiente. O primeiro é o ambiente mais amplo e genérico em que estão as variáveis envolvidas direta e indiretamente na atividade da organização a ser estudada. Pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos: socioculturais, legais, políticos/governamentais, econômicos e tecnológicos. Já as variáveis do microambiente refletem as forças e fraquezas internas que impactam os negócios. Constituem-se em: competências organizacionais (sistemas e processos da empresa etc), recursos físicos (instalações, equipamentos e etc) e recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos e habilidades dos colaboradores). Grunig (2009) refere que teóricos da administração estratégica definem ambiente como composto por duas instâncias, o ambiente econômico e o ambiente institucional. No ambiente econômico, grupos abastecem a organização com recursos e adquirem e/ou utilizam os produtos e/ou serviços oferecidos por ela. Estes grupos são compostos por clientes, fornecedores, concorrentes e credores. Os públicos que têm interesse em participar do estabelecimento da missão de uma organização pertencem por sua vez, ao ambiente institucional, são eles, acionistas, comunidades, governos, trabalhadores e grupos ativistas (GRUNIG, 2009).

Após esta reflexão inicial acreditamos ser possível estabelecer a inter-relação entre organizações, ambiente e públicos, e vislumbrar a complexidade envolvida na tomada de decisão organizacional. Sob essa perspectiva torna-se fundamental discorrer sobre estratégia e suas implicações.

## 2.2 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS

O termo estratégia tem sua origem na palavra grega *stratos*, cujo significado é “o exército que acampa”. *Stratos* associado a *agein*, significa “conduzir adiante, avançar” sugere que estratégia é a arte de movimentar os exércitos, o que permite inferir que a estratégia não é estática, mas dinâmica, ligada ao movimento (COUTAU-BÉGARIE, 2006, p. 43). Na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (2004) é mencionado que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Diferentemente da vitória proclamada como fim na estratégia militar, a estratégia empresarial tem como objetivo/fim o lucro, a sobrevivência e/ou uma parte do mercado. Esta finalidade está explícita no conceito de estratégia de alguns teóricos do campo da administração.

De acordo com Henderson (1998, p.5) estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Porter (1996) a define como a apresentação de um posicionamento único e diferente no mercado, que equilibre risco mínimo com máximo de lucro e que seja consistente com os recursos da empresa, assim como seus valores, objetivos, forças e políticas. Para este autor a construção de uma estratégia deve pautar-se por três princípios fundamentais: liderança em custos, diferenciação e foco.

Mintzberg (2001), conceituou estratégia através de 5Ps: *Plan* (Plano), *Ploy* (traduzido como pretexto), *Pattern* (Padrão), *Position* (Posição), *Perspective* (Perspectiva). O Plano é um curso de ação que direciona as situações dentro da empresa, o Pretexto a estratégia que é definida como uma maneira de enganar os concorrentes. O Padrão, por sua vez, representa as ações com consistência que se repete no cotidiano da empresa, o Posicionamento compreende a localização da empresa no ambiente de forma a obter uma melhor competitividade e a Perspectiva engloba todos os conceitos, valores e perspectivas divididas pelos membros da organização (grifos nossos). Ansoff (1989, p.100) afirma que estratégia é “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto/mercado”. Este enfoque tem como pressuposto básico que o ambiente é previsível, onde a posição futura da organização pode ser pré-determinada a partir da definição de objetivos qualitativos e quantitativos.

A breve revisão conceitual evidencia que o termo estratégia é polissêmico. O quadro 1 destaca essa polissemia, assim como, enfatiza os componentes observados em cada uma das concepções, considerando o ambiente na construção destas diferentes abordagens sobre estratégia. Estas definições foram desenvolvidas até o ano de 1990, a partir desta data, autores como Perez, Gaj e Mintzberg ampliaram as concepções sobre estratégia.

## Quadro 1 – Abordagens da administração sobre o conceito de estratégia

AUTORES	DEFINIÇÃO	COMPONENTES	AMBIENTE
CHANDLER (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção das ações adequadas e a alocação dos recursos para atingir esses objetivos.	objetivos, meios e alocação de recursos e futuro	econômico
LEARNED, CRISTENSEN, GUTH (1965) E ANDREWS (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o <b>tipo de empresa que é ou vai ser</b> .	objetivos, meios e futuro	econômico e institucional
ANSOFF (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	decisão, meios e ambiente	econômico
KATZ (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio ambiente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é o conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	ambiente, objetivos, meios e futuro	econômico
STEINER E MINER (1977)	Estratégia é o <b>forjar de missões da empresa</b> , estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e <b>assegurar a adequada implantação</b> , de forma a atingir os fins e objetivos desejados.	objetivos, meios, ambiente, missões e futuro	econômico e institucional
HOFFER & SCHANDEL (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um <b>conjunto de restrições do meio ambiente</b> . Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a <b>descrição das interações</b> mais importantes com o meio ambiente.	meios, objetivos, ambiente, recursos e interações	econômico e institucional
PORTER (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Vantagem competitiva - Alocação e otimização de recursos	econômico
JAUCH E GLUECK (1980)	Estratégia é um plano unificado, envolvente e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão atingidos.	meios, objetivos, ambiente e futuro	econômico
QUINN (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a alocar os recursos da organização de uma forma única e viável, baseado nas competências internas relativas da empresa e nas suas deficiências, nas mudanças no ambiente e nos movimentos contingentes dos oponentes da empresa.	objetivos, meios, recursos, ambiente e futuro	econômico
THIETART (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vistas a atingir um objetivo.	Meios, objetivos, Alocação de recursos e futuro	econômico

MARTINET (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar, de forma determinante e durável, as atividades e a <b>configuração da empresa</b> .	meios e futuro	econômico e institucional
RAMANANTSOA (1984)	Estratégia é o problema da alocação de recursos, envolvendo, de forma durável, o futuro da empresa.	alocação de recursos e futuro	econômico
MINTZBERG (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao seu meio ambiente.	meios e ambiente	econômico
HAX e MAJLUF (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.	Objetivos, meios, alocação de recursos e futuro	econômico

Fonte: adaptado de NICOLAU (2001).

Apesar da polissemia do termo, observando-se o quadro é possível identificar algumas semelhanças entre as definições apresentadas, tais como:

- Todas as definições relacionam a organização ao meio (ambiente).
- A estratégia diz respeito ao tempo futuro e, portanto, tem que lidar com incertezas.
- Estratégia é um conjunto de processos integrados e coerentes que tratam da definição dos objetivos, dos meios e das formas de atingi-los.

Observamos, também, que ao definir estratégia os autores concedem ênfase maior a componentes que remetem ao ambiente econômico, como **alocação de recursos, vantagem competitiva, otimização de recursos** (grifo nosso), sendo poucas as definições que abarcam componentes que podem ser relacionados ao ambiente institucional como **forjar missões da empresa, descrição das interações, configuração da empresa** (expressões destacadas no quadro). O ambiente institucional, embora não seja evidenciado nestas definições de estratégia, é fundamental para a legitimação das organizações, uma vez que diz respeito às crenças, valores, filosofia, missão e ao posicionamento público das organizações, (KUNSCH, 2009), isto é,

A organização como uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas, precisa para sobreviver e ser reconhecida socialmente, desenvolver o seu subsistema institucional. O desenvolvimento desse subsistema é que vai permitir uma maior aceitação e credibilidade social. O fato é que não se pode considerar uma organização somente em seu âmbito interno, econômico e de forma estática. É preciso vê-la em um contexto mais amplo [...] (KUNSCH 2009, p. 197).

Para a autora o ambiente institucional, assim como o ambiente econômico, precisam ser contemplados na definição das estratégias organizacionais. Estes diferentes pontos de vista em relação aos componentes que impactam essas estratégias, podem ser compreendidos, pela existência de distintas proposições sobre estratégia no enfoque da administração. Estas teorias são relacionadas a partir dos resultados e dos processos que a tipificam (BUENO, 2009). As teorias clássica, evolucionista, processualista e sistêmica, listadas por Whittington (2002) e citadas por Bueno (2009, p. 55-56) ilustram as diferenças entre as abordagens sobre estratégia:

- Teoria clássica: voltada para a maximização do lucro, admite a estabilidade do mercado e do ambiente externo. Assume um enfoque essencialmente racional apregoando que um bom planejamento permite exercer controle sobre os resultados em longo prazo.
- Teoria evolucionista: baseada na ideia de seleção natural e de adaptação ao meio ambiente (inspirada em Darwin) apoia-se na imprevisibilidade do mercado. Concentra-se na estratégia de redução dos custos como forma de tornar as organizações menos suscetíveis aos fatores externos, uma vez que não se pode controlá-los.
- Teoria processualista: sob esta abordagem a estratégia consiste em um processo de consolidação, a longo prazo, das competências internas da organizações, através da experimentação e aprendizado dos executivos no mundo dos negócios. Rejeita a racionalidade do planejamento de longo prazo (teoria clássica), e também não se julga refém do mercado (como na teoria evolucionista).

- Teoria sistêmica: admite que a estratégia depende do mercado, das condições sociais e da cultura das organizações. É a mais relativista de todas. Enfatiza que o planejamento é plausível e necessário, mas que precisa considerar fatores internos e externos às organizações, e prediz os conflitos (passíveis de superação) entre as instâncias locais e globais.

Considerando as quatro perspectivas, a teoria sistêmica, de acordo com Bueno (2009), é a que mais encontra semelhanças com o ponto de vista dos teóricos da Comunicação e das relações públicas, acrescentando a complexidade implícita em um conjunto maior de fatores que interferem e impactam as estratégias organizacionais. Bueno (2009, p. 57) explica que:

A Comunicação Estratégica [...] se afina melhor (ou esta mais potencializada) com a teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial – ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira.

Com relação aos multifatores envolvidos no processo de construção de estratégias sob o enfoque sistêmico, Ferrari (2009) traz sua contribuição ponderando sobre o contexto em que estão inseridas as organizações contemporâneas:

Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem-lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir seu papel de atores sociais, cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade moderna (FERRARI, 2009, p. 133-134).

Admitimos a partir de então, que para a consecução deste trabalho trataremos de estratégia sob o enfoque da teoria sistêmica, considerando, além do ambiente econômico, o ambiente institucional e os componentes neste inserido. Com base nestas diferentes perspectivas teóricas assumimos estratégia como: **a definição de planos e meios que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com seus objetivos, metas, missão e valores, em busca de sua sustentabilidade econômica e sua legitimação social** (grifo nosso).

## 2.3 PARA MUITO ALÉM DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adoção de procedimentos de gestão que lhes permitam o mapeamento das pressões ambientais. A grande questão é justamente como as organizações podem passar pelo processo de mudança e evolução e adaptar-se ao meio. A resposta para esta questão inclui a busca de visões mais abrangentes, menos fragmentadas, dirigindo-se ao enfoque estratégico para identificar/relacionar características particulares da nova forma de gestão e as suas pretensões para o futuro.

De acordo com Perez (2012), a estratégia é um fenômeno biológico e desempenha um papel-chave na relação do ser humano com a vida. Para o autor, as estratégias são respostas homeostáticas com as quais (todos) os seres vivos reagem a oportunidades (sexo, comida) e os perigos (predadores, mudanças climáticas, desastres naturais) que modificam o seu ambiente e, desta forma, podem sobreviver. À medida que avançamos filogeneticamente o sistema estratégico vai adicionando novas capacidades emergentes e tornando mais sofisticadas essas respostas. Desta forma os seres humanos herdaram o sistema estratégico dos ancestrais, mas o modificam incorporando novas capacidades que acompanham a sua evolução: a semântica, hermenêutica, teoria da mente, a imaginação e etc. Devido a este peculiar sistema estratégico os seres humanos são os únicos seres vivos que consideram o futuro (e não só o presente e o passado), que escolhem (e não apenas decidem), transformam (e não apenas se adaptam); e almejam "viver melhor" (e não conformam-se em apenas sobreviver). Tudo isso afeta o "*Estrategar*<sup>1</sup>", a maneira como são concebidas as estratégias.

Ainda segundo Perez (2012), enquanto nossos antepassados eram limitados à varredura do ambiente em busca possíveis discontinuidades, somos capazes de, (1) imaginarmos um leque de futuros possíveis, (2) anteciparmo-nos antes que estes ocorram (seja para os alcançar e/ou para evitá-los), (3) selecionar a partir de tais eventos futuros aquele que entendemos como melhor (que se tornará o nosso objetivo), (4) imaginar diferentes rotas alternativas para alcançá-lo, (5) escolher uma dessas rotas alternativas, (6) atravessá-la e executá-la, (7) avaliar os resultados e

---

<sup>1</sup> "*Estrategar*" é uma expressão cunhada por Perez (2012) e que dá nome ao site do autor. Disponível em: <<http://www.tendencias21.net/estrategar/>>.

aprender com a experiência. Para o autor, se o objetivo de qualquer estratégia é alcançar um futuro (aquele que definimos como meta), o objeto de qualquer estratégia (o que queremos transformar, a fim de atingir esse objetivo) são os relacionamentos. O que devemos buscar é uma nova configuração do nosso padrão relacional mais propício para a realização de nossas intenções, objetivos e metas. Com relação ao exposto, Perez (2012, p. 219) complementa (tradução livre)<sup>2</sup>

Nenhum especialista, nem nenhuma **estratégia**, por melhor que seja, pode garantir a realização dos objetivos. **Não há caminho seguro para o êxito.** [...] Se você quiser mudar o futuro ou influenciá-lo, tem que assumir que vai entrar em um território onde domina a incerteza estruturada. A explicação é simples: essa trama relacional que queremos reconfigurar **não depende só de nós** (também intervêm outras pessoas, forças, sistemas que com seu desempenho podem modificar o resultado. Então, **por que fazer estratégias?** porque é melhor fazê-las do que prescindir delas. Apesar de nossa capacidade de transformação ser limitada, devemos tentar, porque **essa é a nossa margem de manobra**. Do contrário seria voltar ao fatalismo e deixar nossas vidas nas mãos dos deuses.

A estratégia, por sua vez, segundo Perez (2012), se baseia em cálculo e se organiza no planejamento. Calculamos pelo menos seis questões: (1) a probabilidade de que uma certa descontinuidade no futuro aconteça, (2) as consequências e implicações dessas mudanças no futuro, (3) as intenções dos outros, as possíveis intervenções destes e suas consequências, (4) os prováveis resultados destas escolhas, (5) a probabilidade de que estas alternativas produzam certas reações, (6) as prováveis consequências dessas reações. Como resultado de tudo isso, é possível avaliar a probabilidade global para conquistar as metas atribuídas.

Atualmente em um contexto de rápidas e constantes mudanças propiciadas pelas tecnologias e pela globalização, as organizações buscam alternativas de gestão que atendam às exigências de um cenário dinâmico e complexo. Para Gaj (2002) a estratégia como instrumento de gestão também sofreu transformações

---

<sup>2</sup> Ningún experto, ni ninguna **estrategia**, por buena que sea, nos puede garantizar el logro de nuestras metas. **No hay ruta segura del éxito.** [...]. Si Vd. quiere cambiar el futuro o influir en él, tiene que asumir que va a penetrar en un territorio donde domina **la incertidumbre estructurada**. La explicación es simple: **el resultado**, esa trama relacional que queremos reconfigurar **no depende solo de nosotros** (también intervienen otras personas, fuerzas, sistemas (sin olvidar el azar) que con su actuación pueden modificar el resultado. Entonces **¿Para qué hacer estrategias?** pues porque es mejor hacerlas que prescindir de ellas. Y a pesar de que nuestra capacidad de transformación sea limitada hay que intentarlo pues **ese es nuestro margen de maniobra**. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vidas en manos de los dioses (PEREZ, 2012, p. 219).

desde o início de sua aplicação nas organizações na década de 60, sendo que hoje a estratégia pode ser vista por ângulos diferentes, não possui uma única dimensão. Este mesmo autor discorre sobre diversas formas de aplicação estratégica, que chamou de as oito visões da estratégia, apresentadas na figura 1:

**Figura 1 - Visões de Estratégia**



**Fonte:** Adaptado de Gaj (2002, p.162).

As oito visões de estratégia, de acordo com Gaj (2002), representam diferentes formas de aplicação estratégica no contexto organizacional, modelos que foram evoluindo desde a década de 60. Basicamente, as teorias desenvolvidas para compreensão da estratégia nas organizações buscam explicações em duas bases empíricas: a fase de planejamento que antecede as mudanças e o acompanhamento do próprio processo que gera as mudanças. No primeiro caso, as mudanças são explicadas como resultado de um plano anterior aos fenômenos de mudança observados. No segundo caso, buscam explicações a partir do acompanhamento e da análise do processo de mudança. Enquanto nos anos 60 o foco das pesquisas em estratégia recaiu sobre as forças e fraquezas da empresa, entre os anos 70 e 80 a relação do ambiente com a organização passou a receber maior atenção. No final dos anos 80, o foco dos estudos de estratégia sofre outra modificação, passando a se concentrar nos setores industriais ou áreas de negócios,

nos seus mercados e escopo de atuação. Nos anos 90, surgem as explicações teóricas com ênfase nas competências essenciais, cuja evolução segue rumo à valorização do conhecimento enquanto elemento central de estratégia organizacional. No Quadro 2 apresentamos a descrição segundo Gaj (2002) das oito visões de estratégia, que ilustram a evolução deste campo de estudo e sua aplicação nas organizações:

### Quadro 2 – Oito visões de estratégia

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	É a mais antiga e tradicional das visões. Termina com um plano, normalmente é de longo prazo, mas é cíclico e prevê revisões anuais. Contribui para o desenvolvimento do processo de aprendizagem da gestão de empresas, pois adota uma metodologia que instiga a pensar no futuro. Como processo, sua estrutura clássica é composta de várias etapas: Missão, Objetivos, Pontos fortes e fracos, Oportunidades e ameaças, Alternativas estratégicas, Definição da estratégia, Implementação e Reavaliação.
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	Surgiu para complementar o planejamento estratégico com novos aportes, ao invés de um plano, é um sistema em tempo real, que incorpora estratégias emergentes e introduz o fator capacitação como facilitador da estratégia. Enquanto o planejamento estratégico enfatiza o processo, a administração estratégica foca na ação.
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Seu enfoque é muito voltado a concorrência. Nesta visão o destaque está no acompanhamento dos movimentos dos concorrentes, enfatiza que a concorrência não situa-se apenas no setor empresarial, mas apresenta-se nos clientes, nos fornecedores, nos novos entrantes e em novos produtos, ou produtos substitutos (cinco forças competitivas de Porter).
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO	Esta abordagem divide a vida de uma organização em estágios, este ciclo tem início e um fim (fim este que não é obrigatório). A provocação desta visão é a necessidade de reverter a tendência a entropia negativa que ocorre quando as organizações atingem a maturidade de seu ciclo de vida. Para isso torna-se indispensável a introdução de melhorias, novos processos, novos produtos, induzindo à criatividade e inovação.

ARQUITETURA ESTRATÉGICA	Arquitetura estratégica é um plano para apropriar-se das oportunidades. O termo surgiu quando em sua obra Gary Hamel e C.K. Prahalad alegaram que o futuro não precisa ser apenas imaginado, e sim construído, daí a expressão arquitetura estratégica. Para uma empresa, possuir uma arquitetura estratégica, significa saber quais novos benefícios em produtos/serviços serão oferecidos aos clientes no futuro, e quais serão as competências necessárias para criar estes benefícios.
PENSAMENTO ESTRATÉGICO	é a perspectiva que enfatiza que as melhores estratégias são visões e não planos. Planejamento tem a ver com análise, e pensar estrategicamente se refere à síntese, envolvem intuição e criatividade.
ESTRATÉGIA COMO REVOLUÇÃO	Embasada na visão de que o incrementalismo é limitado, ou seja, a empresa promove uma série de melhorias em produtos, processos, custos, mas tudo isso chega a um limite onde na relação custo/benefício novos esforços tornam-se desinteressantes. Sob este enfoque existem apenas três espécies de empresas: as que fazem as regras e ditam as condições do mercado, as que seguem estas regras, e as que quebram as regras, estas últimas atuam na perspectiva de estratégia como revolução.
ESTRATÉGIA PARA UM MUNDO AUTO-SUSTENTADO	Enfatiza a preocupação com a escassez de recursos naturais e com a desigualdade social, e argumenta que as estratégias organizacionais devem considerar indispensavelmente em todas as suas ações, a prevenção da poluição, o desenho de produtos que recuperem recursos, reutilização e reciclagem de materiais e o uso de tecnologia limpa.

**Fonte:** Adaptado de Gaj (2002, p.144-160).

Estas oito diferentes abordagens, como já destacado, permitem visualizar o desenvolvimento da estratégia como instrumento de gestão, influenciada pelas mudanças no contexto em que estão inseridas as organizações. Há uma ambiguidade presente nas proposições e conceitos de estratégia, referente à distinção entre conteúdo estratégico e processo estratégico. Quando a estratégia é considerada como conteúdo, privilegiam-se as explicações teóricas com ênfase no planejamento, no plano na pré-formulação de objetivos e de meios para alcançá-los. Por outro lado, quando a ênfase recai no processo estratégico, surgem teorias com foco no padrão de decisões e ações efetivamente tomadas ao longo do tempo. Interessa-nos entender as abordagens teóricas acerca da estratégia como processo, por isso enfatizaremos a ação, ou seja, a administração estratégica.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O termo administração estratégica surgiu com a evolução do próprio conceito de estratégia. A partir da década de 80, os conceitos e as metodologias evoluíram e se multiplicaram a maioria, porém, converge no sentido de situar a gestão estratégica como um processo amplo e não linear, do qual o planejamento é apenas um dos instrumentos de formulação de estratégia (OLIVEIRA, 2007). Um plano é apenas uma parte do processo de transformação estratégica. As principais dificuldades de implantação das mudanças não dizem respeito à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e a maneira de implementar e acompanhar, administrativamente, a implantação das decisões expressas no plano. Oliveira (1991) conceitua administração estratégica como uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento da situação desejada da empresa. Envolve uma adaptação interativa entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa, organiza e direciona os recursos empresariais de forma otimizada, auxiliando também a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA,1991).

Segundo Costa (2004), o conceito de administração estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico. Engloba desde as avaliações de diagnósticos, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Ansoff (1990) apresenta diferenças entre o planejamento e a administração estratégica. Em sua visão, o planejamento estratégico se preocupa com a tomada de decisão estratégica ótima, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, produtos, tecnologias. O planejamento estratégico é um processo analítico, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional. Este mesmo autor destaca outras diferenças entre Planejamento estratégico e Administração estratégica, que podem ser visualizados no quadro 3.

