



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas

Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Ciências da Comunicação

Orientador(a):

Prof.^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes, Professora Coordenadora,
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL)

Co-orientador(a):

Prof. Doutor Orlando Gomes, Professor Coordenador,
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - Instituto Politécnico de
Lisboa (ISCAL-IPL)

Outubro de 2013

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

Nelson Mandela

Aos que me marcaram, sempre me acompanham e dão sentido à palavra saudade,
em especial:

Ao avô Zé e à sua bondade infinita.

À Sónia e às suas gargalhadas incomparáveis.

Ao Pedro e à sua descontração única.

Agradecimentos

A concretização deste projeto não teria sido possível sem:

O acompanhamento constante e a partilha de saber dos meus orientadores, Prof.^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes e Prof. Doutor Orlando Gomes;

A colaboração dos entrevistados no âmbito da presente investigação;

O apoio e motivação dos meus pais, do meu irmão, da minha família e dos meus amigos, que são o pilar de quem sou;

A facilitação que foi criada pelos meus colegas da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) e da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL), bem como das suas presidências, para permitir a execução do trabalho;

A partilha de preocupações e tarefas com os colegas e docentes do Doutoramento em Ciências da Comunicação do ISCTE - IUL;

A todos muito obrigada por me terem ajudado a concretizar este objetivo.

Índice

Índice de tabelas	VII
Índice de ilustrações	VIII
Lista de siglas	IX
Resumo/ <i>Abstract</i>	XI
Introdução	1
<hr/>	
Capítulo I - Relações Públicas: o estado da arte	11
<hr/>	
1. Uma disciplina da comunicação aplicada	11
1.1. Hipóteses de teorização das Relações Públicas	13
1.1.1. Perspetiva de gestão estratégica	15
1.1.2. Perspetiva de excelência	18
1.1.3. Perspetiva política	19
1.1.4. Perspetiva funcionalista	21
2. A <i>praxis</i> das Relações Públicas	23
2.1. Função de Relações Públicas	26
2.1.1. Fases de evolução	28
2.1.2. Indicadores sobre o desenvolvimento	33
2.1.3. Iniciativas associadas ao reconhecimento	34
2.1.3.1. <i>European Public Relations Body of Knowledge</i>	35
2.1.3.2. <i>European Communication Monitor</i>	37
2.1.3.3. <i>Authentic Enterprise</i>	41
2.1.3.4. <i>Universal Accreditation Board</i>	42
2.1.3.5. <i>Barcelona Declaration of Measurement Principles</i>	44
2.1.3.6. <i>Stockholm Accords</i>	45
2.1.3.7. <i>Melbourne Mandate</i>	47
3. O corpo teórico e a prática: consonância ou dissonância	48

4. Investigação em Relações Públicas	51
Capítulo II - Relações Públicas enquanto função estratégica da organização	57
<hr/>	
1. Função de Relações Públicas: a resposta a uma interdependência inevitável	57
1.1. Da dinâmica organização/ambiente à gestão de relações	60
2. O universo das Relações Públicas	64
2.1. Áreas de intervenção da função de Relações Públicas	67
2.1.1. Gestão de identidade, imagem e reputação	69
2.1.2. Publicidade institucional	70
2.1.3. Relações com os <i>media</i>	71
2.1.4. Comunicação interna	72
2.1.5. Relações com os investidores	73
2.1.6. Responsabilidade social corporativa	73
2.1.7. Relações com o governo	74
2.1.8. Gestão de crise	75
3. Estratégia: um conceito chave na função de Relações Públicas	76
3.1. O conceito de estratégia	76
3.2. Do pensamento estratégico ao planeamento estratégico	81
3.3. Formulação estratégica: planeamento ou tomada de decisão	83
4. Implicações de posicionar as Relações Públicas como função estratégica da organização	84
4.1. Importância da investigação na função de Relações Públicas	88
4.2. Reflexão sobre os processos de avaliação na função de Relações Públicas	90
5. A definição de estratégias de comunicação na função de Relações Públicas	94
Capítulo III -Tomada de Decisão: abordagens e perspetivas de análise	98
<hr/>	
1. Relevância da “tomada de decisão”	98