### Quadro 3 – Diferenças entre Planejamento estratégico e Administração estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
Decisões ótimas	Busca de resultados estratégicos
Gestão de planos	Gestão de resultados
Processo analítico	Processo de ação organizacional
Concentra-se em variáveis empresariais (econômicas, tecnológicas)	Amplia a atenção para variáveis múltiplas (psicológicas, sociais e políticas)
Escolhe coisas a fazer	Escolhe coisas para fazer e pessoas que as farão

Fonte: adaptado de Ansoff (1990).

O quadro 3 resume as diferenças entre planejamento e administração estratégica, e deixa claro que a gestão estratégica é um processo mais amplo, que implica em uma postura de ação gerencial, e extrapola o conceito de planejamento. Bueno (2009) acrescenta que a administração estratégica está normalmente sob a responsabilidade da alta gestão e a define como “o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos) que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), sua missão, seus valores” (BUENO, 2009, p. 57).

Para o autor, a administração estratégica não pode ser resumida a uma instância simplesmente operacional (criação e implantação de planos e ações), apesar de implicá-la. Ela parte de uma leitura abrangente do macroambiente (econômico, político-legal, sociocultural e tecnológico), contempla também auditoria interna com base na realidade do mercado (pontos fortes e fracos da organização), e estabelece métodos ordenados de avaliação, prevê, portanto, ajustes sistemáticos para garantir o alcance dos resultados. É um processo e não uma ação pontual (BUENO, 2009).

Bueno (2009) inclui ainda uma importante constatação, sob o enfoque da comunicação, em relação ao *status* da administração estratégica no Brasil. São poucas as organizações que realizam verdadeiramente a administração estratégica, porque, sobretudo no Brasil, prevalece uma cultura de gestão centralizadora, que

exclui muitos setores e atividades da organização do processo de formulação de estratégias, o que segundo o autor é uma contradição “já que não se pode imaginar uma administração parcialmente estratégica (da mesma forma como seria estranho imaginar uma empresa parcialmente cidadã)” (BUENO, 2009 p.61). Corroborando e complementando a constatação do autor recentemente citado, Richardson e Richardson (1992) enfatizam que a administração estratégica é uma tarefa para cada um dos componentes da organização. A gestão estratégica para estes autores é definida como:

um processo, em última análise, de adaptação organizacional aos ambientes através do tempo: uma tarefa para o estrategista de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas; uma tarefa para cada um na organização, porque seus planos, decisões e ações criam coletivamente o nível de sucesso alcançado pela organização com a estratégia (RICHARDSON e RICHARDSON 1992, p. 26-27).

De acordo com Kunsch (2008) a administração estratégica é um processo evolutivo do planejamento estratégico, isto é,

A concepção evolutiva do planejamento estratégico remete-nos à administração estratégica e ao pensamento estratégico. [...] A administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis. Implica a mudança de atitudes na cúpula, nas consultorias externas e nos participantes do processo. Desenvolve o espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora (KUNSCH, 2008, p.111).

Para a autora a gestão estratégica não pode prescindir do pensamento estratégico, que é, em síntese, a apropriação da intuição e a valorização de *insights* decorrentes do processo de planejamento. O pensamento estratégico proporciona uma forma de gerenciamento que viabiliza a assimilação de ideias mais inovadoras e desafiantes (KUNSCH, 2008).

Conforme enfatizado por Bueno (2009), há divergências entre o conceito de administração estratégica e a forma como as organizações tem efetivamente colocado-a em prática. A forma de gestão centralizadora impede a verdadeira administração estratégica, uma vez que é provavelmente impossível que uma única pessoa, ou mesmo poucos membros da organização, possam viabilizar que todas as ações, processos e decisões sejam aplicados de acordo com os pressupostos estratégicos estabelecidos. A gestão estratégica acaba tornando-se mais teoria do

que prática quando exclui deste processo a maioria dos integrantes da organização.

A administração estratégica é um processo permanente que precisa ser compartilhado entre todos os membros da organização. Também é necessário para uma gestão estratégica efetiva, considerar a organização como integrante de um sistema, inserida nos ambientes econômico e institucional, deve prever, portanto, que suas decisões exercem influência em outros componentes do sistema, em uma relação permanente de interdependência.

Corroborando com esta ideia Mintzberg (2000) sob a abordagem da administração estratégia com base na Escola de Poder, destaca:

A intenção das pessoas que escrevem sobre a escola de poder tem sido despertar a administração estratégica para uma realidade básica da vida organizacional: que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores. Isto pode parecer óbvio, mas grande parte da literatura deu, por muito tempo, a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seu papel de “insumos de mão-de-obra” submissos e leais. [...], consideremos a formulação de estratégias como um processo político (MINTZBERG, 2000, p.175).

Sobre a abordagem desta escola o autor complementa:

Essas proposições são um convite para que nos afastemos da ideia de formação de estratégia como sendo produto de um único “arquiteto” ou de uma equipe de “estratégia” homogênea. Em vez disso, vários agentes e coalizões de agentes perseguem seus próprios interesses e agendas (MINTZBERG, 2000, p.177).

As dificuldades de entendimento dos fundamentos da gestão estratégica por parte das organizações pode ser compreendida se considerarmos que o campo teórico da administração estratégica também apresenta divergências e até mesmo conceitos antagônicos ao longo de sua construção histórica. A obra Safari de Estratégia, de Henry Mintzberg (2000), recupera as diferentes abordagens sobre administração estratégica organizadas em dez distintas perspectivas que chamou de escolas de pensamento. Na sequência apresentamos as principais características de cada Escola (QUADRO 4).

**Quadro 4 – As dez Escolas de pensamento sobre administração estratégica**

ESCOLAS	DISCIPLINA BASE	MENSAGEM PRETENDIDA	PALAVRAS - CHAVE	ESTRATÉGIA	AGENTE(S) CENTRAL(IS)	LIDERANÇA
DESIGN	Nenhuma	Adequação	Congruência, competência distintiva, SWOT, formulação	Perspectiva planejada, única	Executivo principal (como "arquiteto")	Dominante, arbitrária
PLANEJAMENTO	Algumas ligações com engenharia, planejamento urbano e teoria de sistemas	Formalizar	Programação, orçamentação e cenários	Planos decompostos em subestratégias e programas	Planejadores	Sensível a procedimentos
POSICIONAMENTO	Economia e história militar	Analisar	Estratégia genérica, análise competitiva, curva de experiência	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas)	Analistas	Sensível à análise
EMPREENDEDORES	Nenhuma	Pressentir	Golpe ousado, visão, critério	Perspectiva (visão) pessoal e única	Líder	Dominante, intuitiva
COGNITIVA	Psicologia	Enquadrar	mapa, quadro, percepção, racionalidade, interpretação	Perspectiva mental (conceito individual)	Mente	Fonte de cognição, passiva ou criativa
APRENDIZADO	Nenhuma	Aprender	incrementalismo, competência essencial, aventura	Padrões, única	Aprendizes (quem puder)	Sensível a aprendizado (próprio e dos outros)
PODER	Ciência Política	Agarrar	conflito, coalizão, estratégia coletiva, rede, aliança	Padrões e posições políticos e cooperativos	Qualquer um com poder (micro) toda a organização (macro)	Fraca (micro), não-especificada (macro)
CULTURAL	Antropologia	Aglutinar	valores, crenças, simbolismo, ideologia	Perspectiva coletiva, única	Coletividade	Simbólica
AMBIENTAL	Biologia	Lutar	adaptação, evolução, seleção, complexidade	Posições específicas (nichos)	Ambiente	Impotente
CONFIGURAÇÃO	História	Transformar	reformulação, transformação, período, estágio	Qualquer um acima	Qualquer um acima	Agente de mudanças periódicas, mais qualquer um acima

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2000, p. 259 – 264).

As dez escolas de pensamento sobre administração estratégica foram surgindo ao longo de um aprendizado histórico sobre o processo de formulação de estratégia. Através do conceito central de cada escola percebemos uma intenção de completar uma lacuna da escola anterior, uma tentativa de complementar e/ou propor uma nova visão ainda não experimentada pelas anteriores.

De acordo com Mintzberg (2000), a escola do Design focaliza a estratégia como um processo de concepção, um desenho; a segunda escola, a do planejamento, desenvolvida paralelamente, formaliza essa perspectiva acrescentando a formulação de estratégia um caráter de planejamento formal e

sistemático. A terceira escola, de posicionamento, é assim chamada porque enfatiza a seleção de posições estratégicas no mercado. A escola empreendedora descreve o processo em termos da visão, criação do líder; em complemento a esta perspectiva a quinta escola, a cognitiva, acrescenta que se a estratégia pode ser uma visão particular, pessoal, então a mente do indivíduo tem papel central no processo de formulação de estratégia. As escolas seguintes ampliam o conceito para além do indivíduo. A escola do aprendizado preconiza que o ambiente é excessivamente complexo para que as estratégias sejam concebidas de uma única vez, como planos e visões, dessa forma as estratégias surgiriam à medida que a organização aprende, se adapta; a sétima escola que trata da formulação de estratégia como um processo de negociação, é a escola do poder. A escola cultural aborda o processo como sendo essencialmente coletivo e cooperativo, uma vez que a formulação de estratégia esteja enraizada na cultura organizacional; a nona escola, denominada de ambiental, acredita que a formulação de estratégia é um processo reativo, no qual o ambiente externo é que impulsiona esta iniciativa. E a escola de configuração chama atenção para existência de diferentes estágios, ciclos de vida na organização, onde em cada uma dessas fases o processo de formulação de estratégia pode assumir as perspectivas das escolas anteriores.

A administração estratégica abrange todas estas perspectivas, e pode ainda ser contemplada com novas abordagens, pois não se trata de um conceito acabado. Sobre a contribuição das dez escolas o autor acrescenta:

A formação de estratégia é um espaço complexo. [...]. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG, 2000, p. 274).

No quadro 4, as escolas de Design, Planejamento e Posicionamento estão destacadas, assim como a última escola, a de Configuração. Para o autor as dez escolas podem ser categorizadas em três agrupamentos: as de natureza **prescritiva**, preocupadas em definir **como** as estratégias são formuladas, pertencem a este grupo a escola do Design, do Planejamento e do Posicionamento. As seis escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental), dedicam-se a aspectos específicos do processo de formulação de

estratégias, preocupam-se menos com a prescrição e mais com a **descrição** de como as estratégias **são**, efetivamente, formuladas (grifos nossos). Ao último agrupamento pertence à escola da Configuração, que incorpora os vários elementos do processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas e contextos, em **diferentes estágios** da organização, e por isso prevê a **união** das outras nove escolas em ciclos organizacionais distintos (grifos nossos) (MINTZBERG, 2000).

## 2.5 A TEORIA DOS JOGOS NO CONTEXTO DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA

A escola do posicionamento, que tem sua ênfase na concorrência, vislumbrou na teoria dos jogos uma ferramenta importante para examinar as possibilidades do mercado em situações de concorrência e competitividade. A teoria dos jogos foi desenvolvida por Neumann e Morgenstern (1944) no contexto da Guerra fria; era originalmente utilizada para analisar o equilíbrio nuclear entre as superpotências envolvidas na guerra. Foi fundamentalmente importante para o campo da economia, ao permitir modelar situações em que grupos de empresas estão envolvidos em tomadas de decisão, possibilitando o exame das condições em que se desenvolve a concorrência e a cooperação (LAMPEL, 2000). E foi justamente este foco na concorrência entre empresas que mobilizou teóricos da escola de posicionamento, e trouxe a teoria dos jogos para o contexto da literatura sobre estratégia.

Para Lampel (2000, p. 88), “A teoria dos jogos provê uma abordagem rigorosa para modelar quais atores racionais, comportando-se em interesse próprio, irão provavelmente fazer em situações bem-definidas”. Esta definição de teoria dos jogos revela-se limitada, na medida em que, omite questões importantes das quais este campo ocupou-se em estudar. A teoria dos jogos em sua visão ampla estuda a interdependência entre agentes (organizações e/ou indivíduos) em situações de tomada de decisão (pressuposta como racional), e dedica-se a compreender quais fatores envolvidos neste processo favorecem o comportamento cooperativo (MARINHO, 2011).

De acordo com Perez (2012) a obra de Neumann e Morgenstern (*Theory of Games and Economic Behavior, 1944*) proporcionou a primeira teoria sobre estratégia de caráter científico, possibilitando a mudança mais drástica do

conhecimento estratégico. Para o autor a teoria dos jogos situa-se no campo da decisão, objetiva abstrair aqueles elementos que são comuns e essenciais em situações diferentes de conflito e/ou competição e estudá-los com métodos científicos. Com relação à aplicação da teoria dos jogos o autor complementa (tradução livre)<sup>3</sup>:

Fornecer um guia normativo para o comportamento racional de um grupo cujos membros aspiram alcançar diferentes objetivos. Desta forma ao proporcionar uma formalização abstrata ao tratamento dos conflitos do homem contemporâneo representa um novo paradigma que os atores sociais podem abordar em situações conflituosas que se apresentem (PEREZ, 2012, p.46).

O estudo da teoria dos jogos tornou-se interessante para este trabalho devido a alguns de seus elementos constitutivos, como a interdependência entre agentes sociais que interagem, o conflito e a cooperação. Estes elementos presentes na constituição da Teoria dos Jogos são também fundamentais ao campo de estudo das relações públicas e da sua função estratégica nas decisões organizacionais, pois ampliam a perspectiva de estratégia, contemplando os aspectos relacionais, que devem ser considerados em cada decisão estratégica.

No capítulo seguinte propomos uma discussão sobre a perspectiva estratégica das relações públicas, buscando evidenciar as interfaces entre sua função estratégica e a atuação na tomada de decisão organizacional.

---

<sup>3</sup> Versão original: Y facilita una guía normativa para El comportamiento racional de un grupo cuyos miembros aspiran a lograr diferentes objetivos. De esta forma, al dar formalización abstracta al tratamiento de los conflictos del hombre contemporáneo representa un nuevo paradigma desde el que los actores sociales pueden abordar las situaciones conflictivas que se les presenten (PEREZ, 2012, p. 46).

### 3. RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

Relações Públicas é um termo polissêmico que expressa simultaneamente processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão (SIMÕES, 2003). Segundo o autor as várias definições conceituais não delimitam a qual significado se está referindo, dificultando sua compreensão. Para Simões (1995, p.42) Relações Públicas pode ser entendida, como ciência, ao abarcar

[...] o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.

Poyares (1970) trouxe à tona que relações públicas são um método que incorpora as correntes de opinião pública julgamentos referentes a um indivíduo, organismo ou instituição, de modo a provocar manifestações de concordância ou cooperação em todo o processo. Para outros autores a conceituação é construída sob diferente perspectiva, como profissão, no caso de Cesca (2006, p. 19) “Relações Públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos visando ao bom relacionamento entre ambas as partes.” De acordo com Kunsch (2009), as relações públicas podem ser definidas como uma função do subsistema organizacional,

como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações na dinâmica social (KUNSCH, 2009, p. 201).

Além da polissemia identificada, Simões (1993) alerta para a existência de um conjunto de posições conceituais para as relações públicas, que resultam em distintas óticas baseadas na visão cultural e profissional de diversos autores. O autor relaciona oito enfoques que direcionam o entendimento sobre as relações públicas. No quadro 5 são apresentadas estas diferentes perspectivas que se desdobram em diferentes pontos de vista sobre a atividade de relações públicas, e que interferem no modo como estas são colocadas em prática.

## Quadro 5 – Oito enfoques de Relações Públicas

<b>ENFOQUE ESTRUTURAL</b>	<b>PREMISSAS</b>
Destaca que as atividades de Relações Públicas são um fator intrínseco da organização, deste modo todos os atores de uma organização, através de suas ações, estão envolvidos no processo de relações Públicas	RRPP são uma função administrativa RRPP são um subsistema de apoio RRPP são um sistema institucional
<b>ENFOQUE ADMINISTRATIVO</b>	<b>PREMISSAS</b>
Por meio de subfunções, como a pesquisa, o planejamento, a coordenação e a avaliação, vincula Relações Públicas à área da administração, detendo sua atenção para três aspectos distintos: conflito, controvérsia e problemas emergentes.	RRPP visam administrar conflito RRPP visam administrar a controvérsia RRPP visam administrar problemas emergentes
<b>ENFOQUE FILOSÓFICO</b>	<b>PREMISSAS</b>
Evidencia Relações Públicas pela perspectiva do atendimento dos interesses dos públicos ao fundamentar-se nos princípios que promovem o bem comum, a justiça, a democracia, a responsabilidade social e o bom desempenho.	RRPP são uma filosofia social RRPP são a projeção das relações humanas RRPP são 90% R (realização) e 10%P (publicação)- ação e discurso
<b>ENFOQUE COMUNICACIONAL</b>	<b>PREMISSAS</b>
Destaca que Relações Públicas são vistas como resultantes dos processos de comunicação	RRPP são um meio de comunicação RRPP são uma via de dupla mão RRPP visam estabelecer e manter a compreensão mútua RRPP visam integrar interesses
<b>ENFOQUE POLÍTICO</b>	<b>PREMISSAS</b>
Enfatiza como elemento central a relação de poder entre a organização e seus públicos, considerando os interesses em comum, mediante negociações diretas entre as partes, e estimulando o princípio da tomada de decisões.	RRPP são uma política de “portas abertas” RRPP são uma “casa de vidro”
<b>ENFOQUE PSICOLÓGICO</b>	<b>PREMISSAS</b>
Busca fundamentos na psicologia social e nas ações dirigidas aos públicos, objetivando resultados específicos junto a eles e valendo-se da via de mão única (emissor para receptor) e do fator percepção	RRPP visam formar imagem RRPP visam formar conceito RRPP visam formar opinião pública RRPP visam formar atitude RRPP visam obter a boa vontade
<b>ENFOQUE MERCADOLÓGICO</b>	<b>PREMISSAS</b>
As premissas deste enfoque estão associadas à área de administração, mais especificamente ao marketing institucional, o objetivo final está no resultado mercadológico.	RRPP são um instrumento de marketing
<b>ENFOQUE PERSONALÍTICO</b>	<b>PREMISSAS</b>
Adota algumas características da escola de projeção das relações humanas. Associa o fluxo de ida e volta de informações à atividade de Relações Públicas em ações de proximidade, influência e relação entre a organização e seus públicos.	RRPP são contato

Fonte: Adaptado de Simões (1993).

França (2004b), por sua vez, propõe seis enfoques, complementares e não-excludentes, na apresentação de sua “visão universal de Relações Públicas”. No seu entendimento, relações públicas é responsável pelo processo de comunicação total da organização, (QUADRO 6).

#### Quadro 6 – Seis enfoques de Relações Públicas

ENFOQUES	PREMISSAS
<b>FILOSÓFICO</b>	tem uma perspectiva doutrinária pois estabelece todos os princípios éticos e operacionais da atividade de Relações Públicas. Dessa maneira, legitima a atividade de modo que possa ser reconhecida e exercida em todos os setores da sociedade.
<b>INSTITUCIONAL</b>	destaca a interface de Relações Públicas com os públicos visando atingir a missão, metas e objetivos do negócio organizacional.
<b>MERCADOLÓGICO</b>	revela a interface de relacionamento com o mercado, na qual Relações Públicas atua para gerar “climas de negócios”, estimulando a aceitação da empresa, seus produtos e serviços.
<b>ESTRATÉGICO</b>	alinha Relações Públicas ao planejamento estratégico global da organização. Este enfoque visa definir o posicionamento da atividade de RRPP no contexto complexo da contemporaneidade. Neste sentido, realizam-se análises do tipo situacional, operacional, organizacional e mercadológica.
<b>PÚBLICO</b>	vincula todos os relacionamentos estabelecidos em todos os níveis e setores da área governamental, bem como acontecimentos observados na opinião pública.
<b>INTERNACIONAL</b>	esta perspectiva refere-se ao cenário global atual, no qual são realizados negócios de maneira que Relações Públicas também acaba tendo uma projeção de atuação no mercado internacional, mediante ações em multinacionais, parcerias internacionais, fusões, etc.

Fonte: Adaptado de França (2004b).

Dos oito enfoques propostos por Simões (1993), observamos que, os enfoques estrutural, administrativo e político, poderiam ser contemplados pela perspectiva do enfoque estratégico de França (2004b), na medida em que, vinculam relações públicas aos diferentes níveis de atividades desenvolvidas por uma

organização para a consecução dos objetivos por ela definidos no planejamento estratégico. Os enfoques comunicacional, psicológico e personalístico, por sua vez, relacionam-se com as distintas formas de abordagem, de que se apropriam as relações públicas, na interface com os públicos da organização no intuito de auxiliá-la na consecução de sua missão, e por isso enquadram-se no enfoque denominado institucional por França (2004b). Quanto ao enfoque mercadológico e filosófico, ambos os autores convergem em suas concepções. Destacamos ainda, que França (2004b) acrescenta as perspectivas internacional e pública, que tratam da atuação das relações públicas em organizações de abrangência global, e nas mais diferentes instâncias da esfera pública, respectivamente.

A polissemia do termo relações públicas tem sido alvo de discussão entre os teóricos da área. De acordo com Farias (2004, p. 28-29)

as atividades de Relações Públicas inscrevem-se no cenário da comunicação de forma polivalente, ofertando um conjunto extenso de ferramentas que são de maior grau de complexidade, prejudicando uma visão mais objetiva da profissão, fazendo fazer valer conceitos muitas vezes distorcidos – atribuição de um simplismo exagerado ou de uma generalidade desconcertante. Diante deste paradigma encontramos ainda em um estágio de grande dissonância entre o conceito e a identidade da profissão.

Para Scroferneker (2005) a abordagem das definições de relações públicas tem se pautado demasiadamente no como fazer, ou seja,

[...]. As Relações Públicas têm buscado, historicamente, acolhimento no paradigma funcionalista. [...] Essa quase exclusividade na utilização desse paradigma, não raras vezes, tem levado a um reducionismo em abordar a área de Relações Públicas na sua concepção do *como-fazer* identificando o profissional de Relações Públicas como *tarefeiro* (SCROFERNEKER, 2005, p.26).

Ao definir as relações públicas com foco no que ela faz, em contraponto do que ela é, assume-se um posicionamento equivocado relegando-a a uma atividade meramente tática ou tarefaira (BUENO, 2009). Trata-se de olhar as relações públicas ressaltando a sua relevância para as organizações e a sociedade em geral, como uma atividade estratégica que agrega valor atuando no sistema social organização-públicos, interferindo neste relacionamento por meio da comunicação (BUENO, 2009).