2. Tomada de decisão como um objeto de estudo multidisciplinar	99
3. Raciocínio, um elemento-chave na tomada de decisão	102
4. O agente de tomada de decisão	104
4.1. O indivíduo e a tomada de decisão	105
4.2. Tomada de decisão em contexto organizacional	107
5. Interdisciplinaridade no estudo, complementaridade de abordagens e conceitos	108
5.1. Modelos sequenciais e não sequenciais	109
5.2. Modelos formais e informais	112
5.3. Lógica consequencial e lógica de adequação	113
5.4. Dos modelos racionais puros aos modelos de racionalidade limitada	116
5.4.1. Racionalidade	116
5.4.2. Da maximização à satisfação	119
5.4.3. A utilidade e a preferência	120
5.4.4. Incerteza e risco	121
5.4.5. Informação nos processos de tomada de decisão	122
5.4.6. Decisão e valorização	123
5.4.7. O papel da intuição num processo racional	124
5.5. Modelo racional, organizacional, político e processual	124
6. Instrumentos e técnicas de apoio à decisão	129
6.1. Teoria dos jogos	131
6.2. Teoria dos jogos evolutivos	135
7. Uma nova perspectiva de análise da tomada de decisão: Kahneman e Tversky	139
7.1. Dois tipos de pensamento humano	140
7.2. Do <i>Econs</i> ao <i>Humanos</i>	142
7.3. Heurísticas presentes na tomada de decisão	144
7.4. Erros nos processos de tomada de decisão	146
7.5. Teoria prospetiva	148
8. Tendências e prioridades na investigação sobre a tomada de decisão	149

Capítulo IV - Desenho da investigação	154
<hr/>	
1. Pergunta de partida	154
2. Delimitação do objeto de análise	155
3. Objetivos	160
4. Hipóteses de investigação	161
5. Tipologias de pesquisa	162
5.1. Investigação qualitativa	163
6. Procedimentos de recolha de dados	167
6.1. Revisão da literatura	167
6.2. Entrevista	169
6.2.1. Guião de entrevista	171
6.2.2. Consentimento informado	173
6.2.3. Análise das entrevistas	173
6.3. Estudo de caso	174
7. Esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação	176
8. Questões éticas associadas à investigação	177
Capítulo V - Tomada de Decisão: um conceito fundador no desenho de estratégias de comunicação	178
<hr/>	
1. O conceito de tomada de decisão na função de Relações Públicas	178
1.1. Abordagens de análise da tomada de decisão na função de Relações Públicas	180
1.1.1. Contributo dos profissionais de Relações Públicas para a tomada de decisão organizacional	180
1.1.2. Questões éticas associadas à função de Relações Públicas	182

1.1.3. Compreensão dos processos de decisão no âmbito da gestão do ambiente e da incerteza	184
1.1.4. Utilização de modelo racional de tomada de decisão na função de Relações Públicas	185
2. Da função estratégica de Relações Públicas à definição de estratégias de comunicação	191
2.1. O processo de definição de estratégias de comunicação	194
2.1.1. Análise da metodologia de definição de estratégias de comunicação	197
2.1.2. Quadro resumo da metodologia de definição de estratégias de comunicação habitualmente utilizada na função de Relações Públicas	198
3. Nova abordagem na compreensão do processo de desenho de estratégias de comunicação	199
3.1. O desenho de estratégias de comunicação como processo de tomada de decisão	202
3.2. Proposta de esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação	207
3.2.1. Apresentação das boas práticas a desenvolver no âmbito do esquema processual proposto	213
3.2.2. Integração do esquema processual proposto na <i>praxis</i> das Relações Públicas	225
Capítulo VI – Aplicação do esquema processual proposto ao desenho de estratégias de comunicação	227
<hr/>	
1. Seleção dos estudos de caso em análise	227
2. Estudo de caso: Relações Públicas da Disneyland	230
2.1. O mundo Disney ontem e hoje	230
2.2. A fantasia <i>versus</i> a realidade	231
2.3. Análise dos processos de desenho de estratégias de comunicação	235

3. Estudo de caso: A crise da Toyota nos EUA 2009 – 2010	251
3.1. Toyota: um caso de sucesso na produção de automóveis a nível mundial	251
3.2. O problema da aceleração súbita involuntária	252
3.3. A Toyota e a aceleração súbita involuntária	253
3.4. A resposta da Toyota ao problema e reação dos envolvidos	258
3.5. O que mudou na Toyota?	262
3.6. Análise dos processos de desenho de estratégias de comunicação	263
4. Análise da aplicação do esquema processual proposto aos estudos de caso selecionados	267
Conclusão	279
<hr/>	
Referências Bibliográficas	285
<hr/>	
Anexos	303
<hr/>	
Anexo A – Entrevistas Pré-teste	303
Anexo B – Entrevistas	310
Entrevista nº1 - Anne Gregory	310
Entrevista nº2 - André Moragas da Costa	313
Entrevista nº3 - António Marques Mendes	316
Entrevista nº4 - António Santos	318
Entrevista nº5 - Cristina Rôla	321
Entrevista nº6 - João Duarte	323
Entrevista nº7 - Jordi Xifra	326
Entrevista nº8 - José Miguel Guerreiro	328
Entrevista nº9 - José Rui Reis	330
Entrevista nº10 - Toni Muzi Falconi	333
Anexo C – Nota biográfica dos entrevistados nas entrevistas pré-teste	336
Anexo D - Nota biográfica dos entrevistados	338
Anexo E – Análise de respostas das perguntas 3. e 4. do guião de entrevista	347