Não pretendemos propor um conceito para as relações públicas, mas entender à luz da discussão dos autores, sobre as dificuldades para abranger toda a

complexidade desta atividade se assumirmos, com intuito de definição, apenas um dos enfoques apresentados. Tal postura seria incoerente e simplificadora, e reduziria o entendimento da atividade a apenas um dos aspectos que a compõe. Para o seu entendimento em uma perspectiva abrangente, assumimos que os enfoques apresentados por Simões (1993) e por França (2004b) são complementares, portanto cada uma das abordagens acrescenta uma dimensão não contemplada sob o enfoque anterior. Deste modo as relações públicas podem se apropriar destas perspectivas para o exercício de sua prática estratégica nas organizações, pois todas constituem e revelam a complexidade da área e da atividade de relações públicas.

Observamos ainda que, qualquer que seja o enfoque e/ou definição assumida para conceituar as relações públicas, estas remetem ao sistema social organização-públicos como agente central no campo de estudo e/ou foco de atuação (SIMÕES, 1995; KUNSCH, 2003). Por isso interessa-nos discutir a relevância estratégica das relações públicas enquanto atividade que interfere na relação entre os componentes deste sistema.

### 3.1 O PAPEL ESTRATÉGICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

No primeiro capítulo, revisitamos brevemente, algumas concepções, que entendemos relevantes sobre “organização” e a assumimos como um subsistema da sociedade que está em permanente contato com o ambiente e que por isso influencia e sofre influência do contexto em que está inserida e dos atores sociais que a compõe (SIMÕES, 1995; DAFT, 1997; BASSEGIO, 2012). Enfatizamos também, sob o enfoque da teoria sistêmica, que as organizações precisam considerar na definição de suas estratégias, os impactos sob o ambiente econômico e institucional, pois este ambiente (o institucional) é que irá garantir a credibilidade e aceitação social (KUNSCH, 2009). Para a mesma autora as relações públicas como disciplina acadêmica e atividade profissional,

têm como objetos as organizações e seus públicos, instâncias distintas, mas que se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e de programas de

comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2009, p. 198).

Nas organizações, ambiente institucional, é denominado de subsistema institucional, está relacionado com o posicionamento público, com a missão organizacional, suas crenças e seus valores, portanto orienta a tomada de decisão e as ações da organização frente aos outros subsistemas e aos diversos públicos com as quais estas se relacionam. É exatamente neste âmbito que as relações públicas se inserem (KUNSCH, 2009).

De acordo com Ferrari (2009, p. 246) “as relações públicas contribuem com a efetividade de uma organização quando buscam conciliar os objetivos desta com a expectativa dos públicos estratégicos”. As organizações precisam estabelecer relacionamentos, que se realizados de modo eficaz<sup>4</sup> fortalecem e valorizam a imagem<sup>5</sup> e identidade<sup>6</sup> da organização, e possibilitam a legitimação dos públicos. Para Carvalho (2009) uma imagem favorável é difícil de ser conquistada e muito fácil de ser perdida, basta que os públicos não considerem legítima uma decisão e/ou ação organizacional. Fortes (2009) corrobora com esta visão, e complementa

Nesse processo, o público é o agente ativo e a organização, o agente passivo. É o público que tem e detém a imagem da organização. A imagem é, basicamente, o resultado das experiências, das crenças e das posições, bem como dos conhecimentos, das informações, dos sentimentos e das impressões que os indivíduos ou um grupo de pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e de seus serviços. O bom conceito formado internamente terá reflexo entre os acionistas, além de gerar satisfação e comprometimento por parte dos colaboradores, que conseqüentemente, produzirão melhor. Externamente, a organização conquistará credibilidade na comunidade e na mídia, valorização de suas ações e atração de novos investimentos e consumidores, assegurando e consolidando sua perenidade no mercado (FORTES, 2009, p. 151-152).

Portanto as organizações precisam considerar as expectativas dos diferentes públicos ao definir suas estratégias tendo em vista a importância da legitimação, que pode ser entendida como,

---

<sup>4</sup> Eficaz – “[este conceito] liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto criatividade para fazer o que é mais viável e certo.” (KUNSCH, 2003, p. 205).

<sup>5</sup> Imagem – “A imagem de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou indireto com ela.” (BUENO, 2009, p. 200).

<sup>6</sup> Identidade – “É o somatório de esforços, produtos, significados, valores, marcas etc., construídos ou produzidos por uma organização.” (BUENO, 2009, p. 200).

ato de colocar bons argumentos, para que a decisão seja caracterizada como um direito de quem decide e justo para as partes envolvidas. A legitimação serve para mostrar como e por que a organização está aparelhada para exercer seu poder de tal modo que sejam providenciados os valores que tornem uma sociedade reconhecível (FREITAG, 1994, p.59-60).

Neste contexto de interdependência, e da necessidade de legitimação das decisões organizacionais, Kunsch (2003) percebe as relações públicas como uma função de gerenciamento que tem como objetivo auxiliar no estabelecimento de canais mútuos de comunicação por meio da cooperação entre a organização e os públicos. Souto (2005, p.247) afirma que “seu objetivo ideal consiste em criar compreensão e cooperação mútuas mediante um diálogo bidirecional”.

Podemos inferir com base no que foi exposto que o papel estratégico das relações públicas consiste em propor alternativas comunicacionais entre os componentes do sistema social organização-públicos, em busca de confiança mútua, credibilidade e na conseqüente valorização da dimensão social da organização, fortalecendo sua dimensão institucional. Deste modo cabe a relações públicas participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na consecução de sua missão (KUNSCH, 2009).

Observamos também que nas definições Kunsch (2003) e Souto (2005) estão presentes algumas expressões comuns, tais como, cooperação, canais mútuos de comunicação e diálogo bidirecional. Estes termos enfatizam a importância da função estratégica de relações públicas para as organizações, atuando como mediadora dos relacionamentos ao estabelecer “canais” de comunicação simétricos (grifo nosso) com intuito de obter cooperação e legitimação junto aos seus públicos. Simões (1995, p. 56), enfatiza a interdependência entre públicos e organização quando afirma que “A estabilidade econômica de uma organização esta na dependência da opinião pública do meio social no qual a organização busca operar”.

De acordo com D’Amico (2008), o processo de relações públicas se faz necessário para que o relacionamento do sistema organização-públicos seja mediado, gerenciado com vistas à convergência entre as partes e a consecução dos objetivos organizacionais, evitando a divergência de interesses e mantendo-se o foco na cooperação. Para a mesma autora a cooperação pode ser compreendida como, o grau de dedicação que cada uma das partes investe para que o relacionamento perdure, diminuindo a possibilidade de ocorrência de conflitos. É

influenciada diretamente pela confiança e pelo comprometimento entre organizações e públicos, gerando esforços mútuos para que o relacionamento se solidifique.

O conflito, para Simões (1995, p.69), é percebido como “um impasse no sistema social”. Para o autor quando há divergência entre as decisões organizacionais e a expectativa dos públicos, e o segundo reconhece esta desarmonia, instaura-se o conflito. Sobre conflito, o autor complementa,

a relação organização- públicos tem como pano de fundo toda a conjuntura sócio-cultural-econômico-política. Tudo é dinâmico: organização, público e conjuntura. Cada evento organizacional jamais ocorre em conjunturas iguais e sob a mesma expectativa de seus públicos. A possibilidade de descompasso entre o que faz a organização e o que esperam os públicos é latente. A atividade de Relações Públicas tem a função contínua e permanente de atentar para o que poderá acontecer. [...] Quanto maior a discrepância entre o esperado e o percebido, maiores as possibilidades de acionamento do mecanismo de posicionamento dos públicos (SIMÕES, 1995, p.128).

Quando isso ocorre o contato entre as partes pode ser abalado, levando até mesmo a ruptura do relacionamento. Há nesse processo um desvio de foco da consecução dos propósitos organizacionais, além de danos à imagem e reputação<sup>7</sup> da organização, pois havendo conflito, há impacto negativo no mercado e nos resultados contábeis da organização (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

A partir do que foi discutido é possível (re) dimensionar a relevância das relações públicas para a estratégia das organizações. Em um cenário complexo, de rápidas mudanças, como o atual, as organizações precisam optar por novas posturas para sobreviver no mercado globalizado. O importante para resistir na atual conjuntura, é analisar tanto o contexto organizacional quanto o social em busca de relações de interdependência que proporcionem harmonia entre as partes. Como integrantes de um mesmo sistema, organizações e públicos, formam redes de relacionamento interdependentes, dessa maneira as relações públicas tem papel fundamental na condução de diretrizes de comunicação atuando no relacionamento com públicos estratégicos. Portanto sua função é ser interlocutora e gestora de políticas corporativas de relacionamentos simétricos contribuindo de modo efetivo para o sucesso dos negócios (FERRARI, 2009).

---

<sup>7</sup> Reputação – “é um conceito, uma avaliação, que, como a imagem, decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente. Ao contrário da imagem, no entanto, ela é menos fluida. Construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade.” (BUENO, 2009, p. 200).

### 3.2 PÚBLICOS: AGENTES DE INFLUÊNCIA

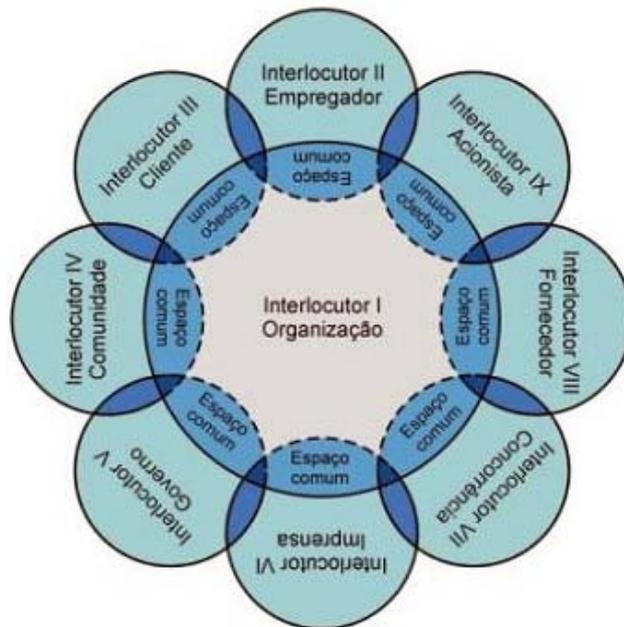
A crescente influência de diversos públicos, com perfis múltiplos e interesses específicos, muitas vezes antagônicos, pressupõe maior agilidade de resposta e uma visão estratégica na gestão da comunicação organizacional (BUENO, 2009). No primeiro capítulo ao apresentarmos as dez escolas de pensamento de Mintzberg (2000), destacamos, a escola de poder - que reconhece a formulação de estratégias como um processo de negociação - e a escola cultural, que o entende como um processo coletivo e cooperativo. Ambas as perspectivas estão alinhadas com a prática de relações públicas, que prevê a interdependência existente entre os componentes do sistema social organização-públicos, de modo que as estratégias e decisões organizacionais precisam ser informadas e negociadas com os públicos impactados por estas, evitando o surgimento de crises e conflitos no relacionamento das partes. Grunig (2009, p. 86) corrobora com esta ideia quando afirma que,

Grande parte de todas as crises é causada por decisões gerenciais e não por acidentes ou desastres naturais. Assim sendo, a maior parte das crises ocorre porque a gerência não se comunicou com os públicos estratégicos sobre os potenciais assuntos emergentes antes que os públicos criassem um assunto emergente, e finalmente, uma crise.

Para Oliveira (2007) a comunicação organizacional é composta por fluxos informacionais e fluxos relacionais. O primeiro refere-se às ações e instrumentos utilizados para disseminar informações, o segundo preconiza as oportunidades de interação entre a organização e atores sociais, onde primordialmente as relações públicas atuam, visando promover oportunidades de diálogo e negociação entre as partes. Para mesma autora a comunicação entre organização e públicos deve pautar-se no modelo de interação comunicacional dialógico (FIGURA 2), pois neste modelo a interação entre a organização e os demais atores sociais, prevê a existência de espaços comuns, ou seja, espaços de interação que propiciem o entendimento e a negociação. Sobre o modelo a autora destaca

O modelo valoriza a comunicação intersubjetiva entre interlocutores, baseada na exposição de ideias e pontos de vista, na argumentação e no debate de aspectos e decisões que atingem as partes envolvidas (OLIVEIRA, 2007, p. 30).

**Figura 2 – Modelo de Interação Comunicacional dialógico**



Fonte: Oliveira (2007, p. 27).

O modelo comunicacional proposto por Oliveira (2007) assemelha-se ao modelo de comunicação simétrica de mão dupla, recomendado por Grunig (1992), que está centrado na negociação e no consenso, que valoriza a troca de informações entre os componentes do sistema organização-públicos enfatizando a importância de equilibrar os interesses de ambos os interlocutores. De acordo com França (2009, p. 210),

A preocupação maior das organizações contemporâneas se concentra nos relacionamentos com seus públicos. Sabem que deles nascem as estratégias que devem nortear a tomada de decisão quanto às ações que precisam desenvolver para obterem êxito na administração de seus negócios.

Para Grunig (2009), as relações públicas contribuem com as organizações ao construir relacionamentos com públicos que influenciam, e/ou são influenciados pelas decisões organizacionais, e desta forma podem apoiá-la e/ou desviá-la da consecução de sua missão, ou seja,

As organizações planejam programas de relações públicas de forma estratégica. Isso ocorre em termos práticos quando as organizações identificam os públicos que tem poder de limitar ou intensificar a capacidade de realizar sua missão, e quando elaboram programas de comunicação que as auxiliam no gerenciamento de sua interdependência com esses públicos (GRUNIG, 2009, p.74).

Com base no exposto admitimos a interdependência entre organização e públicos, e o papel estratégico das relações públicas. Como atividade constituída essencialmente de relacionamentos com pessoas, é indispensável ao profissional de relações públicas a capacidade de identificar corretamente os públicos da organização, para que possa estabelecer com eles uma interação dialógica.

Interessa-nos, portanto, abordar algumas concepções sobre classificação de públicos em relações públicas. O sistema de classificação de públicos de Andrade (1989), segmentava-os em, público interno, externo e misto, considerando critérios de vínculo socioeconômicos e jurídicos que podem existir entre públicos e organizações. Este modelo de classificação ficou conhecido como critério geográfico porque está vinculado ao grau de proximidade entre os componentes do sistema organização-públicos. Apesar de ter sido amplamente utilizado, esta classificação não mais atende às necessidades de relações públicas, tendo em vista a complexidade dos relacionamentos e a diversidade dos públicos com os quais as organizações se relacionam (FRANÇA, 2009).

No quadro 7 apresentamos cinco diferentes abordagens em relação à classificação de públicos, e salientamos que não pretendemos esgotar todos os modelos de classificação de públicos existentes na literatura, mas apenas vislumbrar os conceitos mais utilizados na área acadêmica no Brasil. (QUADRO 7).

## Quadro 7 – Classificações de Públicos em Relações Públicas

MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS
A CONCEITUAÇÃO DE MATRAT ([1971 ?]) - apud França (2009)
<b><u>Públicos de Decisão:</u></b> são aqueles do qual a organização depende no exercício de suas atividades, pois detém o poder concedente e suspensivo.
<b><u>Públicos de Consulta:</u></b> aqueles aos quais a organização consulta antes de tomar decisões estratégicas
<b><u>Públicos de Comportamento:</u></b> são representados por públicos que podem estimular ou prejudicar a organização porque a empresa depende para execução de suas atividades meio e atividades fim, e também porque podem interferir na sobrevivência da organização.
<b><u>Públicos de Opinião:</u></b> são aqueles que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento ou ponto de vista.
A CONCEITUAÇÃO DE HIRSCHMAN (1970) - apud Steffen (2009)
<b><u>Públicos de Voz:</u></b> tem origem na ação de manterem-se no sistema, tentando intervir nas decisões organizacionais, representam os públicos com a intenção de modificar as práticas, as políticas e os resultados da organização.
<b><u>Públicos de Saída:</u></b> caracteriza-se pela ação dos públicos de saírem do sistema, caso não se legitimem as decisões organizacionais, pode ser também um último recurso caso a opção de voz não obtenha êxito.
<b><u>Públicos de Lealdade:</u></b> são identificados pela ação de manterem-se no sistema, colaborando com a consecução dos objetivos da organização sem tentarem alterar as decisões organizacionais.
A CONCEITUAÇÃO DE FREEMAN (1984) - apud França (2009)
<b><u>Stakeholder:</u></b> designa o público pelo critério de poder, considerando a capacidade que eles tem de afetar a organização ou de ser afetado por ela, surgiu em contraposição ao termo Shareholders (acionistas), antes considerados o único segmento de público que exercia influência sobre as decisões organizacionais.
A CONCEITUAÇÃO DE GRUNIG e HUNT (2009)
<b><u>Públicos Ativos:</u></b> são assim classificados quando percebem que as ações de uma organização os envolvem (grau de envolvimento), que as consequências dos atos da organização são um problema (reconhecimento do problema), e que eles não estão impedidos de fazer algo a respeito (reconhecimento do grau de impedimento).
<b><u>Públicos Latentes:</u></b> quando uma decisão organizacional afeta o público, possivelmente eles perceberão um envolvimento e reconhecerão um problema, essas consequências produzem um público passivo com potencial para ser ativo, na medida em que o grau de envolvimento e reconhecimento aumentarem e o grau de impedimento diminuir.
<b><u>Não Públicos:</u></b> se nenhuma das condições (envolvimento, reconhecimento do problema, e grau de impedimento) se encaixar em um grupo de pessoas, então estes constituem um não público, e portanto, não dizem respeito a uma organização.

MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS (FRANÇA CONTINUAÇÃO)	
A CONCEITUAÇÃO DE FRANÇA (2009)	
<p><b><u>Públicos Essenciais:</u></b> são os públicos dos quais a organização depende para constituição e manutenção de sua estrutura e consecução de suas atividades fim. Dividem -se em dois segmentos: Constitutivos e Não constitutivos</p>	<p><b>Constitutivos</b></p> <p>Possibilitam a existência da organização fornecendo-lhe recursos para sua constituição</p>
	<p><b>Não Constitutivos</b></p> <p>Interferem não na constituição mas na viabilização ou manutenção da organização no mercado. Podem ser primários (como os funcionários), ou secundários (como fornecedores de matéria prima não essenciais)</p>
<p><b><u>Públicos Não Essenciais:</u></b> são redes de interesse específico não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social.</p>	<p>Redes de Consultoria</p> <p>Redes de setores associativos organizados</p> <p>Redes setoriais sindicais</p> <p>Redes setoriais da comunidade</p>
<p><b><u>Públicos de redes de Interferência:</u></b> pertencem ao cenário externo à organização. Devido ao seu poder de liderança ou influência diante do mercado e/ou opinião pública, podem gerar interferências prejudiciais as organizações ou apoiá-las.</p>	<p>Redes de Concorrência</p> <p>Redes de Comunicação de massa</p>

**Fonte:** Adaptado de França (2009, p. 222-234); Grunig (2009, p. 83); Steffen (2009, p.346).

As concepções apresentadas são importantes para a atuação das relações públicas nas organizações, pois cada uma possui uma perspectiva específica ao estabelecer o tipo de relação que é desenvolvida entre a organização e seus públicos. As conceituações de Matrat ([1971?]) e Freeman (1984) enfatizam as relações de poder e influência entre públicos e organização. As classificações proposta por Hirschman (1970) e Grunig e Hunt (2009), por sua vez, enfatizam o comportamento dos públicos em relação às ações organizacionais, e por fim a conceituação de França (2009) enfatiza o grau de dependência da organização frente aos diferentes públicos.

Para Carvalho (2009), a visão dialógica da comunicação ressalta a interdependência entre as organizações e os públicos, materializando o papel estratégico das relações públicas como mediadora deste relacionamento. Quando a legitimidade é contextualizada como a interação entre a estratégia organizacional e as expectativas dos públicos, a sua gestão pode ser entendida como um processo

dialógico, simétrico e não uma atividade unidirecional da organização para os públicos. Para a referida autora

Uma visão dialógica do gerenciamento da legitimidade organizacional requer uma comunicação contínua entre a organização e seus *stakeholders*, [...] envolve comunicações estratégicas direcionadas a segmentos diferenciados e encoraja a participação efetiva de *stakeholders* no comportamento organizacional. Além disso, contém o entendimento de que a legitimidade não é algo que possa ser reivindicado pelas organizações; ao contrário, é algo que lhes é outorgado (CARVALHO, 2009, p. 312).

Entendemos, portanto, que a legitimidade trata-se de um direito concedido pelos públicos à organização, desta forma, estes são agentes de influência nas decisões organizacionais. A legitimidade é administrada com êxito quando as decisões organizacionais são percebidas como consistentes com a expectativa dos *stakeholders*. Em caso contrário podem ocorrer conflitos entre ambos os componentes do sistema organização-públicos. É na gestão deste processo que consiste a função estratégica das relações públicas.

### 3.3 PROCESSO DECISÓRIO E NEGOCIAÇÃO

A visão dialógica da comunicação evidencia a interdependência entre as organizações e os públicos. Os interesses de determinados agentes de influência podem interferir na tomada de decisões, portanto, a informação, a negociação e a mediação, passam a ser aspectos fundamentais na gestão da comunicação organizacional (CARVALHO, 2009). É função de relações públicas trazer os problemas e visões dos públicos para a consideração dos demais gestores da organização nas tomadas de decisão, sendo atribuição também de relações públicas, identificar as consequências que as decisões exercerão sobre os *stakeholders* (GRUNIG, 2009).

Nessa perspectiva, a gestão estratégica da comunicação se apresenta como uma ação necessária de assessoramento ao corpo diretivo na tomada de decisões e no controle de uma organização. O entendimento de Grunig (2009) vem ao encontro desta ideia, quando afirma que

Os responsáveis pelo processo decisório estratégico de uma organização devem interagir com os stakeholders por meio da função de relações públicas. Tudo isso porque suas decisões têm consequências sobre os públicos ou pelo fato de a organização precisar de um relacionamento de

apoio junto aos stakeholders para a implantação das decisões ou conquista das metas organizacionais (GRUNIG, 2009, p. 77-78).

Torna-se, portanto, fundamental que os gestores de relações públicas possam auxiliar a administração a compreender que certas decisões têm consequências adversas sobre os públicos. Considerando tal afirmação, a negociação é um componente estratégico indispensável no contexto das tomadas de decisão, podendo ser realizada antes do processo decisório, ou depois, quando normalmente assume a função de resolver conflitos originados em decisões unilaterais (MARTINELLI et. al, 2011). De acordo com Wolton (2010), a comunicação inexiste sem negociação. Para este autor, o receptor que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações intensificado pela globalização, informar não só é insuficiente para comunicar, como hoje, este processo consiste em administrar a incomunicação através da negociação, para construir as condições de relacionamento e convivência. Com relação a este processo o autor enfatiza,

Ontem, comunicar era transmitir, pois as relações humanas eram frequentemente hierárquicas. Hoje, é quase sempre negociar, pois os indivíduos e os grupos se acham cada vez mais em situação de igualdade. *O conceito de negociação pertence, de resto, à cultura democrática.* [...]. A negociação e a convivência são procedimentos para evitar a incomunicação e as suas consequências frequentemente belicosas (WOLTON, 2010, p.19).

As negociações estão presentes no cotidiano das organizações e dos seres humanos e a todo momento no processo de relacionamento entre a organização e seus públicos (D'AMICO, 2008). Quando pensamos em negociação é necessário considerar que geralmente, se iniciam a partir de um conflito. Estes podem ser de diferentes naturezas, como conflitos de interesse, de necessidades, de opinião, estando todos ligados à frustração, ou seja, ao não alinhamento das expectativas das partes (HODGSON, 1986). A abordagem do autor confere papel essencial à comunicação. Ury (2001) comunga deste pensamento e afirma que a comunicação é básica e fundamental, visto que ela esta presente em todas as etapas de maneira intensa, e enfatiza que a negociação é em si um processo de comunicação bilateral, cujo objetivo é chegar a uma decisão conjunta. Para Martinelli (2011), a negociação é um processo complexo tendo em vista, que envolve pessoas e comportamento humano. Sobre o processo o autor complementa,

Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se refere a valores, objetivos, maneiras de pensar e de se conduzir uma negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e imprevisibilidade nas atitudes das pessoas (MARTINELLI et. al, 2011, p. 40).

Logo a negociação é o processo que busca aceitação de ideias, propósitos e/ou interesses, de tal modo que as partes envolvidas, ao concluírem este processo, tenham clareza de que foram ouvidas, de que tiveram oportunidades para apresentar sua argumentação e de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1998).

Quando se pensa em classificar estratégias possíveis em um processo de negociação, dois aspectos essenciais devem ser considerados, segundo Hodgson (1986, p.40): “a importância do relacionamento e a relevância do resultado”. Dessa avaliação surgem cinco tipos básicos de estratégias que apresentamos no quadro 8.

#### Quadro 8 – Classificações de estratégias em negociação

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO	TIPO
Estratégia de evitar	é uma estratégia que tende a conduzir a negociação a um perde-perde, pois concebe que nenhum aspecto é suficientemente relevante para que se evite um conflito posterior.	<b>PERDE -PERDE</b>
Estratégia de acomodação	abre-se mão dos resultados em favor da preservação do relacionamento. Tende a levar a uma negociação do tipo perde-ganha.	<b>PERDE- GANHA</b>
Estratégia competitiva	o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando a negociação a um resultado ganha-perde.	<b>GANHA-PERDE</b>
Estratégia colaborativa	neste caso prioriza-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando-se a negociação ao ganha-ganha.	<b>GANHA-GANHA</b>
Estratégia do compromisso	é um enfoque combinado, utilizado em situações onde as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem manter o relacionamento e/ou alcançar algum resultado.	<b>SEM TIPOLOGIA ESPECÍFICA</b>

Fonte: Adaptado de Hodgson (1986).

A estratégia colaborativa está relacionada diretamente ao que se propõe as relações públicas em sua função mediadora de relacionamentos, pois preconiza um princípio de reciprocidade, equidade e colaboração conduzindo à convergência entre as partes. A quinta estratégia, a do compromisso, contudo também pode ser identificada com os princípios de relações públicas, pois mesmo que os resultados obtidos fiquem aquém do esperado, são considerados satisfatórios num equilíbrio entre perdas e ganhos, primando-se pela sustentação do relacionamento (D'AMICO, 2008). Sobre o processo de negociação a mesma autora enfatiza

Percebe-se que a negociação contempla interesses distintos das partes envolvidas, que buscam se sentir satisfeitas com os resultados, de maneira individual ou coletiva. Assim, considera-se que inexitem fórmulas e pareceres padrões aplicados ao processo de negociação, pois cada organização é única e cada público sente e reage de maneira distinta frente aos movimentos e contravimentos organizacionais. Portanto, Relações Públicas deve projetar estratégias que contemplem e respondam às expectativas dos públicos, pois, dessa forma, o discurso e a ação da organização confirma-se-ão na prática, legitimados (D'AMICO, 2008, p. 129).

Para Carvalho (2009, p. 318), é pertinente vincular a ação profissional de relações públicas à construção de uma “inteligência profissional”, que pressupõe habilidade para gerir situações adversas e instáveis, possibilitando a configuração de redes interacionais mais equilibradas e visando atingir sua plenitude. A autora citando Morin (1989) destaca ainda,

A inteligência sugerida envolve considerá-la uma aptidão do profissional de relações públicas como mediador organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade, com multiplicidade de informações e incertezas, a partir da reflexão sobre o contexto real e da sua coerência com a proposta filosófica e os indícios das tendências ambientais. Essa inteligência inclui uma arte estratégica individual e uma dimensão coletiva, comportando a ousadia, a iniciativa, a capacidade organizacional de reaprender a aprender, de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros e ilusões (CARVALHO, 2009, p. 319).

Com base no exposto, reafirmamos a necessidade de que as decisões organizacionais sejam legítimas, no sentido de que venham ao encontro dos interesses comuns da organização e dos públicos. É pela legitimação do poder decisório que a ação de relações públicas permite influenciar os públicos e os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização, a fim de sustentar sua existência (CARVALHO, 2009). Nessa perspectiva entendemos que a comunicação consolida a possibilidade única de compreender e operar na

construção, e na transformação, de processos relacionais em diálogo. Contudo cabe revisitarmos as relações públicas no exercício de sua função, para entendermos quais as técnicas/ações que elas se apropriam para o desempenho de suas atividades na perspectiva estratégica.

### 3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E O EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA

Vimos no início deste capítulo que o paradigma funcionalista, ainda predominante, e que admite as relações públicas de forma fragmentada e isolada, centrada em seus instrumentos de comunicação, não mais atende às novas demandas da sociedade e das organizações, por isso a preocupação em sistematizar os fundamentos do planejamento e da gestão estratégica da comunicação pelas relações públicas (KUNSCH, 2009). Para a mesma autora, as relações públicas como função estratégica devem, com base em pesquisa e planejamento, encontrar as melhores estratégias para antecipar e enfrentar a reação dos públicos e da opinião pública frente às ações e decisões organizacionais, e complementa,

Como parte integrante da gestão estratégica, as relações públicas deverão auxiliar a alta direção a fazer a leitura de cenários, das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, bem como a pensar estrategicamente as ações comunicativas. Essas ações deverão atingir sobretudo aqueles públicos estratégicos (*stakeholders*) (KUNSCH, 2009, p. 204).

Significa dizer que as organizações modernas para se posicionarem e serem legitimadas perante à sociedade, fazendo frente aos desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação, atuando não de forma isolada, mas em sinergia com todas as modalidades da comunicação integrada<sup>8</sup> (administrativa, interna, mercadológica e institucional), abrindo, desta forma, canais de diálogo com os públicos, ouvindo seus anseios e suas necessidades (KUNSCH, 2009). De acordo com Grunig (2009) a função estratégica de relações públicas vai além da comunicação de mensagens

---

<sup>8</sup> Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades resultará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 2003).

que ocorre após o processo decisório, isso porque a reputação é moldada pelo comportamento organizacional, e as mensagens, apenas, não podem transformar a forma como os públicos encaram estes comportamentos. De acordo com o referido autor,

Estudiosos de Administração vêm-se dedicando intensamente a reputação das organizações nos últimos anos, acreditando que a reputação é um ativo intangível que agrega valor monetário e não monetário a uma organização [...] reputações são um subproduto do comportamento da administração e da qualidade de relacionamentos entre a organização e seus públicos. Consequentemente, a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos (GRUNIG, 2009, p. 101).

Nessa mesma linha de raciocínio, Lopes (2008, p. 6-7) afirma,

A organização deve possuir imagem e reputação diante de seus públicos, elementos imprescindíveis à obtenção de resultados mercadológicos. Para tanto, faz-se necessária a gestão do relacionamento com os diferentes públicos de interesse da organização em busca da compreensão mútua essencial a um ambiente estável, propício aos negócios.

Reputação e legitimação são conceitos que se interpenetram, pois é a partir da legitimação das ações organizacionais por parte dos públicos, que vai sendo consolidada a reputação da organização (FORTES, 2009). Para Oliveira (2007), a função estratégica das relações públicas deve ser contemplada a partir de dois aspectos relevantes, o primeiro situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias do negócio; o segundo aspecto refere-se à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Para a autora, são cinco os componentes que conferem caráter de gestão estratégica à atuação de relações públicas, são eles:

- **Tratamento processual da comunicação** – refere-se à abordagem da comunicação como processo, em uma visão abrangente e integrada, e não com base em ações desarticuladas. Envolve também a participação na gestão da organização, apoiando diretamente as políticas e estratégias de negócio, de modo a possibilitar a construção de sentido no ambiente interno e externo.
- **Inserção da comunicação na cadeia de decisões** – é um requisito para orientar a análise de situações que afetam os atores sociais, e a adoção pela

organização, de instrumentos que considerem as expectativas e necessidades destes públicos. Somente assim será possível dimensionar as reações e abordagens dos atores frente às decisões organizacionais.

- **Gestão de relacionamentos** – Conforme exposto no item 2.3, no contexto atual o tratamento da comunicação restrito a fluxos informacionais é insuficiente, nesse sentido a gestão de relacionamentos é um componente estratégico por propiciar a interação e o diálogo, de forma planejada e monitorada.
- **Processo planejado** – o planejamento do processo de comunicação deve ser respaldado pelo planejamento estratégico da organização. Deve contemplar as demandas das diferentes áreas e envolver equipes de profissionais de outros setores da organização na elaboração das estratégias comunicacionais, contemplando diversas visões e experiências.
- **Processo monitorado** – por meio de metodologias e instrumentos específicos, a organização poderá avaliar de forma contínua as expectativas dos públicos e a influência que exercem na sua atuação.

Bueno (2009, p.15) compartilha da visão de gestão estratégica de Oliveira (2007), quando destaca que,

o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas (redator de releases ou de house-organs, organizador de eventos, criador de logos ou *banners*), mas tem de estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias e ser capaz de mobilizar pessoas e integrar-se a equipes para realização de um objetivo comum. Enfim espera-se [...] que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir proativamente, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização.

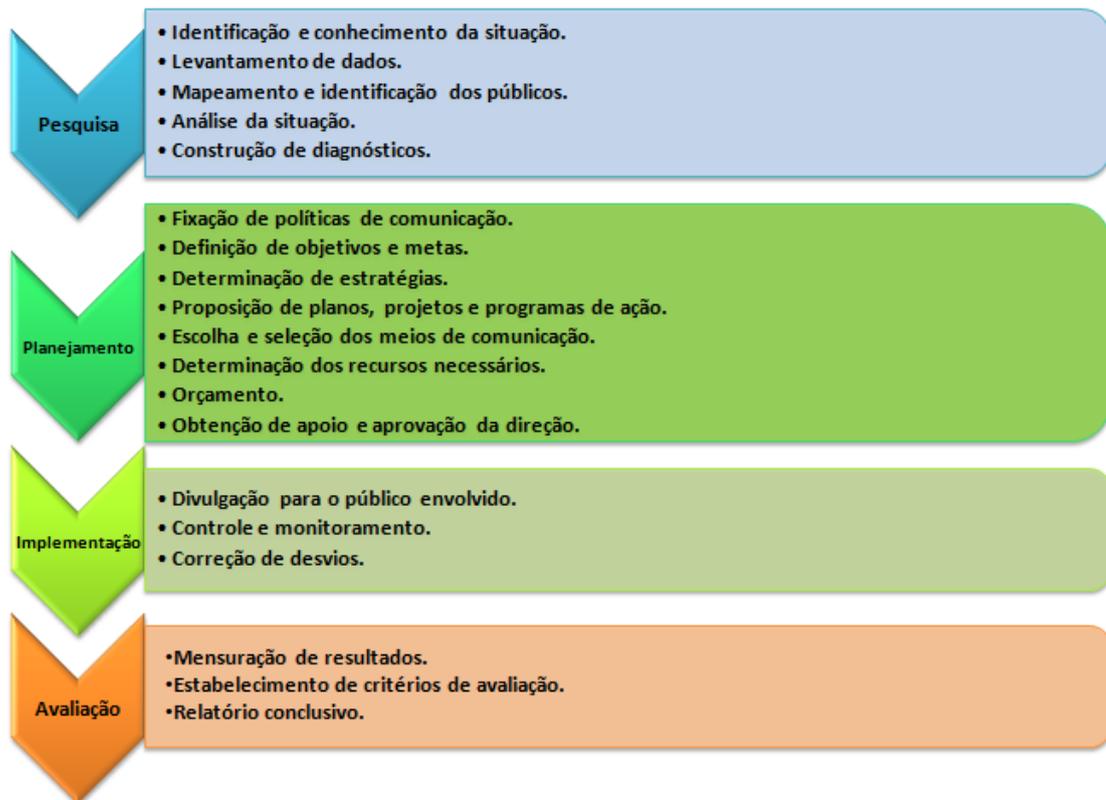
Identificamos alguns pontos de convergência entre a concepção de Oliveira (2007) sobre a gestão estratégica de relações públicas, e as perspectivas das escolas de administração estratégica de Mintzberg (2000). O primeiro componente que aborda o tratamento processual da comunicação, pode ser relacionado com os princípios da escola do Desing e do Planejamento, na medida em que ambas as abordagens pressupõem um processo de concepção e formalização sistemática visando à construção de sentido. A inserção da comunicação na cadeia de decisões está vinculada a escola de Poder, pois enfatiza a influência e interdependência

existente entre os componentes do sistema organização-públicos. A gestão de relacionamentos e o processo planejado estão relacionados com a escola cultural, pois preconizam a participação efetiva, inserindo os diferentes públicos como agentes centrais nestes processos. E por fim, o processo monitorado relaciona-se com a escola do aprendizado, ao enfatizar a importância do controle e da avaliação como formas de aperfeiçoamento contínuo e permanente.

Interligando todos os cinco componentes da gestão estratégica, está o planejamento, que para Kunsch (2006), é um dos aspectos que confere abordagem estratégica à atuação profissional, pois no composto da comunicação das organizações na sociedade globalizada, supera o caráter meramente tático e técnico do passado. Valendo-se dos conceitos e aplicações do planejamento, pensamento estratégico e da gestão estratégica. Simões (2001) acrescenta que o planejamento supõe ação racional de relações públicas, porque planejar compreende a busca pela previsão de conjunturas e ações de micro e macroambiente organizacional.

De acordo com Kunsch (2003), são quatro etapas que compõe o planejamento em relações públicas: pesquisa, planejamento, implementação e avaliação. Essas etapas demandam outras fases e tarefas conforme o exposto na figura 3.

**Figura 3 – Etapas do planejamento**



**Fonte:** Adaptado de Kunsch (2003).

Observando as etapas de planejamento (FIGURA 3), podemos inferir que a fase 1 – pesquisa, é a etapa na qual se evidenciam os eventuais conflitos existentes, suas causas e *o quê, quando e como*, deve ser feito para minimizá-los. Na fase 2, planejamento, é quando mediante o diagnóstico realizado, o profissional de relações públicas pode repensar e analisar a situação e, em seguida, redefinir missão, filosofias, políticas, estabelecer objetivos, propor ações, estabelecer orçamentos e implementar o que foi planejado. A fase 3 – Implementação, corresponde ao momento em que, as ações planejadas são implantadas e isso promove uma mudança de cultura, por isso é indispensável que nesta fase haja o engajamento de todos na organização, caso contrário este processo não terá razão de ser. É durante a fase de implementação, que são aplicados os instrumentos de controle que permitem corrigir possíveis desvios durante a realização das ações. Na quarta e última fase, a Avaliação, todas as ações são analisadas, listando pontos positivos e negativos, avaliando se ocorreram de forma simétrica [entre a organização e os públicos/receptores], e se foram efetivas. Para isso podem ser adotados

instrumentos como, pesquisas, auditorias de imagem e de opinião, clippings, entre outros (KUNSCH, 2003).

O planejamento deve estar de acordo com quatro princípios básicos relativos à gestão estratégica. Assim, de acordo com Kunsch (2003, p. 205):

- Contribuição aos objetivos: ele é de suma importância para que se alcance os objetivos totais.
- Função de precedência: é o planejamento que estabelece objetivos e parâmetros para controlar o processo administrativo, assim deve preceder as funções administrativas, tais como, organização, direção e controle.
- Abrangência: o planejamento exerce influência sobre as demais áreas da organização, proporcionando as alterações necessárias sobre os recursos utilizados.
- Eficiência: os planos devem atingir os resultados esperados com o mínimo de problemas e contratempos.

No que se refere à eficiência<sup>9</sup> podemos citar ainda a eficácia e a efetividade, sendo a eficácia relativa aos resultados positivos e a efetividade à continuidade no ambiente para a obtenção dos objetivos maiores. Logo:

fica evidente que o ato de planejar decide, preliminarmente, o que, como, quando, por quem e por que deve ser feito, permitindo que as atividades de relacionamento sejam desdobradas com eficácia, assegurando o êxito do que se empreendeu (FORTES, 2003, p. 187).

Ainda sobre a função do planejamento para ação estratégica de relações públicas o autor complementa

Na empresa, o planejamento orienta o executivo sobre o que fazer, para consolidar metas e reunir indivíduos ou grupos de funcionários, antecipando o trabalho a ser feito. Uma organização que não está ao abrigo de um processo coerente de planejamento poderá resistir à rotina de turbulência do cotidiano, mas não sobreviverá às mudanças dos ambientes, simplesmente pela falta de uma visão clara da realidade na qual está atuando (FORTES, 2003, p. 185).

As relações públicas estratégicas, iniciam portanto, com a análise do ambiente, ou seja, com o desenvolvimento de pesquisa para identificar *stakeholders*,

---

<sup>9</sup> Eficiência – “[forma de] atingir os objetivos com o mínimo de problemas e de consequências indesejáveis” (KUNSCH, 2003, p. 205).

públicos específicos, problemas e assuntos emergentes com potencial para tornarem-se futuras crises entre a organização e os públicos. Relações Públicas podem analisar o ambiente através do monitoramento da mídia, fonte útil, contudo não é a mais adequada, porque quando as consequências de uma decisão organizacional chegam à mídia, geralmente, é tarde demais para modificar tal decisão, tornando a ação de relações públicas reativa, pois neste cenário só podem ser controlados os danos (GRUNIG, 2009). Para Ferrari (2009) as relações públicas como função estratégica não pode prescindir de uma importante ferramenta, a análise de cenários, isto é,

É na sua função de “analista de cenários” que o relações públicas dará sentido ao seu trabalho e encontrará sustentação para tornar as relações públicas mais bem compreendidas. Dessa forma cumprirá sua missão de colaborar com a alta administração no estabelecimento das diretrizes que conduzirão suas ações para realizar sua missão e promover o espírito empreendedor das pessoas que com ela colaboram para a consecução de seus objetivos (FERRARI, 2009, p. 139).

De acordo com Ferrari (2009), a análise de cenários deve contemplar o exame do ambiente interno e externo da organização através da identificação de oportunidades e ameaças, o levantamento dos assuntos emergentes e verificação de tendências, a identificação e classificação de públicos estratégicos, e a compreensão da cultura organizacional. Para Kunsch (2006), outras técnicas das quais relações públicas podem se apropriar para a análise de cenários são a matriz SWOT<sup>10</sup> e o *Benchmark*. Com relação à SWOT a autora explica,

Com base na técnica e na análise de SWOT, deve se verificar quais são as oportunidades e as ameaças para a organização presentes nesse macroambiente. As oportunidades significam para a organização aspectos favoráveis para o seu desempenho estratégico e as ameaças representam aspectos desfavoráveis. Ambas são variáveis externas incontroláveis por parte da organização. [...] Uma das técnicas para se fazer a análise ambiental interna é, novamente, a técnica SWOT. Ela estuda quais são os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno diante das oportunidades e das ameaças do ambiente externo. O posicionamento institucional e mercadológico e a capacidade competitiva de uma organização são justamente equacionados nesse processo (KUNSCH, 2006, p. 46-47).

Quanto ao *Benchmark* trata-se de uma técnica ou um instrumento que permite às organizações pesquisarem os melhores processos e as melhores práticas de outras organizações similares, concorrentes ou não, para fins de comparação

---

<sup>10</sup> Técnica SWOT: *Strengths* (ameaças), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (SILVEIRA, 2001, p. 209).

com as suas próprias práticas e processos, e seu aperfeiçoamento (KUNSCH, 2006). Contudo essas técnicas estão voltadas à análise do ambiente de forma geral, e não satisfazem à necessidade de conhecimento aprofundado sobre os públicos, suas expectativas e possíveis reações, conhecimentos indispensáveis para as relações públicas no desempenho de seu papel estratégico de mediador dos relacionamentos no sistema organização-públicos. Corroborando com esta ideia Ferrari (2009, p. 139) destaca,

Ao realizar a análise de cenários, o profissional de relações públicas sente-se preparado para identificar, classificar os públicos de interesse da organização e verificar quais são suas necessidades e expectativas. A visão contemporânea das Relações Públicas reforça a importância do relacionamento com os públicos para existência e permanência das organizações no seu ambiente. Relacionamento pode ser considerado como uma série de interações de interdependência entre duas ou mais partes. Ele é intrinsecamente dialógico, e, portanto, o profissional de relações públicas deve conhecer as características de cada um dos públicos estratégicos da organização para se relacionar de forma efetiva com cada um deles.

Sobre a perspectiva de cenários, Bueno (2009, p.40) complementa,

Um dos instrumentos de suporte ao planejamento é o processo de construção de cenários. Não se pode pretender uma comunicação para a inteligência empresarial sem o esforço de entender as variações e tendências do micro e do macroambiente e a busca de ações e estratégias para sintonizar a organização para a “constante mudança descontínua”

Para Grunig (2009), uma das principais funções de relações públicas no exercício de sua função estratégica, é assessorar o corpo diretivo, quando identifica que as decisões organizacionais podem contrariar as expectativas dos públicos, gerando assuntos emergentes e possíveis crises. Contudo, é difícil convencer a administração de que é necessário tomar uma decisão diferente e/ou alterar o comportamento para evitar conflitos com os públicos e danos à imagem da organização. É para facilitar esta tarefa que o autor defende a construção de cenários, que deve contemplar as seguintes etapas:

- **Análise de tarefas** – definição de escopo de tempo e local de uma decisão e análise da situação que se apresenta;
- **Análise da influência do ambiente** – identificação dos *stakeholders* mediante análise de cenários, e verificação dos inter-relacionamentos destes com outros públicos;

- **Seleção e análise de assuntos emergentes** – selecionando os assuntos mais críticos identificados nos cenários, nas mudanças do ambiente e nos planos estratégicos da organização;
- **Identificação das principais incertezas** – classificação das incertezas com base nos *stakeholders* e forças propulsoras com origens nas mais diferentes áreas como a política, economia, sociedade e tecnologia;
- **Identificação de público-chave** – o autor sugere a utilização da teoria situacional de públicos<sup>11</sup> para identificar e classificar os públicos mais importantes;
- **Caracterização de cenários e identificação de componentes** – utilização das informações da análise de cenários e da classificação dos públicos para construir mapas de cenários interligando estas informações;
- **Desenvolvimento e Interpretação de cenários** – desenvolvimento de um esboço dos cenários, e envolvimento de outros agentes organizacionais para avaliar a consistência dos mesmos;
- **Decisão final sobre os cenários** – Confirmação dos cenários finais com a previsão de reação dos *stakeholders*;
- **Análise das consequências e desenvolvimento da estratégia** – desenvolvimento de estratégias com base na análise das oportunidades e riscos provenientes dos cenários.

O estudo de Excelência realizado por Grunig (2000) demonstrou que as relações públicas adquirem poder quando a coalizão dominante necessita de sua *expertise*, quando as organizações são confrontadas por ameaças e crises. Dessa forma, relações públicas precisam utilizar técnicas como análise do ambiente e construção de cenários, para antecipar assuntos emergentes e crises, estando preparados para auxiliar as organizações na tomada de decisão agindo proativamente e, evitando possíveis crises e conflitos (GRUNIG, 2009). O autor destaca ainda a relevância da construção de cenários para as relações públicas em sua atuação de assessoramento aos dirigentes na tomada de decisão,

---

<sup>11</sup> Teoria situacional de públicos – [admite uma diferenciação para a segmentação da população em públicos] “é o âmbito em que eles, passiva ou ativamente, se comunicam sobre um assunto emergente e o âmbito em que ativamente se comportam apoiando ou impedindo a organização a executar sua missão”. (GRUNIG, 2009, p. 83). Utilizando a teoria situacional de públicos, estes podem ser classificados em: Ativos, Latentes e Não-públicos.

Uma vez que o profissional de relações públicas que participa da gestão estratégica identifica os públicos estratégicos vinculados a uma decisão, necessita de ferramentas para demonstrar aos gestores de outras áreas qual pode ser o comportamento desses públicos (favorável ou desfavorável) em relação às tomadas de decisão organizacionais. Durante certo tempo, estudiosos da Administração usaram cenários como forma de antever as consequências de diferentes decisões. Os executivos de relações públicas podem usar essa técnica para auxiliar os gestores de outras áreas a antever “futuros alternativos”, incertezas e “refinar ações presentes” (GRUNIG, 2009, p. 88).

É em consonância com esta abordagem, que enfatiza a necessidade/relevância da construção de cenários para o exercício estratégico das relações públicas junto à tomada de decisão organizacional, que buscaremos analisar no capítulo a seguir, a contribuição da Teoria dos Jogos para a função estratégica de relações públicas. Para isso, será necessário aprofundar o conhecimento sobre essa teoria, seus princípios, e as inter-relações entre a Teoria dos Jogos e as relações públicas.

## 4. TEORIA DOS JOGOS E RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE POSSIBILIDADES

### 4.1 TEORIA DOS JOGOS: HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

A Teoria dos jogos tornou-se um ramo proeminente da matemática nos anos 30 do século XX, no entanto os primeiros estudos datam do século XVII (D'AMICO, 2008). Na década de 40, os matemáticos John Von Neumann e Oskar Morgenstern lançaram as bases da Teoria dos Jogos, no livro *Theory of Games and Economic Behavior* (Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico, 1944), que interpretava as escolhas racionais e os acontecimentos sociais por meio dos modelos de jogos de estratégia. O enfoque inicial desta teoria era a aplicação da matemática a situações sociais, onde os jogadores, agindo de forma racional, buscavam os resultados maximizadores a partir da situação estabelecida. Em 1950, John Nash, cria a Teoria do Equilíbrio, ou Equilíbrio de Nash, como também é chamada, que ampliou as oportunidades para aplicação da Teoria dos Jogos. (FILHO et al, 2009).

Contudo, foi nas duas últimas décadas do século XX que ganhou notoriedade. O estudo da Teoria dos Jogos foi contemplado com o Nobel de Economia, tendo sido premiado em três anos distintos: em 1994, os pesquisadores John Nash (americano), Reihard Selten (alemão) e John Harsanyi (húngaro naturalizado americano); em 2005, Robert Aumann (israelense naturalizado americano) e Thomas Schelling (americano); e, em 2007, Leonid Hurwicz (russo naturalizado americano), Roger Myerson (americano) e Eric Maskin (americano). Todos os oito estudiosos premiados alicerçaram suas bases teóricas nos pressupostos de John Von Neumann, considerado o pai da Teoria dos Jogos (D'AMICO, 2008).

A Teoria dos Jogos possui uma vasta aplicação teórica, ao focar os problemas de decisão de seus participantes e na possível previsão dos comportamentos dos jogadores assim como nos possíveis resultados alcançados. Assim, os *insights* providos pela Teoria dos Jogos contribuem de forma relevante para o entendimento e compreensão da cooperação estratégica (ABBADE, 2009). Para o mesmo autor, são identificadas três versões distintas para aplicação da Teoria dos Jogos – a econômica, a psicológica e a sociológica:

- **Econômica** - interpreta os acontecimentos sociais por meio dos modelos de jogos de estratégia, ou seja, diante de certa gama de opções, os agentes escolheriam aquelas estratégias de ação que lhes fossem mais vantajosas, de acordo com um cálculo acerca de sua probabilidade e satisfação máxima de sua utilidade. Para poder deduzir as estratégias ótimas sob diferentes variáveis, quanto ao comportamento humano do resto dos agentes, as hipóteses têm que analisar diferentes aspectos: as consequências das diversas estratégias possíveis, as possíveis alianças, o grau de compromisso dos contratos e o grau em que cada acontecimento se repete.
- **Psicológica** - a Teoria dos Jogos torna-se ainda mais subjetiva se passar a levar em conta a intencionalidade dos agentes. Uma vez que a ignorância e o conhecimento das organizações passam a ser estimados como ruído, a ideia de informação incompleta passa a desempenhar um papel fundamental. Troca-se o modelo de organizações completamente informadas em uma racionalidade coletiva perfeita por um modelo em que a intenção e as expectativas em relação aos outros passam a ser decisivas. Levando em conta um determinado número de ações interdependentes, não há um único resultado final, mas sim um número indeterminado de soluções possíveis, de equilíbrio relativo para o sistema.
- **Sociológica** - combina probabilidades lógicas e subjetivas das organizações em seu modelo. O fundamental é entender, revisando e superando as contribuições anteriores; amplia o papel da incerteza porque não faz distinção entre ruído externo e o inter-subjetivo. Com isto, a estratégia passa a ter uma função de autoconhecimento.

De acordo com Abadde (2009), a teoria dos jogos é um conjunto de técnicas analíticas destinadas a auxiliar a compreensão de fenômenos observados quando tomadores de decisão, ou *jogadores*, interagem entre si. Para Neumann e Morgenstern (1944), Teoria dos Jogos é a ciência da estratégia, procura determinar logicamente as atitudes que os jogadores (no caso específico deste estudo, as organizações e os públicos) devem tomar para assegurar os melhores resultados. Do ponto de vista conceitual, D'Amico (2008) acrescenta,

A Teoria dos Jogos pode ser entendida como a teoria das interações estratégicas e das escolhas [...] aparece como relevante instrumento para

se analisarem problemas em que as decisões de um indivíduo afetam ou são afetadas pelas decisões de outros jogadores [...] pode proporcionar uma visão ampla a respeito da atuação das organizações no sistema social, das alianças e estratégias que se estabelecem no sentido de garantirem a sua sobrevivência e a sua legitimidade perante os seus públicos nas situações de conflito (D'AMICO, 2008, p. 13-14).

Conforme a concepção de Simões (2001) é possível relacionar a Teoria dos Jogos, com seus conceitos, princípios e metodologia às relações públicas. Para o autor, a Teoria dos Jogos e as relações públicas, coadunam-se em razão da iminência do conflito no sistema organização-públicos, buscando a cooperação e o equilíbrio por meio da convergência de interesses. O autor expõe que a relação entre os agentes (organização e públicos) ou jogadores (relacionando à Teoria dos Jogos), está permeada pelo exercício de poder, em que se tem o jogo, como toda situação de interação, em que as ações de um interferem e influenciam as do outro.

Para Fiani (2006), em Teoria dos Jogos, um jogo é um modelo formal e esquematizado de uma situação estratégica, para se compreender uma situação real ou simulada. Assim, jogos são processos que envolvem interações entre dois ou mais jogadores, chamados também de agentes, entendidos por indivíduos, empresas, governos e por toda e qualquer organização (BÊRNI, 2004). De acordo com Marinho (2011) a interdependência entre os agentes envolvidos na tomada de decisão é a característica fundamental da Teoria dos Jogos. Para o autor esta interdependência é descrita como,

A Teoria dos jogos é um método para abordar formalmente os processos de tomada de decisão por agentes que reconhecem sua interação mútua do tipo: "penso que você pensa o que eu penso sobre você mesmo". Ou seja: sempre que minha decisão é baseada no que eu acho que você vai fazer, em função do que você entende que eu mesmo vou decidir, a Teoria dos jogos entra em ação (MARINHO, 2011, p.41).

Ainda, segundo o referido autor, a tomada de decisão, sob a perspectiva da teoria dos jogos, requer interação e interdependência entre os agentes envolvidos, visto que, a abordagem relaciona-se com a compreensão de Carvalho (2009) sobre o papel estratégico de mediador que relações públicas desempenha nas negociações e tomadas de decisão organizacional. De acordo com a autora o reconhecimento desta interdependência abre todos os tipos de possibilidades de mudanças, e salienta,

O reconhecimento dos disputantes de uma interdependência não percebida previamente ou pouco apreciada tem o potencial de transformar sua

compreensão da situação, um do outro e das possibilidades de ação cooperativa. Os disputantes podem passar a ver mais de uma maneira de satisfazer as convicções que têm sobre si mesmos. Eles podem, ainda, começar a perceber de que forma as ações indesejáveis do outro são, em grande parte, uma reação às suas próprias palavras e ações (CARVALHO, 2009, p. 323).

Tais situações, as quais envolvem a Teoria dos Jogos, não podem ser entendidas como uma simples generalização de casos em que indivíduos isolados tomam decisões, pois pressupõe uma interação, no sentido de que nenhuma escolha de um curso de ação pode realizar-se racionalmente, sem que seja considerada a dependência do resultado sobre as expectativas recíprocas dos participantes (D'AMICO, 2008). A Teoria dos Jogos, portanto, trata de/ e gera complexidades, envolvendo situações de conflito, tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias.

Contudo, para compreender a Teoria dos Jogos, e posteriormente revisitá-la sob o enfoque das Relações Públicas, torna-se necessário apresentar os elementos que a constituem.

## 4.2 ELEMENTOS CONSTITUINTES DA TEORIA DOS JOGOS

A Teoria dos jogos é formada por um conjunto de elementos que constroem a sua estrutura e aplicabilidade, estes componentes são: os jogadores, as estratégias, as regras e os *payoffs* (D'AMICO, 2008).

### 4.2.1 Jogadores

Jogadores são agentes que tomam decisões. De acordo com Souza (2003, p.55), o “homem como jogador se comporta de forma a atingir seus objetivos, planejando diferentes estratégias, decidindo ao mesmo tempo como agir nos segmentos sociais em que está inserido”. Contudo, mesmo que os jogadores possuam interesses divergentes, estes não são necessariamente opostos, podem convergir, em lugar de sempre divergir (BÊRNI, 2004). Convém destacar, que o enfoque político descrito por Simões (1993) e exposto no capítulo dois, encontra-se implícito no exercício de poder entre os jogadores em interação estratégica, na medida em que, estas interações preveem a possibilidade de um sujeito, grupo,

organização ou partido, denominado A, decidir ou influenciar a decisão de B, também entendido como um sujeito, grupo, organização ou partido (D'AMICO, 2008).

#### **4.2.2 Estratégias**

Sob o enfoque da Teoria dos Jogos as estratégias são entendidas como um plano de ações que especifica, para determinado jogador, que atitude considerar nos momentos em que ele terá de decidir o que fazer (FIANI, 2006). Percebemos que o conceito está relacionado à tomada de decisão do agente frente às situações vivenciadas no momento e no futuro, referindo-se à decisão do que e porque fazer, assim como jogar o jogo em cada contingência. Vincula-se com os preceitos da escola do planejamento, pois pressupõe um plano, uma formalização de como agir; e a escola do posicionamento, na medida em que cada escolha busca o alcance de uma posição mais favorável estrategicamente para o jogador.

Lisboa (2003) concorda que estratégia é um plano contingente, deve-se estudar o antes, o durante e o depois de todas as partidas, atuando de forma ativa e preventiva, simulando cenários que tragam mais segurança e otimização, em vez de ser reativo.

#### **4.2.3 Regras**

Para Silva (2004), as regras são um conjunto de princípios, normas e preceitos que norteiam as ações dos jogadores. Em Teoria dos Jogos inexistem um conjunto universal de regras, estas são estipuladas de acordo com o tipo de jogo, as características dos jogadores envolvidos, as estratégias estipuladas, as formas de interação abarcadas, e as relações de poder exercidas.

#### **4.2.4 Payoff**

Fiani (2006) refere-se ao *payoff* como a função de recompensa a cada jogador, aquilo que obtém depois de encerrado o jogo, de acordo com as próprias escolhas e as dos demais jogadores. Em alguns jogos isso é simples como declarar

um vencedor ou um vencido; em outros, pode traduzir-se em um valor numérico, numa quantidade de dinheiro ou de pontos; enfim, o que seja capaz de ajudar o jogador a perceber como ele avalia determinado resultado do jogo.

A hipótese de racionalidade, implícita na Teoria dos Jogos, envolve a busca de recompensas, fazendo-se necessário que cada jogador tenha conhecimento do perfil do “oponente” e saiba quais são os objetivos destes jogadores e seus possíveis *payoffs*, ou melhor, as buscas que estão almejando, os resultados que estão esperando (FIANI, 2006).

A Teoria dos Jogos consiste, portanto, num processo no qual dois ou mais agentes sociais (jogadores), tomam decisões, a partir de uma estrutura de regras que pode ser formal ou informal. Cada combinação de decisões e ações, são entendidas como um conjunto de movimentos a partir de estratégias, e determinam uma situação. Ao pressupor as diversas possibilidades de escolha dos agentes implicados no processo de ação e reação, pode ser obtida uma variedade de combinações possíveis. O papel dos objetivos é fundamental, pois mesmo que estes sejam inicialmente conflitantes, existe a probabilidade dos agentes rumarem à cooperação, e a convergência pode tornar-se mais favorável do que a divergência na obtenção de *payoff* (D'AMICO, 2008). É exatamente esta uma das perspectivas que aproximam a Teoria dos Jogos do papel estratégico das relações públicas. O quadro 9 sintetiza os elementos constituintes da teoria dos jogos que foram apresentados neste item.

## Quadro 9 - Elementos constituintes da Teoria dos Jogos

COMPONENTES	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS
<b>Jogadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Participantes, agentes, entendidos também por indivíduos, empresas governos. Toda e qualquer organização.</li> <li>* Interesses, objetivos, expectativas, metas próprias, opostas ou não, que podem compor uma coletividade, sendo divergentes ou convergentes.</li> <li>* O destino e a ação baseiam-se nos movimentos e nas respostas alheias, dadas as possibilidades dos demais.</li> </ul>
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plano de ação com descrição das decisões a serem tomadas em todas as situações possíveis.</li> <li>* Conjunto de alternativas, de movimentos (e de comportamentos) que um jogador utiliza no jogo.</li> <li>* O jogador está focado nos ganhos e perdas, seus e do oponente.</li> <li>* Inexiste estratégia ideal.</li> </ul>
<b>Regras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conjunto de princípios que regulamentam um jogo</li> <li>* Existe um conjunto de regras feitas de maneira apropriada a cada jogo.</li> </ul>
<b>Payoffs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O que se obtém depois de encerrado o jogo: recompensa, benefício ou até mesmo a punição do jogador.</li> <li>* Solução ou ganho de um jogo em quantificação ou qualificação.</li> </ul>

Fonte: D'Amico (2008, p. 41).

Uma vez conhecidos os elementos que compõem a Teoria dos Jogos (jogadores, estratégias, regras e *payoffs*), interessa-nos entender como estes são assimilados nos jogos (situações de interação) que constituem esta teoria.

### 4.3 CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DOS JOGOS

Este item busca evidenciar a ligação da Teoria dos Jogos com a cooperação, pressuposto essencial às relações públicas. Assim a classificação e a natureza dos jogos estudados pela Teoria dos Jogos evidenciam as condições que favorecem a cooperação. Para D'Amico (2008),

Tem-se, assim, na busca pela cooperação, forças diferentes, mas que podem ser unificadas. Isso porque o ser humano não é movido somente por forças divisoras, isto é, conflitantes, de competição, nem somente por forças unificadoras, de cooperação. Constata-se assim, que é do equilíbrio, da busca por igualdade de forças em oposição de que vivem as sociedades (D'AMICO, 2008, p.46).

Souza (2003) acrescenta que a comunicação entre as partes que interagem, em jogos cooperativos, é fundamental conciliando os interesses dos participantes. Em Teoria dos Jogos, classificam-se os jogos com base dois critérios: um em que inexistente comunicação efetiva entre os jogadores, os jogos não-cooperativos, e outro nos quais os jogadores podem comunicar-se livremente, os jogos cooperativos.

De acordo com Fiani (2006) e Bêrni (2004), em jogos cooperativos as coalizões existem e são permitidas. O termo coalizão possui inúmeros sinônimos em jogos cooperativos, e podem ser usados termos como acordo, contrato, pacto e/ou compromisso. Essa coalizão, contudo, necessita exprimir as relações mútuas, o que vem ao encontro do princípio de simetria nos relacionamentos destacado por Grunig (2009). Para que isso ocorra é imperativo que nos jogos cooperativos sejam possíveis a ordenação e à aplicação de planejamento e estratégias em conjunto pelos jogadores (BÊRNI, 2004). De acordo com D'Amico (2008) aponta-se, portanto, a evidência de que em jogos cooperativos a comunicação entre as partes é componente fundamental. Esta abordagem dos autores permite inferir que os jogos cooperativos encontram-se pautados pelos pressupostos da escola cultural (MINTZBERG, 2000) onde o processo de desenvolvimento de estratégias é descrito como sendo essencialmente coletivo e cooperativo. Enfatizam também, a importância da comunicação simétrica que viabiliza a possibilidade de jogos cooperativos.

Para Silva (2004), os jogos não-cooperativos incluem um confronto de interesses que ele define como estritamente competitivo. Nesse tipo de jogo, apresentam-se situações extremas, nas quais, para um jogador ganhar, o outro tem de necessariamente perder, ou então as partes terminam o jogo (processo de interação) sem saldo algum. Nasch (1953) evidenciava que cada participante, ao atuar independentemente, sem colaboração, não se comunicava com os demais jogadores; jogos não-cooperativos proíbem que a comunicação prévia seja estabelecida. Uma vez que a comunicação é proibida, conforme discorre Almeida (2005), os jogadores não podem entrar em acordos ou firmar compromissos com os demais, estando impossibilitados de buscar a maximização de *payoffs* coletivos,

sem beneficiar os outros envolvidos, alicerçando seus ganhos somente de forma individual. De acordo com Bueno (2009) este tipo de jogo, de conduta egoísta, não se enquadra nos preceitos das relações públicas, pois uma organização com tal postura, só faria ampliar as divergências e os conflitos com outros agentes com os quais estivesse em interação.

Além de diferentes tipos de classificação, os jogos possuem naturezas distintas em termos de soma de todos os *payoffs* dos participantes. Por isso, de acordo com D'Amico (2008), os jogos dividem-se em: de soma zero e de soma não-zero.

Em jogos de soma zero inexistem a possibilidade de cooperação, pois há dois agentes egoístas competindo (SILVA, 2004). Estes jogos são do tipo tudo ou nada. Os jogadores estão preocupados em infligir, segundo Fiani (2006), o maior dano possível uns aos outros, pois os lucros de um jogador são exatamente iguais às perdas de seu oponente, por isso recebem a denominação de jogos de soma zero. Esta classificação de jogos (interações) pode ser relacionada aos princípios da estratégia competitiva em negociação, pois conduz a um resultado ganha-perde, distanciando-se da possibilidade de desenvolvimento de relacionamentos simétricos que possibilitem o surgimento de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos.

Em contraponto, em jogos de soma não-zero os jogadores podem se beneficiar mutuamente. Para Souza (2003), jogos de soma não-zero indicam situações em que a colaboração é favorável, e o desenvolvimento de confiança entre as partes que interagem aparece neste tipo de jogo, pois não há nem ganhadores nem perdedores, as partes ganham ou perdem juntas. Em termos de *payoffs*, todos os jogadores se empenham para que ocorra, sendo ele de maior alcance possível, pois a vitória de um jogador não é necessariamente desfavorável à outra parte (SOUZA, 2003). Os jogos de soma não-zero estão relacionados à estratégia colaborativa em negociação, pois direcionam os resultados a um ganha-ganha. Quando isso não ocorre, tem-se no mínimo, o desenvolvimento de uma estratégia de compromisso, onde os agentes envolvidos mantêm o relacionamento e buscam melhores resultados em futuras interações.

É, portanto, um estilo de interação (jogo, em Teoria dos Jogos) mais apropriado à prática das relações públicas, que buscam promover a colaboração

entre agentes do sistema social organização-públicos, pautada pela simetria e confiança mútua. D'Amico (2008) corrobora com esta ideia, e destaca,

Para ter mais sucesso, portanto, num mundo em que a competição é extrema, Wright (2001) acredita que ele deve fazer mais uso dos conceitos de jogos de soma não-zero, aplicando os seus princípios no dia-dia de maneira planejada. Como a medida do êxito não é proporcional ao tanto que o indivíduo A ganhou (a mais) que o indivíduo B, mas se A adquiriu o que queria porque B permitiu-lhe realizar seus sonhos e fazer o que quisesse, tem se aí o caminho por onde todos podem ganhar (D'AMICO, 2008, p. 59).

Quanto aos exemplos dos jogos de soma não-zero, destacamos o mais conhecido, o Dilema dos Prisioneiros, que apresentaremos a seguir, bem como o Equilíbrio de Nash, teoria responsável pelo avanço nos estudos dos jogos de soma não-zero.

#### 4.4 EQUILÍBRIO DE NASH E O DILEMA DOS PRISIONEIROS

Para D'Amico (2008), em termos da Teoria dos Jogos, a interação e a combinação das estratégias de todos os jogadores produzem um efeito denominado equilíbrio. Isso ocorre em situações em que há impossibilidade dos jogadores obterem qualquer incentivo para alterar sua estratégia, ou seja, esta será a melhor estratégia em resposta a ação (estratégia) do outro jogador. Barrichelo<sup>12</sup>, em artigo intitulado O que é Teoria dos Jogos, publicado em seu site<sup>13</sup>, explica,

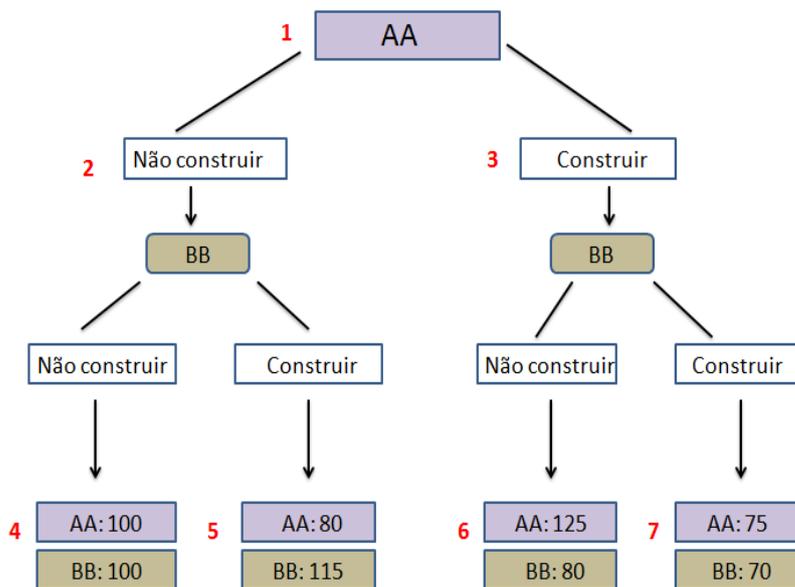
Teoria dos Jogos é isso: entender que sua decisão não é independente e ambos os ganhos dependem da combinação de **muitas ações em cadeia até chegar em um equilíbrio**. Este equilíbrio é o chamado Equilíbrio de Nash, em homenagem a John Nash Jr, prêmio Nobel de 1994 e que foi personagem de Russell Crowe no filme Uma Mente Brilhante, ganhador do Oscar de 2002 (BARRICHELLO, [ca. 2009]).

Para ilustrar o conceito, e facilitar a compreensão, apresentamos na figura 4 um exemplo de jogo com equilíbrio de Nash (1953).

<sup>12</sup> Engenheiro pela POLI-USP, fez pós-graduação em administração na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Master in Business Administration (MBA) na Carnegie Mellon University, Pittsburgh, EUA. Disponível em: <<http://www.teoriadosjogos.net/teoriadosjogos/list-trechosimprime.asp?id=10>>. Acesso em: 13 de out 2013.

<sup>13</sup> Teoria dos Jogos.net. Disponível em:< <http://www.teoriadosjogos.net/teoriadosjogos/list-trechos.asp?id=24>>. Acesso em: 13 de out 2013.

**Figura 4 - Exemplo de Equilíbrio em Teoria dos Jogos**



**Fonte:** Adaptado de Barrichelo ([ca. 2009]).

Consideremos um duopólio no mercado em que dois concorrentes, AA e BB, precisam decidir sobre a construção de uma nova fábrica. Não está claro qual será o primeiro a chegar a uma conclusão, mas para o exemplo supomos que AA irá decidir primeiro. O objetivo de cada empresa é maximizar os lucros, de modo que os resultados (*payoffs*) representam cálculos de valor presente. Neste exemplo, se nenhum deles construir uma nova fábrica, cada jogador deve ganhar um valor presente de 100 (**nó 4**).

- Se AA construir uma nova fábrica, os *payoffs* sugerem que BB não deve construir (pois 80 é melhor que 70).
- Estas decisões farão AA ganhar 125 e BB receber 80 com a diminuição da capacidade produtiva frente ao concorrente (**nó 6**).
- Se AA decidir não construir a usina, BB deve optar por construir no lugar (pois 115 é melhor que 100). Assim os resultados de AA e BB serão 80 e 115, respectivamente (**nó 5**).
- AA sendo o primeiro a tomar a iniciativa de construir prevê os resultados e a reação de BB em cada momento de decisão. Portanto, entre ganhar 115 (se escolher Construir) e 80 (se escolher Não Construir), a opção dele é Construir.
- O **equilíbrio do jogo** é o **nó 6**: AA constrói, BB não constrói.

Os incentivos (*payoffs*) na árvore de decisão mostram também que, embora seja rentável para uma nova fábrica a ser construída no setor, duas novas fábricas vão levar ao excesso de capacidade, conseqüente desconto de preços e lucros mais baixos para ambos os jogadores (**nó 7**).

Portanto, de acordo com Silva (2004), toda vez que um jogador se encontra em uma situação em que poderia estar melhor, mas faz o melhor possível, dada a posição do outro jogador, existirá o equilíbrio de Nash. Para Bêrni (2004) o teorema do equilíbrio indica uma das características mais interessantes do ser humano, a capacidade de buscar o melhor para si, mesmo que para o alcance deste propósito seja meritório combinar com o que o outro considera como sendo o melhor para si.

Contudo, o jogo mais interessante para o objetivo deste trabalho é o Dilema dos Prisioneiros<sup>14</sup>, pois foi a partir deste modelo de jogo que os estudiosos da Teoria dos jogos identificaram a cooperação como diferencial estratégico em interações repetidas (D'AMICO, 2008). O Dilema dos Prisioneiros serve para explicar o comportamento dos agentes quando há um conflito entre a racionalidade individual e a coletiva. Este conflito se dá pelo fato de que nem sempre a decisão encarada como racional por um agente individual é racional do ponto de vista coletivo, o jogo é entendido como a cooperação coletiva *versus* o interesse próprio (FIANI, 2006).

Resumidamente, o jogo consiste na estória de dois comparsas suspeitos, A e B, que são presos pela polícia. A polícia não tem provas suficientes para os condenar, então separa os prisioneiros em salas diferentes e oferece a ambos o mesmo acordo:

- Se um dos prisioneiros confessar (trair o outro) e o outro permanecer em silêncio, o que confessou sai livre enquanto o cúmplice silencioso cumpre 10 anos.
- Se ambos ficarem em silêncio (colaborarem um com o outro), a polícia só pode condená-los a 1 ano cada um.
- Se ambos confessarem (traírem o comparsa), cada um leva 5 anos de cadeia.

Cada prisioneiro faz a decisão sem saber a escolha do outro, eles não podem conversar. A Figura 5 esquematiza o Dilema dos Prisioneiros com o intuito de

---

<sup>14</sup> O Dilema dos Prisioneiros foi inventado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher, e foi adaptado e divulgado por A.W.Tucker (D'AMICO, 2008 p.66-67).

auxiliar a visualizar o cenário e entender as opções e implicações para cada jogador (FIGURA 5).

**Figura 5 – Dilema dos Prisioneiros**



Fonte: Adaptado de D'Amico (2008, p.69).

Observando a figura existe uma única decisão racional a tomar: **trair**. A explicação é a seguinte:

- Suponhamos que o Prisioneiro B escolha não confessar. Então, se A escolher não confessar, leva 1 ano de prisão. Se escolher confessar, sai livre. Neste caso, trair o comparsa é a melhor opção.
- Consideremos que o Prisioneiro B escolha confessar. Então, se A escolher não confessar, leva 10 anos de prisão. Se escolher confessar, fica com 5 anos. Neste caso, trair é novamente a melhor opção.

Observamos que trair é a estratégia dominante, ou seja, aquela que apresenta o melhor resultado independente da decisão do outro jogador. Quando em um jogo, devido ao esquema de *payoffs* o jogador não precisa se preocupar com a decisão alheia porque existe uma opção melhor independente do outro competidor, então opta pela estratégia dominante. Assim, trair-trair é a solução de equilíbrio, ou Equilíbrio de Nash, é a solução (combinação de decisões) em que nenhum jogador pode melhorar seu resultado com uma ação unilateral, sendo

portanto, o resultado racional do jogo. O problema no Dilema dos Prisioneiros é que o equilíbrio não é o melhor resultado, pois existe outro possível: se ambos escolherem colaborar (ficar em silêncio) cada um ficaria com apenas um ano de prisão (SILVA, 2004).

Pimentel (2005) enfatiza que embora trair seja a estratégia dominante, uma vez que, sendo racionais, confessar é a melhor resposta de cada um frente às demais estratégias oferecidas, isso elimina a possibilidade de obterem uma sentença mais favorável a ambos. Esse fato não contradiz qualquer pressuposto de ação racional, mas explicita que **nem sempre um cálculo individualmente racional produz resultado coletivamente desejado** (grifo nosso). Contudo estudos de Axelrod (1984) que resultaram na publicação do livro a *Evolução da Cooperação* (2010), publicado originalmente em 1984 sob o título *The Evolution of Cooperation*, comprovaram que quando o jogo do Dilema dos Prisioneiros é repetido mais de uma vez (Dilema dos Prisioneiros Iterado), os jogadores tendem a alterar a estratégia trair com base no histórico do comportamento do outro jogador. D'Amico (2008, p. 71), nesta perspectiva complementa,

O que permite a cooperação emergir é o fato de que os jogadores poderiam encontrar-se novamente. Essa possibilidade significa que as escolhas feitas hoje não só determinam o resultado deste movimento, como também podem influir nas escolhas posteriores dos jogadores.

Conforme foi exposto, podemos inferir que a cooperação pode surgir mesmo em um ambiente de competição, isso porque as relações sociais normalmente não ocorrem uma única vez, de forma pontual e isolada. Principalmente no caso das organizações e de seus públicos estas interações são constantes, independentemente da vontade destes agentes, isso porque as organizações são um subsistema da sociedade e por isso estão em permanente contato com o ambiente, conforme abordamos no primeiro capítulo. Esta perspectiva encontra relação com o conceito de reputação, princípio fundamental e também objetivo importante das relações públicas estratégicas. Para corroborar com esta ideia recorreremos a Almeida (2009), que a define como,

[...] uma representação coletiva das ações e dos resultados da organização, por meio do qual se demonstra sua habilidade em gerar valor para os múltiplos *stakeholders*. [...] É importante salientar que a reputação é criada ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas (ALMEIDA, 2009, p.274).

A mesma autora destaca que a reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos, trazendo e retendo novos consumidores. A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização por meio de suas ações e decisões ao longo dos anos, estando este crédito associado à habilidade da organização em conciliar seus interesses com os interesses dos públicos com os quais se relaciona (ALMEIDA, 2009).

Conforme mencionado no capítulo dois, as relações públicas como função estratégica para as organizações devem possibilitar interações dialógicas e simétricas entre estas e os públicos, e assessorar os gerentes de outras áreas e o corpo diretivo, quando acredita que as decisões e/ou ações organizacionais podem constituir públicos ativos, assuntos emergentes e crises, evitando que más decisões comprometam a reputação das organizações (GRUNIG, 2009). Para que isso ocorra as relações públicas precisam atuar de forma proativa, através de análise e construção de cenários que lhe proporcionem uma visão abrangente do ambiente e dos públicos (BUENO, 2009).

#### 4.5 RELAÇÕES PÚBLICAS E TEORIA DOS JOGOS

Após a apresentação dos pressupostos da Teoria dos Jogos e do processo de relações públicas como função estratégica, propomos uma análise de suas relações. O objetivo é identificar os pontos de convergência, com o intuito de elucidar no que a Teoria dos Jogos pode contribuir para a ação estratégica de relações públicas frente à tomada de decisão nas organizações. Prossequimos nesse jogo de familiaridades e conexões, procurando evidenciar ao que correspondem, em relações públicas, os seguintes conteúdos: jogadores, estratégias, regras e *payoffs* – considerados elementos que compõe a Teoria dos Jogos -, bem como os jogos cooperativos, os jogos não cooperativos, os jogos de soma zero e de soma não zero, o Equilíbrio de Nash e o Dilema dos Prisioneiros.

Para Teoria dos Jogos, o jogo em si é o objeto central de estudo, compreende uma situação real ou simulada que representa uma situação vivencial de competição ou conflito entre dois ou mais jogadores (participantes, agentes, indivíduos ou grupos), que tomam decisões estratégicas, levando em consideração as atitudes e respostas uns dos outros (FIANI, 2006). Remete, resumidamente, a um modelo

teórico formal e esquematizado de uma conjuntura estratégica de decisões e resultados possíveis em uma circunstância de interação que envolve a interdependência entre os agentes participantes.

Logo, percebemos que essa teoria pode ser utilizada em qualquer circunstância do cotidiano, em especial nos relacionamentos das organizações com seus públicos de interesse, que vivenciam situações adversas, de enfrentamento e, na maioria das vezes, desgastantes para ambos os lados. Se faz necessário, portanto, gerenciar tais relacionamentos conflitivos, a fim de buscar uma estabilidade nessas oposições para que as partes possam cooperar umas com as outras. Sob essa perspectiva, relações públicas envolve-se no processo de mediação dos relacionamentos no sistema social organização-públicos (D'AMICO, 2008). Entre este grupo de agentes sociais (jogadores), cada um tem preferências e aversões; necessitam determinar e escolher movimentos, jogadas, por meio de regras formais ou informais, mediante o desenvolvimento de ação e reação, que leva a obtenção de um resultado, solução ou ganho: o *payoff*. Marinho (2005) destaca que as escolhas e decisões tomadas por qualquer um dos jogadores afetarão ambos, em maior ou menor grau tanto de benefícios quanto de malefícios.

Tais elementos também podem ser identificados no processo de relações públicas quando o jogo se inicia a partir de dois objetos de estudo: organizações e públicos, que analisados conjuntamente formam um único sistema. Tem-se, então, os jogadores como os primeiros elementos que compõe o jogo de interligação entre Teoria dos Jogos e as relações públicas. Em relações públicas, jogadores podem ser descritos como diretoria e funcionários de uma organização, familiares destes diretores e funcionários, acionistas, fornecedores, revendedores, clientes, concorrentes, associações e entidades de classe, representantes da comunidade, mídia, governo, entre inúmeros outros (BUENO, 2009). Com relação aos jogadores, D'Amico (2008, p.170) salienta,

Tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas há uma atenção com o comportamento de indivíduos e com suas coalizões, movimentos e contramovimentos, motivados por interesses diferentes e, na maioria das vezes, antagônicos. [...], os interesses dos indivíduos são potencialmente diversos, distintos e iminentemente conflitantes, contudo podem ser também coletivos, semelhantes e até mesmo convergentes. A definição do rumo que essa divergência de interesses no sistema organização-públicos se dará depende de como esses serão avaliados, classificados, conduzidos e mediados.

Para Simões (1995), afora o público como jogador variar em número, interesses e propósitos, e tendo em vista toda sua complexidade, caracteriza-se também pelo potencial de poder que cada componente pode exercer, afetando direta ou indiretamente os interesses, os movimentos, as escolhas e as jogadas de todos os participantes. Segundo D'Amico (2008) a racionalidade dos jogadores é fator de relevância para a Teoria dos Jogos, posto que, caso inexistisse, a teoria não funcionaria, tendo em vista que os procedimentos adotados pelos agentes seriam completamente imprevisíveis. A relevância se dá por permitir a coerência das decisões por parte dos jogadores envolvidos nos jogos. A mediação de interesses e das relações de poder, tanto em Teoria dos Jogos como em relações públicas, é permeada pela iminência de conflito, sendo este um dos elementos que se configura como foco de estudo para as relações públicas e para a teoria em questão.

Para Martinelli e Almeida (1998), o conflito pode ser tanto destrutivo como construtivo, sendo relevante a maneira como é encarado e trabalhado no desenvolvimento dos relacionamentos organização-públicos. Ferrari (2003) enfatiza que não existe construção de relacionamento entre organização e seus públicos sem conflitos, porque é latente e natural, sendo assim, relações públicas é identificada como mediadora de conflitos entre os jogadores. Em termos de Teoria dos Jogos, a mesma faz uso de modelos e instrumentos analíticos que administram tais conflitos, a partir de, escolhas, movimentos, jogadas e estratégias. No jogo de relacionamentos entre organização e públicos é preciso prever e antecipar jogadas baseadas em movimentos e contramovimentos esperados da outra parte. Para que isso ocorra em relações públicas, podemos fazer uso da estratégia de planejamento e construção de cenários. Tal estratégia objetiva criar uma linha de ação preestabelecida que auxilie na tomada de decisão de maneira rápida, coerente, eficiente, eficaz e efetiva (GRUNIG, 2009).

O planejamento, entre inúmeros benefícios, traz, através da construção de cenários, antecipação, prevenção e estruturação sistematizada em favor do jogo comportamental e de relacionamento entre a organização e seus públicos. Esse processo tem início com a pesquisa de todo o sistema em análise, resultando em diagnóstico da conjuntura passada e vivenciada, assim como, em prognóstico de ações que beneficiem o presente e o futuro das jogadas, os quais devem ser realizados sob o controle de mecanismos visando à avaliação e correções de possíveis desvios e equívocos (KUNSCH, 2003).

De acordo com D'Amico (2008), cada jogo possui um conjunto de regras e cada organização e públicos possuem suas próprias normas compostas de valores, padrões, crenças, culturas, seja de povos ou organizações, que são reguladoras e orientadoras de limites, comportamentos, movimentos e contra movimentos. Contudo, independente da composição de regras estipuladas para nortear o jogo de relacionamentos entre os componentes do sistema, destacamos que essas regras não são criadas por relações públicas, e sim por todos os envolvidos, com vistas à possibilidade de realização do melhor jogo possível.

Enfatizamos que tanto a Teoria dos Jogos como as relações públicas não podem [e não devem] predizer o que acontecerá, mas é possível, por meio de estudos, planejamento e construção de cenários, sugerir movimentos, e um jogo de possibilidades. D'Amico (2008, p.175) apoia esta ideia quando expõe,

[...], os movimentos podem levar a combinações construídas por meio da satisfação de interesses e pela obtenção de objetivos e metas almejados ou simplesmente obtidos frente ao que se mostrava em cada jogada. Com isso alianças e acordos podem ser estabelecidos entre a organização e seus públicos, sendo o que foi estipulado, de maneira formal ou informal, reconhecido e legitimado por todos os jogadores. Regidos por normas e acordos, tanto a organização como os públicos seguem suas jogadas para buscar obter, no final de cada etapa, ou mesmo de todo jogo, o melhor resultado possível, individual ou coletivo, frente à ação da outra parte, assim, extrai-se o máximo de um *payoff*.

Transpondo tal princípio para as relações públicas, o *payoff* pode ser mensurado quantitativamente e/ou qualitativamente em resultados que essa atividade pode extrair da relação entre o sistema social organização-públicos. Estes podem converte-se em ganhos em termos de imagem institucional, economia, políticas, divulgação para a organização, bem como para os públicos, que podem obter o que almejavam, satisfazendo seus interesses (SIMÕES, 1995). Independentemente dos resultados obtidos, sendo satisfatórios ou os melhores possíveis, frente à jogada de cada jogador, o que é almejado/esperado tanto em Teoria dos Jogos quanto em relações públicas, é o alcance de um equilíbrio entre o conflito iminente e a cooperação (SIMÕES, 1995; MARINHO, 2005).

A cooperação se faz necessária, tendo em vista que, as ações dos jogadores são interdependentes, e por isso, na Teoria dos Jogos e em relações públicas, precisam ser previstas. Uma das noções relevantes da Teoria dos Jogos está relacionada ao centrar-se nos outros. Relações Públicas por sua vez, estão

relacionadas a antecipar-se às circunstâncias e raciocinar retrospectivamente. Ao olhar cada jogador em separado e depois coletivamente, é importante [tentar] colocar-se no lugar de cada agente, buscando entender a posição e a jogada que cada um tem ou quer ter, vislumbrando a possibilidade de fazer com que cada parte do sistema se aproxime e se importe uma com a outra (D'AMICO, 2008). A ótica simétrica de relações públicas frente à Teoria dos Jogos acentua a redução de conflitos, permitindo um valor mais alto ao acordo, privilegiando parcerias, interações, trabalhos em conjunto e, conseqüentemente, a obtenção de cooperação (GRUNIG, 2009).

Dando sequencia a familiaridade dos pressupostos da Teoria dos Jogos e de relações públicas, destacamos a classificação de jogos: os cooperativos e os não-cooperativos. Jogos cooperativos apresentam um desenvolvimento em que se identifica um trabalho em conjunto, com interações e adaptação de comportamentos, motivações e ações convergentes (MARINHO, 2005). Na atividade de relações públicas, esse compromisso com o outro sempre irá existir, em maior ou menor grau. No desenvolvimento relacional em jogos cooperativos é permitido e estimulado que haja comunicação entre as partes (D'AMICO, 2008). De acordo com Simões (1995), este processo deve ser mediado pelas relações públicas, função que possui técnicas e habilidades para a maximização não só do relacionamento, mas da comunicação entre as partes, estimulando-a e facilitando-a para obtenção de um clima de entendimento e cooperação entre os jogadores. Com base na perspectiva de Hodgson (1986), infere-se em relação ao tipo de negociação e estratégias eleitas em jogos cooperativos, que as relações públicas trabalham para obter o tipo de negociação ganha-ganha, em que são examinados os interesses da organização e dos públicos, identificando aqueles que são comuns e aqueles que são conflitantes. O pensamento está voltado para a coletividade buscando uma negociação que seja satisfatória e de ganho a todos, com prioridade para os relacionamentos e resultados, escolhendo estratégias do tipo colaborativa ou de compromisso, conforme foi exposto no segundo capítulo (HODGSON, 1986).

Já em relação aos jogos classificados como não-cooperativos, com base nos pressupostos de Nash (1953), estes ocorrem quando na relação entre organização-públicos não há possibilidade de aproximar os interesses, que são distintos e conflitantes, e passam a ser traduzidos por ações de embate. Nessa situação tem-se uma parte contra a outra, em um jogo competitivo. Logo, o sistema organização-

públicos perde, pois para uma parte ganhar a outra tem que perder, identificando-se com estratégias do tipo perde-perde, ou, ganha-perde. Segundo Hodgson (1986), parceiros nessas situações de negociação adotam estratégia do tipo competição. Para D'Amico (2008), esta situação agrava-se com a inexistência de comunicação prévia entre as partes, pois ocorre uma situação improdutiva à atividade de relações públicas e para o próprio processo relacional. O esforço para estimular a cooperação tem que ser maximizado, pois os conflitos latentes tendem a aflorar mais facilmente, e a probabilidade de avançar de um estágio de conflito relacional em direção à crise é potencializada. Assim entendemos que essa posição entre os jogadores configura-se como a antítese dos princípios de relações públicas.

Seguindo a transposição dos pressupostos da Teoria dos Jogos e de relações públicas, os jogos de soma zero e de soma não-zero, são representações da soma dos *payoffs* de todos os participantes em interação. Inicia-se então, o estudo comparativo por meio dos jogos de soma zero, considerados em relações públicas um modelo assimétrico, com foco em comunicação persuasiva (GRUNIG, 2009). As estratégias adotadas pelos jogadores geralmente prolongam o conflito em vez de amenizá-lo, levando ao tipo de negociação perde-perde, ou no máximo, ganha-perde. Sob a perspectiva de relações públicas, em casos assim, a organização tende a obter um *payoff* negativo, como prejuízos à imagem institucional, divulgação desfavorável, perdas financeiras e/ou políticas, assim como atitudes contrárias e resistentes de ambas as partes, entre outros resultados contraproducentes (D'AMICO, 2008).

Contudo, o que constamos pelas leituras realizadas, é que a interação entre uma organização e seus públicos não se enquadra em jogos de soma zero, principalmente quando pressupõe a ação estratégica de relações públicas como mediadora e gestora de relacionamentos. Logo, o conceito de ganho mútuo conduz aos jogos de soma não-zero, vistos como mais comuns em relações públicas e o mais usual em Teoria dos Jogos. Em jogos de soma não-zero, a organização e os públicos seguem apresentando interesses singulares, mas a cooperação pode ser perseguida pela ação de relações públicas, orquestrando esse relacionamento com a soma das estratégias e jogadas de cada agente, através de uma negociação, que é fundamental que ocorra nos moldes do tipo ganha-ganha, ou seja, colaborativa. Relações Públicas devem evidenciar que em jogos de soma não-zero a vitória de um jogador não é necessariamente ruim para a outra. É possível que se desenvolva

uma negociação do tipo perde-ganha, em que um jogador abre mão dos resultados em favor da preservação do relacionamento. Um movimento de recuo, neste caso, pode significar um avanço no futuro, um ato estrategicamente pensado, considerando a interdependência entre os agentes que compõe o sistema. Assim, os resultados obtidos não são somente imediatistas, mas também devem ser considerados os impactos à longo prazo (D'AMICO, 2008).

Para a mesma autora, em jogos de soma não-zero, quando a comunicação prévia é permitida, quanto mais as relações públicas possibilitem que esta flua entre os jogadores, propiciando evidências e certezas, em contraposição a distorções e barreiras existentes, mais fácil será a obtenção da comunhão de interesses e de resultados favoráveis a ambas as partes, produzindo um efeito profundo e direto no rumo de uma partida e no jogo como um todo. A ideia central é que cada jogador faça o melhor que pode em função do que o outro jogador está fazendo, mediado pelas estratégias de relações públicas.

De acordo com Simões (1995), uma das atribuições relevantes para as relações públicas é encontrar o equilíbrio peculiar a cada situação de interação entre a organização e públicos distintos. Esta ideia de equilíbrio relaciona-se com o Equilíbrio de Nash (1953), que pode favorecer as relações públicas, apesar de ser identificado em qualquer tipo de jogos, sejam eles cooperativos ou não-cooperativos.

O Equilíbrio de Nash representa uma série de estratégias alternativas, das quais uma só se apresenta a cada jogador, a estratégia dominante, podendo esta ser monitorada pelas relações públicas observando o comportamento da organização e dos públicos. Sob esta perspectiva, relações públicas atuam por meio da negociação na busca de acordos entre as partes, no instante em que entende que cada parte que joga busca o melhor para si (D'AMICO, 2008).

Para Simões (1995), manter esse equilíbrio diante de um oponente consciente de suas possibilidades de ganhos e perdas, é função basicamente política, é, portanto, uma função de relações públicas. Para isso precisa trabalhar com transparência e primar pelo diálogo simétrico e de significado entre as partes, logo ensinar as partes a pensar estrategicamente também pode ser atividade de relações públicas, que necessita atuar de maneira lúcida e sistemática.

Além das correlações de princípios que foram realizadas, destacamos o tipo de jogo mais conhecido da Teoria dos Jogos, o Dilema dos Prisioneiros. Este pode ser identificado quando as relações públicas tratam sobre a cooperação coletiva

*versus* o interesse próprio, com a racionalidade individual *versus* a coletiva. Para D'Amico (2008, p.191),

Quando a atividade de Relações Públicas estiver no meio de um dilema referente ao sistema organização-públicos, a análise pelos princípios da Teoria dos Jogos pode trazer contribuições para que se possa melhor compreender por que os fatos acontecem de determinada maneira. Permite que a atividade de Relações Públicas teste suposições sobre negociação de estratégias com vários públicos. Em situações nas quais o processo de Relações Públicas se mostra evidente, pode-se, por meio da aplicação dos princípios da Teoria dos Jogos, estudar, testar e medir as probabilidades do mais alto resultado aceitável a todos, o que corresponde a maximização de *payoffs* com vistas à consecução da missão da organização e da cooperação entre tal sistema.

Torna-se visível, então, que a função estratégica de relações públicas na busca do alinhamento de interesses, objetivos e metas entre a organização e os públicos passa pelo gerenciamento constante dos relacionamentos entre esses jogadores, cenário que se evidencia complexo. É necessário conhecer a construção cognitiva dos públicos, seus desejos, valores, padrões, culturas, e por outro lado, desvelar as convenções, a filosofia, as políticas e a cultura organizacional para projetar cenários diversos, com vistas à agregação de todos os elementos e conjunturas num processo de busca de equilíbrio que favoreça a aproximação entre públicos e organização, bem como a obtenção de resultados favoráveis, dentro do possível, a todos os jogadores, atingindo a cooperação no sistema (GRUNIG, 2009).

#### 4.6 A RELEITURA DE UM FATO: SOB O ENFOQUE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APOIADA PELA TEORIA DOS JOGOS

Como já destacado, relações públicas atuam com a interação entre a organização e seus públicos, sendo que esta interação está relacionada a efeitos de cooperação e/ou conflito, e que de acordo com os estudos de Ehling (1984), apresentados por D'Amico (2008), podem ser expressos em graus. Quando cada parte afasta-se do ponto central que seria a cooperação, o movimento dá-se em direção ao conflito. Assim o grau de cooperação diminui com o grau de aumento do conflito, e vice-versa, culminando em algum tipo de resultado para as partes.

A Teoria dos Jogos utiliza um corpo de técnicas analíticas que examina a tomada de decisão de um jogador como uma estratégia projetada para enfrentar as estratégias diversas de outros jogadores (D'AMICO, 2008). Com base nestas

características da Teoria dos Jogos, nos propusemos a discutir sua viabilidade para relações públicas, auxiliando-a no exercício de sua função estratégica nas organizações. Como evidenciado no segundo capítulo, as relações públicas atuam estrategicamente quando utilizam técnicas de planejamento, administração e pensamento estratégico (KUNSCH, 2009). Para auxiliar as organizações a tomar decisões estratégicas, as relações públicas não podem prescindir de análise e construção de cenários (BUENO, 2009; FERRARI, 2009; GRUNIG, 2009) que auxiliam os gestores a dimensionar as consequências de suas decisões sobre os públicos, e a prognosticar as prováveis reações destes em relação à organização.

Para avaliar, a relevância da Teoria dos jogos como instrumento de apoio as relações públicas na construção de cenários que orientem as organizações na tomada de decisão estratégica, propomos a releitura de um evento verídico, que envolveu uma decisão organizacional estratégica e evidência a interdependência entre organização e públicos. O intuito desta releitura é discutir como a utilização da Teoria dos Jogos na construção de cenários e a orientação de relações públicas, poderiam ter beneficiado a organização na tomada de decisão estratégica.

#### 4.6.1 O Fato

Uma conhecida empresa brasileira do ramo calçadista lançou em 2011 uma coleção de calçados e bolsas que utilizava peles de animais. A coleção intitulada "Pelemania" utilizava em seus acessórios peles de coelho, raposa e cabra, e provocou uma imediata reação negativa do público nas redes sociais<sup>15</sup>. Três dias após o lançamento da coleção, a empresa tornou-se o assunto mais comentado nestas mídias, e mesmo após ter recolhido todas as peças da coleção Pelemania das lojas, a empresa ainda figurava entre os dez assuntos mais comentados nas redes. Além da revolta dos consumidores, uma Organização não governamental de proteção aos animais, também publicou material recriminando a postura da empresa, o que movimentou ainda mais os comentários *on-line*. (SITE IG ECONOMIA, 2011).

---

<sup>15</sup> Wellman (2001:2) mostra que as redes de computadores são redes sociais porque conectam pessoas." Quando as redes de comunicação mediada por computador conectam pessoas, instituições e conhecimento, elas são redes de suporte social por computador. ". (Tradução da autora: "When computer mediated communication networks link people, institutions or knowledge, they are computer-supported social networks.") (RECUERO, 2004, p. 4).

Chegou a ser criada uma *homepage* convocando um boicote à empresa, e um convite para realização de uma manifestação em frente às lojas da marca. A movimentação de comentários nestas plataformas chamou a atenção dos veículos de notícias *on-line*, que passaram a publicar matérias sobre o caso, aumentando ainda mais a exposição negativa da marca. A empresa reagiu às críticas na internet apagando os comentários em suas páginas nas redes sociais, o que causou mais indignação junto aos públicos. Somente após cinco dias de manifestações, a empresa publicou uma nota oficial, explicando que 90% das peças da coleção eram produzidas com peles sintéticas, e que em apenas alguns acessórios haviam sido utilizadas peles verdadeiras e anunciando a retirada total dos produtos da coleção (SITE FOLHA DE SÃO PAULO, 2011).

Um site de noticiais convocou um especialista em comunicação e gestão de marcas, para analisar os erros da empresa, dos quais este destacou dois equívocos realizados pela marca (SITE IG ECONOMIA, 2011):

- Não realizar uma pesquisa de opinião para mensurar a recepção do público a uma coleção com peles de animais;
- Demora em se manifestar sobre o caso, e apagar as mensagens dos internautas em sua página nas redes sociais. As mensagens e opiniões contrárias bem fundamentadas deveriam ter sido respondidas pela companhia.

Com base no que foi exposto, é possível inferir que a atuação estratégica de relações públicas, pautada em princípios da Teoria dos Jogos, e o seu assessoramento ao corpo diretivo na tomada de decisão, poderia ter prevenido a organização quanto à reação dos públicos com relação ao lançamento de uma coleção com peles de animais. Para Grunig (2009, p.79), “a comunicação com públicos antes da tomada de decisão é mais eficaz para solucionar assuntos emergentes e crises, por que auxilia os gestores a decidir com menor probabilidade de se converterem em crises e questões críticas”. De acordo com Carvalho (2009), a validade dos cenários propostos por relações públicas no apoio a tomada de decisão organizacional, encontra-se na reflexão sobre o fato de que todas as ações e todos os movimentos organizacionais desencadeiam uma série de consequências na interface com os públicos. Assim perceber e compreender essas bases complexas

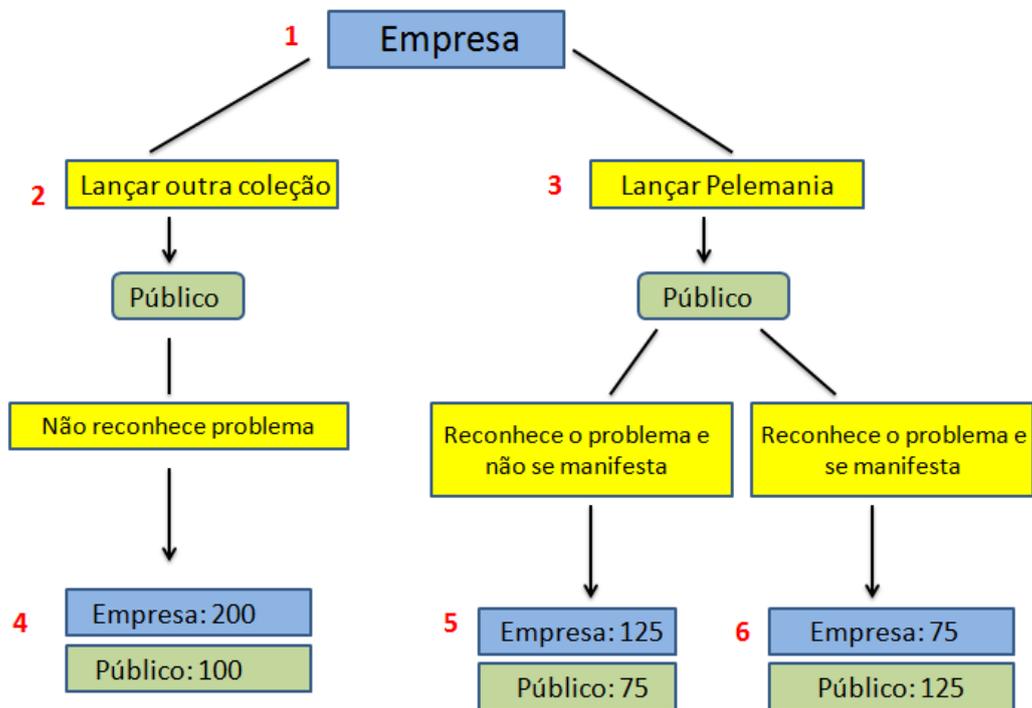
de relacionamentos requer tratamento diferenciado e especializado de relações públicas, com o intuito de contornar impactos negativos para a credibilidade corporativa.

Propomos então, no próximo item, a construção de um cenário baseado no formato de matriz da Teoria dos jogos, onde relações públicas, baseada em seu conhecimento sobre os públicos estratégicos, e assuntos emergentes, poderia ter orientado a tomada de decisão estratégica da organização, quanto ao lançamento da coleção Pelemania.

#### **4.6.2 Releitura do caso: a partir da construção de cenário**

De acordo com Barrichelo ([ca.2009]), a função de qualquer modelo de decisão é organizar o raciocínio e facilitar a comunicação. Existem pessoas com raciocínio muito bem organizado a ponto de conseguir mapear mentalmente todas as possibilidades, perfil dos demais jogadores, ações e reações, sem necessidade de técnicas, artifícios e analogias. Entretanto, como essa habilidade é muito individual, dificilmente essa pessoa consegue explicar os motivos da decisão e todo cenários de forma didática para compartilhar com os pares. **A Teoria dos Jogos oferece um modelo para essa comunicação** (grifo nosso), conforme apresentamos na figura 6.

Figura 6 – Construção do Cenário da decisão de lançamento da coleção



Fonte: Produzido pela autora.

Com base no cenário elaborado, a empresa poderia visualizar um prognóstico das situações possíveis a partir da tomada de decisão, e optar por uma alternativa que não produzisse ou minimizasse os danos financeiros e a imagem da organização. Para a construção deste cenário, partimos do princípio que o *payoff* 100 seja o inicial, onde não há perdas e nem ganhos para nenhuma das partes.

Observa-se que a melhor estratégia seria a representada no **nó 4**, onde a empresa opta por produzir outra coleção, e não causa prejuízos a sua imagem, além de adquirir *payoff* positivo com a venda dos produtos da coleção. O público, por sua vez, segue consumindo produtos da marca, pois esta age de acordo com suas expectativas. Tem-se aqui um equilíbrio na tomada de decisão, e uma interação do tipo ganha-ganha.

No **nó 5**, um cenário que pode ocorrer se a organização opta por lançar a coleção com peles exóticas, e os públicos apesar de reconhecerem o problema, não se manifestam. É um cenário pouco provável e caberia às relações públicas alertarem a organização quanto a sensibilidade do assunto emergente (neste caso a proteção dos animais) e há alta probabilidade de reação dos públicos que poderiam deixar de ser públicos latentes e tornarem-se públicos ativos, segundo a

classificação de Grunig e Hunt (2009), o que conduziria ao próximo nó. Contudo, segundo Grunig (2009), a decisão cabe à organização e por isso os cenários devem contemplar todas as possibilidades, para que a organização tenha ciência e opte por assumir ou não tais riscos. No **nó 5**, conforme representado na matriz, a organização ainda apresenta um *payoff* positivo (+25), pois segue vendendo seus produtos para os apreciadores de peles exóticas, no entanto os públicos perdem *payoff* (- 25), pois houve uma quebra de expectativas com relação a organização, esta contraria seus sistema de crenças e valores. Contudo, cabe salientar que o *payoff* da organização é inferior ao obtido no nó 4, e ainda contempla o risco de conduzi-la ao cenário do nó 6, não é portanto uma estratégia favorável em termos financeiros e de imagem organizacional. Tem-se aqui uma interação do tipo ganha-perde.

O **nó 6**, representa o cenário em que a organização perde *payoffs*, que representam prejuízos a sua imagem e perdas financeiras. Os consumidores deixam de comprar os produtos da marca, mesmo os mais leais, sentem-se oprimidos pelas manifestações públicas contra a marca, o que culmina na retirada dos produtos, e gastos com o desenvolvimento de uma nova coleção para substituir a anterior. Os públicos ganham *payoffs* ao ter seus interesses atendidos com a retirada dos produtos da loja e com a repercussão do caso nas redes sociais. Tem-se uma interação do tipo perde-ganha.

Assim, para Grunig (2009), as relações públicas auxiliam os gestores a compreenderem seu ambiente, uma vez que grande parte do ambiente consiste essencialmente de públicos, que são familiares aos gestores de relações públicas. Ainda sobre a contribuição de relações públicas por meio da construção de cenários o autor complementa,

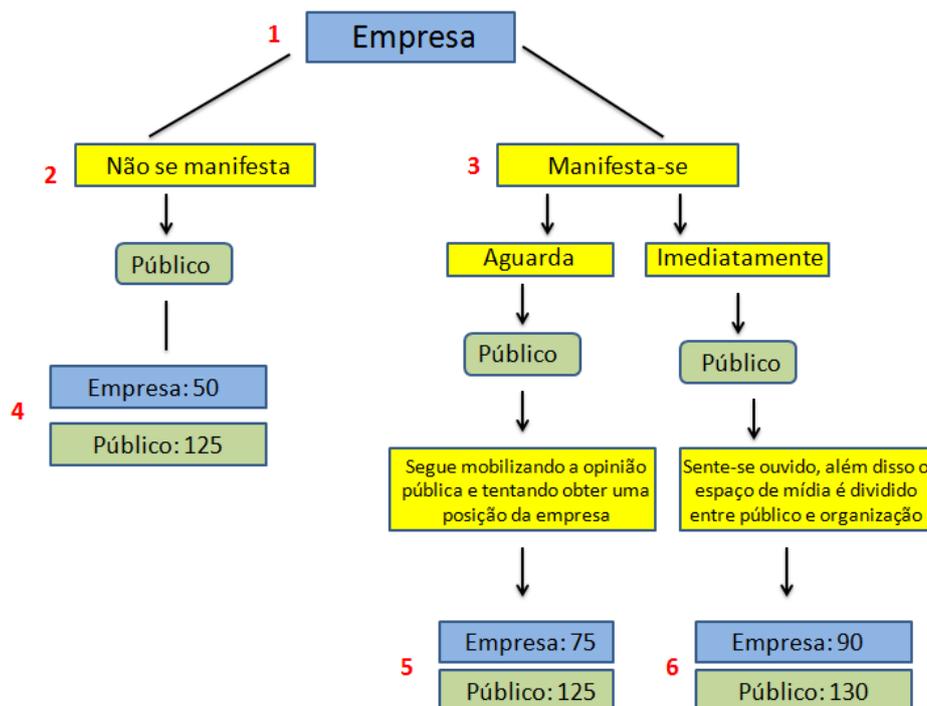
[a função estratégica de relações públicas] é identificar o conjunto de problemas e soluções possíveis e trazê-lo para arena da gestão estratégica. Em particular, trazer para o processo decisório os problemas dos stakeholders – públicos que formam o ambiente da organização. O ambiente, entretanto, não é uma realidade objetiva que todos os gestores enxergam da mesma forma (GRUNIG, 2009, p. 75).

Através do cenário proposto na Figura 6, é possível inferir que a Teoria dos Jogos auxilia a organizar e sistematizar a intuição e o raciocínio sobre as interações humanas, através da inserção de *payoffs* a cada situação, visando um melhor

pensamento estratégico. Teoria dos Jogos é um exercício de pensamento estruturado, é um pensar diferente sobre os cenários.

Apresenta-se neste caso, outra situação da qual a empresa poderia ter se beneficiado da orientação de relações públicas através da construção de cenários com aporte da matriz de Teoria dos Jogos. A decisão da organização em não manifestar-se frente aos movimentos dos públicos nas redes sociais, e apagar os comentários e críticas por estes deixados em sua página. Este novo cenário de decisão será apresentado na Figura 7.

**Figura 7 – Construção do cenário de decisão de manifestar-se nas redes sociais frente à manifestação dos públicos**



Fonte: Produzido pela autora

O nó 4 representa o cenário em que a organização não se manifesta sobre o ocorrido, ela perde ainda mais *payoffs*, se comparado ao nó 5, que foi a situação verídica neste caso. A perda maior de *payoffs* ocorre em função de que a empresa vai contra a expectativa do público ao lançar a coleção, e também por não se demonstrar interessada em comunicar-se com os públicos, há nesta situação uma dupla quebra de expectativas, e conseqüentemente danos à imagem e reputação da empresa.

O nó 5, foi a situação que efetivamente ocorreu, a empresa se manifestou, embora tardiamente, ocorre que o público foi ganhando, ao longo dos dias, mais espaço nas mídias, ampliando esforços para se fazer ouvido pela organização, situação que foi agravada quando a empresa optou por apagar os comentários dos públicos em sua página nas redes sociais. Por ter se manifestado a empresa conserva mais *payoffs* do que na situação descrita no nó 4.

O nó 6, seria a estratégia mais favorável à empresa diante do cenário em que colocou-se ao tomar a decisão de lançar a coleção Pelemania. Nesta situação a empresa manifesta-se imediatamente ao constatar a reação dos públicos com relação à nova coleção, demonstra-se interessada em ouvir os interesses de seus públicos, e divide com estes o espaço de discussão nas mídias. Destacamos ainda que em nenhum dos nós neste cenário a empresa terá *payoffs* superiores ao dos públicos, isso porque já houve uma quebra de expectativas, os públicos manifestaram-se contra a organização e conseqüentemente ocorreram danos à imagem corporativa. Contudo, ao agir imediatamente, a organização minimiza os danos, abre canais de comunicação com os públicos, estabelecendo um relacionamento mais simétrico, estes sentem-se ouvidos, acumulando um número maior de *payoffs*, assim como a organização, que deixa de perder *payoffs* em relação aos cenários descritos nos nós anteriores, aqui encontramos neste caso, uma situação de equilíbrio. Nesta situação trata-se de uma estratégia do tipo compromisso, onde a organização perde *payoffs*, mas reúne esforços para manter o relacionamento.

De acordo com Carvalho (2009), qualquer processo de tomada de decisão que envolva relacionamento interpessoal, grupos de influência, responde pela iminência de conflitos, ou seja, existem conflitos e crises porque há diferenças em vários níveis. O desafio é encontrar mecanismos que facilitem resolvê-los democrática, e não autoritariamente. Freitas e Lucas (2002, p. 21) contribuem com esta perspectiva, ao afirmarem,

Uma empresa que investe na criação e manutenção do seu conceito corporativo sabe que o diferencial competitivo está no grau de credibilidade que consegue suscitar na opinião pública. Essa credibilidade, por sua vez, não se traduz por ações esparsas de reconhecimento dos públicos organizacionais, mas por uma interface contínua que realmente leve em consideração as expectativas, as demandas e os focos de insatisfação desses grupos.

Cabe-nos neste momento, a partir da releitura do caso apresentado, sob o enfoque das relações públicas e com o apoio da Teoria dos Jogos, discutir se esta pode [ou não] contribuir para o exercício de sua função estratégica no apoio a tomada de decisão nas organizações.

#### **4.6.3 Uma discussão sobre a contribuição da Teoria dos Jogos**

Inicialmente é possível fazer uma reflexão recorrendo-se ao referencial teórico, de que os princípios da Teoria dos Jogos podem proporcionar acréscimos e melhorias às relações públicas na construção de cenários. O desenvolvimento de uma matriz de análise com base na Teoria dos Jogos, adequadas aos princípios que orientam as relações públicas, auxiliam na ordenação do pensamento estratégico, na medida em que, orientam as jogadas, ou as relações entre o sistema organização-públicos, possibilitando que se visualize em que estágio do jogo se está e quais acordos ou estratégias são possíveis de realizar para se obter um *payoff*, ou resultado positivo em detrimento de um negativo.

Percebemos assim, que os conceitos de Teoria dos Jogos contribuem com as relações públicas na construção de um pensar mais estratégico e analítico, bem como propiciam mais consistência e validade à premissa de poder qualificar a avaliação dos *payoffs*, ou resultados das interações. Acreditamos que, com o olhar da Teoria dos Jogos, aperfeiçoa-se a busca de relações públicas pela cooperação, quando intenta equilibrar as diferenças na busca de *payoffs* satisfatórios, não somente por se obter algo, mas pelos laços que se formam nos relacionamentos entre o sistema.

De acordo com Grunig (2009) é papel de relações públicas sensibilizar a gerência de que é necessário estabelecer relacionamentos compartilhados com os públicos. Esse tipo de relacionamento baseia-se na preocupação das partes com os interesses recíprocos, que segundo o autor beneficiam as organizações, pois constroem uma reputação com base em relacionamentos compartilhados, e no longo prazo encontram menos oposição e mais apoio de seus públicos. Para Simões (1995, p. 90),

Somente haverá um significado comum entre a organização e seus públicos se ocorrer uma integração de interesses. Deixa bem explícito que não é suficiente apenas o intercâmbio de mensagens verbais. Elas devem conter

informações sobre os interesses das partes e negociação sobre os mesmos. Neste momento, se pode alertar para o fato de que Relações Públicas extrapola a ação profissional e insere também as decisões e subseqüentes ações da organização (SIMÕES, 1995, p.90).

Observamos que é possível aprimorar o pensamento estratégico ao raciocinar com os conceitos da Teoria dos Jogos: pensar com a cabeça do outro jogador, levantar opções de estratégias e pressupor reações, encarar os interlocutores como maximizadores com auto-interesses e compreender as dinâmicas da colaboração. Além disso, facilita aos gestores o entendimento das situações de interdependência implícitas em cada tomada de decisão, através da utilização de cenários com base em Teoria dos Jogos. Polignano (2006, p. 124), concorda quando afirma,

A capacidade de ver e entender a diversidade da organização a que serve precisa estar somada á habilidade para fazer a adequação da linguagem utilizada para atuar. Dirigentes, em especial de formação técnica e visão industrial, tendem a aceitar mais facilmente propostas de ação, cuja lógica seja perceptível por meio de esquemas simples, argumentações com base teórica, mas que não deixem de trazer inovação, que surpreendem pela abordagem de uma visão e uma percepção mais criativas.

A proposta implícita no esforço de construção de cenários sempre será reduzir o nível de incerteza e promover a adaptação a uma realidade em permanente mudança. A inteligência competitiva abrange não apenas a coleta e a sistematização de dados ou informações, que serão tornados conhecimentos, mas uma autêntica e complexa gestão de relacionamentos (BUENO, 2009). Sob esta perspectiva a Teoria dos Jogos pode contribuir para a função estratégica de relações públicas auxiliando-a na identificação, análise e mediação dos relacionamentos entre organização-públicos sempre que houver uma tomada de decisão estratégica.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao investigarmos a relevância/papel das relações públicas para/nas decisões estratégicas organizacionais a partir de uma discussão sobre as organizações como subsistemas sociais e sobre a evolução das diferentes concepções de estratégia ao longo dos anos, constatamos que as concepções sobre estratégia, que inicialmente encontravam-se centradas nos aspectos econômicos e internos da organização, como seus processos, recursos e técnicas, foram sendo ampliadas ao longo das décadas, incorporando abordagens que passaram a valorizar a influência dos ambientes (econômico e institucional), na formulação das estratégias organizacionais. Constatamos igualmente, que autores como Kunsch (2009), Bueno (2009), Ferrari (2009) e Grunig (2009), ao abordarem as concepções sobre estratégia, reconhecem a interdependência entre a tomada de decisão estratégica e as expectativas dos atores sociais que compõe o sistema organização-públicos.

Com base na revisão teórica realizada, assumimos que as estratégias podem ser entendidas como a definição de planos e meios que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com seus objetivos, metas, missão e valores, em busca de sua sustentabilidade econômica e sua legitimação social, estando implícita nessa definição os preceitos da teoria sistêmica, que enfatiza a dimensão cultural e as condições sociais, no processo de formulação de estratégias. Com base nas contribuições de Perez (2012) e Gaj (2002), ampliamos nossa visão sobre estratégias, entendendo-as não como ações pontuais e estáticas, e sim como um processo dinâmico e permanente, conduzindo o conceito de estratégia a uma segunda abordagem, a administração estratégica. Com base em Mintzberg (2000), e nas escolas de pensamento, concebemos a administração estratégica como um processo que pressupõe a participação coletiva, o aprendizado, e a negociação, pois implica as relações de poder existentes no ambiente em que as organizações estão inseridas.

Em relação à função estratégica de relações públicas e sua atuação nas decisões estratégicas organizacionais, ficou claro, nas concepções de autores como Kunsch (2009), Ferrari (2009), Carvalho (2009), Oliveira (2007) e Grunig (2009), que essa função consiste em mediar e gerir o relacionamento entre a organização e os públicos, buscando conciliar os objetivos da organização com a expectativa dos públicos (como partes interdependentes que são). Deste modo, as relações públicas

possibilitam a valorização e o fortalecimento da imagem positiva da organização, e a legitimação social de suas ações, aspectos que conduzem à construção da reputação organizacional, ativo intangível que confere diferencial competitivo às organizações, na medida em que, estabelece uma relação de confiança e cooperação mútua entre os componentes do sistema organização-públicos. Além disso, evidencia o papel das relações públicas, como interlocutora e mediadora dos relacionamentos entre a organização e os agentes sociais que com ela interagem. Portanto, consideramos que às relações públicas, entre suas inúmeras atribuições, consiste em orientar as decisões estratégicas organizacionais, contemplando a interdependência entre os componentes do sistema organização-públicos, conduzindo as organizações ao fortalecimento do subsistema institucional com o intuito de obter a cooperação dos públicos e conseqüentemente a legitimação social, contribuindo assim, para a consecução da missão organizacional.

Entendemos que para as relações públicas cumprirem com a sua função estratégica, estas se apropriam de princípios e técnicas que orientam a sua atuação. Relações Públicas agem através do mapeamento e identificação de públicos, de assuntos emergentes, de planejamento, de negociação e de análise e construção de cenários. Estas práticas, inerentes ao processo estratégico de relações públicas, objetivam que se estabeleça canais de comunicação simétrica entre organização e públicos, favorecendo a negociação, o diálogo e a cooperação, e evitando prováveis conflitos e crises decorrentes de decisões unilaterais (GRUNIG, 2009).

Consideramos então, com base na discussão teórica realizada, que através da apropriação destes princípios e técnicas, relações públicas está habilitada a orientar a tomada de decisão organizacional, alertando o corpo diretivo e propondo alternativas e soluções estratégicas, quando percebe que uma decisão pode ir de encontro às expectativas e interesses dos públicos e ocasionar uma crise ou conflito. Atuando na assessoria e/ou consultoria na tomada de decisões estratégicas nas organizações, as relações públicas são relevantes, pois favorecem a legitimação social do poder decisório, permitindo que os públicos iniciem e/ou permaneçam mantendo trocas com a organização contribuindo para a sustentação e consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, conforme mencionado, a legitimação conduz ao processo de desenvolvimento da reputação organizacional, que só pode constituir-se quando se cultivam relacionamentos cooperativos, entre os agentes sociais, organização-públicos. Relações Públicas, através de sua função

estratégica, desempenha papel de gestão e mediação destas relações, assessorando a tomada de decisão estratégica, com vistas a manter a cooperação no sistema (BUENO, 2009).

No que se refere especificamente às possibilidades da Teoria dos Jogos auxiliarem as Relações Públicas no exercício da sua função estratégica e no apoio à tomada de decisões nas organizações, com base nas concepções de Simões (1995), D'Amico (2008), Fiani (2006) e Grunig (2009), concluímos que os elementos e princípios que a fundamentam podem ser identificados e adaptados às relações públicas. Tanto a Teoria dos Jogos quanto as relações públicas admitem e atuam com base na interdependência existente entre agentes sociais em interação e tratam da dicotomia conflito/cooperação inerente ao processo de relacionamento e interações sociais.

Buscar fundamentos para atuação estratégica de relações públicas em Teoria dos Jogos foi relevante, no sentido de afastar a visão simplista que se tem em relação a esta atividade. O processo de relacionamento entre jogadores/públicos é muito mais complexo, como observamos neste estudo, do que simplesmente troca de mensagens entre emissor e receptor, envolvendo inúmeras variáveis, como definição de estratégias, planejamento e administração estratégica e negociação. Acreditamos que as relações públicas não podem ser reduzidas a um viés meramente instrumental/operacional, quando a contemplamos como atividade, que, sobretudo, visa orientar decisões estratégicas entre organização e públicos, a fim de que estes obtenham soluções e/ou alternativas em relação a conflitos/crises e/ou controvérsias. É fundamental, portanto, (re) conduzir as relações públicas, ao *status* de assessoria aos líderes organizacionais quanto à tomada de decisão estratégica que envolve aspectos políticos-econômicos-institucionais-administrativos (D'AMICO, 2008).

Quanto à contribuição da Teoria dos Jogos para a função estratégica de relações públicas no apoio à tomada de decisão organizacional, destacamos que, esta favorece o raciocínio lógico, na medida em que serve como alternativa/possibilidade de análise das estratégias e interações entre os agentes sociais, possibilitando um prognóstico destas interações, e a identificação de estratégias alternativas que conduzam à situação (ou jogada em Teoria dos Jogos) a um equilíbrio, ou seja, a uma escolha estratégica que estabeleça a cooperação entre os jogadores. A Teoria dos Jogos destaca-se por presumir que para cada decisão

estratégica a ser tomada, deve considerar os impactos e as reações do outro jogador, e essa interdependência entre as decisões estratégicas das partes, assemelha-se as interações que ocorrem no cotidiano das organizações, quando estas precisam tomar decisões. A incorporação dos princípios da Teoria dos Jogos, poderia evitar, de acordo com Grunig (2009), que as organizações fossem surpreendidas por reações inesperadas por parte dos públicos.

Tendo por base o referencial teórico e as discussões realizadas, acreditamos que é possível às relações públicas, apropriar-se dos princípios da Teoria dos Jogos, para construir cenários que antecipem à tomada de decisão, e a provável reação dos públicos a cada estratégia organizacional. Contudo, salientamos que para essa apropriação [conceitual e instrumental da Teoria dos Jogos] é necessário o conhecimento dos públicos estratégicos, assim como de suas expectativas e interesses com relação à organização, e do planejamento estratégico da organização, conhecimentos estes, que são indispensáveis à prática das relações públicas verdadeiramente estratégicas (KUNSCH, 2009).

Ao utilizar a Teoria dos Jogos como apoio à tomada de decisão estratégica nas organizações, relações públicas apropria-se de um importante método de organização lógica de estratégias e de modelagem de cenários, que pode auxiliá-la a demonstrar ao corpo diretivo a interdependência e o impacto das decisões sobre os interesses e atitudes dos públicos, oportunizando o conhecimento necessário para que os líderes possam optar por decisões cooperativas, que conduzam a legitimação das ações organizacionais e a construção de uma reputação corporativa, o que favorecerá a consecução dos objetivos e da missão social da organização.

Por fim, entendemos que o estudo desenvolvido responde aos objetivos propostos. Contudo, salientamos que o tema, não se esgota nas abordagens que foram aqui propostas, é possível através dos conceitos e princípios comuns à Teoria dos Jogos e às relações públicas, desenvolver estudos que permitam novas conexões e transposições. Para as relações públicas, em especial, novos estudos podem ampliar esta abordagem e desenvolver novos instrumentos que possibilitem mecanismos de avaliação de estratégias e de resultados com base no conceito de *payoffs* da Teoria dos Jogos. Como atividade multidisciplinar, as relações públicas podem [e devem] incorporar elementos de outras ciências e adequá-los às suas

práticas, reforçando sua identidade profissional e fortalecendo sua função estratégica.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti. **Análise de Alianças Estratégicas sob a Ótica da Teoria dos Jogos**. Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009,ISSN:1679-5350.Disponível em:  
<<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/109/384>>. Acesso em: 07 de out de 2013.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Pressupostos teórico-metodológicos para o estudo da identidade e reputação organizacional**. In: KUNSCH. Margarida K. Org. Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALMEIDA, F.P.L. **Democracia e Constitucionalismo: perspectivas metodológicas a partir da Teoria dos Jogos**. São Paulo: Instituto Comportamento Evolução e Direito, v.1, 2005.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas**. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Curso de relações públicas**. 6. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry. & QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. S. Paulo: McGrawHill, 1989.
- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- AXELROD, Robert. **A Evolução da Cooperação**. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.
- BASEGGIO, Ana. Planejamento estratégico da comunicação. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações Públicas: Planejamento e Comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.
- BARRICHELO, Fernando. **O que é Teoria dos Jogos: uma breve introdução intuitiva**, [ca. 2009]. Disponível em:  
<<http://www.teoriadosjogos.net/teoriadosjogos/list-trechos.asp?id=24>>. Acesso em: 13 de out 2013.
- BÊRNI, Duilio de Avila. **Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARVALHO, Cintia da Silva. **Relações públicas: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais.** In: KUNSCH, Margarida K. Org. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- CESCA, Cleusa G. Gimenez (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa.** Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- COUTAU-BÉGARIE, Hervé. **Tratado de Estratégia** volume I. Tradução de Brigitte Bentolila de Assis Manso. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2006.
- DAFT, Richard. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Thomson/Pioneira, 2002.
- D'AMICO, Ana Lúcia. **A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas: uma análise da cooperação.** Porto Alegre, Tese (Doutorado em Comunicação Social) - PUCRS, Fac. de Comunicação Social, 2008. 274 f.
- DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações Públicas: Planejamento e Comunicação.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.
- DUSSAUGE, P.; HART, S.; RAMANANTSOA, B. **Strategic technology management.** England: McGraw-Hill, 1994.
- FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas.** São Paulo: Summus, 2004.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1993.
- FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas e a sua função estratégica.** In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação.** In: KUNSCH, Margarida K. Org. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: razões para praticá-las.** Revista *Organicom*, vol 6. Edição Especial, nº 10/11, 2009. Disponível em:  
<<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/12>> .  
Acesso em: 05 de out 2013.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos: para cursos de administração e economia.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FILHO, Valdir; NETO, Mario; ELIAS, Jorge. **Teoria dos Jogos: uma abordagem exploratória.** Revista *Conteúdo*, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539. Disponível em:  
<<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewPDFInterstitial/24/16>>.  
Acesso em: 30 de set de 2013.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processos, Funções, tecnologia e Estratégias.** 2ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa e Relações Públicas: pontos de contato.** Revista *Organicom*, vol 6. Edição Especial, nº 10/11, 2009. Disponível em:  
<<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/12>> .  
Acesso em: 22 de set 2013.

FRANÇA, Fabio. **Relações públicas: visão 2000.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

\_\_\_\_\_. **A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica.** In: KUNSCH, Margarida K. Org. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica ontem e hoje.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

FREITAS, Ricardo. LUCAS, Luciane. **Desafios contemporâneos em comunicação.** São Paulo: Summus, 2002.

GAJ, Luis. **O Estrategista: Do Pensamento à Ação Estratégica na Organização.** São Paulo: Perason Education, 2002.

GAZZONI, Marina. **Arezzo recolhe peças com pele de animais após polêmica no Twitter.** IG ECONOMIA. On-line, publicado em 18 de abril de 2011. Disponível em:  
<<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/arezzo-recolhe-pecas-com-pele-de-animais-apos-polemica-no-twitter/n1300082648150.html>>. Acesso em: 20 de out de 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANJEIA, Julianna. **Arezzo retira de lojas produtos fabricados com pele exótica**. UOL FOLHA DE SÃO PAULO. On-line, publicado em 18 de abril de 2011. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/904256-arezzo-retira-de-lojas-produtos-fabricados-com-pele-exotica.shtml>>. Acesso em: 20 de out 2013.

GRUNIG, James (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach**. 2 nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, 1986.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1998.

KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Org. **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. 2. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. Org. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LISBOA, Erico. **Teoria dos Jogos: pesquisa operacional**. 2003. Disponível em: <<https://www.ericolisboa.eng.br>>. Acesso em: 13 de out 2013.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **As relações públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0872-1.pdf>>. Acesso em: 29 de set de 2013.

MARINHO, Raul. **Prática na Teoria** - Aplicações da Teoria dos Jogos e da Evolução aos negócios. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Prática na Teoria** - Aplicações da Teoria dos Jogos e da Evolução aos negócios. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASH, J.F. **Two Person cooperative games**. *Econometrica*, v.21, p.40-128, 1953.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Campo Grande: INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Ivone. DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PERÉZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia: outra perspectiva**. 1ª Ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PIMENTEL, Elson Luiz de Almeida. **O conceito de racionalidade e os paradoxos da teoria da decisão**- a proposta de Robert Nozick para o dilema do prisioneiro. Belo Horizonte: UFMG, 2005. Dissertação (Mestrado). Departamento de Filosofia, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

POLIGNANO, Fernando. **A prática de relações públicas no business-to-business**. In: KUNSCH, Margarida K. Org. Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2006.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo de Referências Elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. Disponível em:

<<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/BCEPesquisaModelos>>. Acesso em: 13 de out 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Ed. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?** HARVARD BUSINESS REVIEW, v.74, p.61-78, Nov.- Dec. 1996.

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet: Considerações iniciais**. Núcleo de Pesquisa (NP-08) de Tecnologias da Comunicação e Informação do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da XXVII INTERCOM. Porto Alegre, 2004.

Disponível em:< <http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>>. Acesso em: 20 de out 2013.

RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy. **A gestão estratégica**. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Revisitando a (re) construção Histórica das Relações Públicas**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 21-30, jan./jun. 2005.

SILVA, Antonio Rogério. **Teoria dos Jogos e da Cooperação para filósofos: a evolução da cooperação**. Seção I, 2004. Disponível em:

<<https://www.geocities.com/discursus/tjcf/131tjcf>> . Acesso em: 13 de out 2013.

SILVEIRA, Henrique. **SWOT**. In: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. TARAPANOFF. Kira. Brasília: UNB, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e seus fundamentos em micropolítica**. Porto Alegre, Tese (Doutorado em Educação) - PUCRS, Fac. de Educação, 1993. 182 f.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas: função política**. 3. ed. rev.ampl. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto; RAHDE, Vera L. C. L. **Os equívocos no uso do termo Relações Públicas**: um título mais extenso que o conteúdo. Revista Famecos, Porto Alegre. N. 21. p.144-147, ago. 2003.

SOUTO, Ana Belén. **Relaciones públicas y marketing**. In: ESPARCIA, A. C. Comunicación organizacional: teorías e estudios. [s.l]: Aynadamar, 2005.

SOUZA, Ádamo Alberto de. **A Teoria dos Jogos e as ciências sociais**. Marília: Unesp, 2003.

STEFFEN, Ana Maria W.R. **Relações públicas, comunicação e poder: um olhar sobre a atividade a partir da análise do conceito de público**. In: KUNSCH, Margarida K. Org. *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

STEINER, George; MINER, John. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: USP, 1981.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Tradução de James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 2004.

URY, William. ***Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation***. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing, 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WRIGHT, Robert. ***Nonzero: the logic human destiny***. New York: First Vintage Books, 2001.