Índice de tabelas

Tabela nº.1 - Síntese sobre as fases de evolução da função de Relações Públicas	31
Tabela nº.2 - Contraste entre os modelos assimétricos e simétricos de Relações Públicas	32
Tabela nº.3 - Características do planeamento estratégico	81
Tabela nº.4 - Síntese comparativa entre os conceitos de pensamento estratégico e planeamento estratégico	82
Tabela nº.5 - Metodologia de definição de estratégias de comunicação habitualmente utilizada na função de Relações Públicas	200
Tabela nº.6 - Esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação	215
Tabela nº.7 - Primeiro momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 24 de Dezembro de 1998	241
Tabela nº.8 - Segundo momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 22 de Setembro de 2000	243
Tabela nº.9 - Terceiro momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – Junho de 2002/Maio de 2003	245
Tabela nº.10 - Quarto momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 5 de Setembro de 2003	247
Tabela nº.11 - Cronologia dos acontecimentos associados ao problema da aceleração súbita involuntária dos veículos da marca Toyota (2007 e 2010)	254
Tabela nº.12 - Primeiro momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 29 de Agosto de 2009	268
Tabela nº.13 - Segundo momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 29 de Outubro de 2009	270
Tabela nº.14 - Terceiro momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 26 de Dezembro de 2009	272
Tabela nº.15 - Quarto momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 9 de Fevereiro de 2010	274

Índice de ilustrações

Ilustração n.º.1 - Relações Públicas como corpo de conhecimentos autónomo	12
Ilustração n.º.2 - Relações Públicas enquanto função estratégica da organização	59
Ilustração n.º.3 - O universo da função de Relações Públicas	65
Ilustração n.º.4 - Modelos de compreensão dos processos de tomada de decisão	109
Ilustração n.º.5 - Acontecimentos associados à temática da segurança nos parques de diversões da Disney desde a sua inauguração (1955 e 2003)	237

Lista de siglas

AMEC - *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication*

AVE - *Advertising Value Equivalents*

CEO – *Chief Executive Officer*

CCO – *Chief Communications Officer*

EACD - *European Association of Communication Directors*

ECM - *European Communication Monitor*

EUPRERA - *European Association of Public Relations Education and Research*

IABC - *International Association of Business Communicators*

IPR - *Institute for Public Relations*

IPRA - *International Public Relations Association*

PRSA - *Public Relations Society of America*

RP – *Relações Públicas*

UAB - *Universal Accreditation Board*

Resumo

As Relações Públicas (RP) podem ser entendidas simultaneamente como uma disciplina autónoma da comunicação aplicada e como uma atividade que assume uma função estratégica relevante na organização. Neste sentido, o profissional de RP baseia a sua ação em processos de formulação estratégica, recorrendo a métodos científicos. Partindo de uma revisão do processo de Relações Públicas em quatro etapas, à luz dos conceitos e propostas sobre a tomada de decisão, propõe-se uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas, assumindo o desenho de estratégias de comunicação como um momento de tomada de decisão por excelência. Deste modo, é apresentado um esquema processual para a aplicação do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação em RP, que apresenta mais-valias para a prática deste corpo de conhecimentos, na medida em que permite mitigar o risco, no momento da escolha de uma entre várias alternativas de ação, e tornar as decisões mais eficientes.

Palavras-chave: Relações Públicas; tomada de decisão; estratégia; estratégias de comunicação; processo de Relações Públicas em quatro etapas

Abstract

Public Relations (PR) can be understood both as an independent discipline from applied communication and as an activity that assumes a relevant strategic function in the organization. In this way, the PR professional's action is based on strategic formulation processes through scientific methods. By reviewing the Public Relations process in four steps in light of concepts and proposals about decision making, a new approach to understand the strategic formulation in Public Relations is proposed, assuming the definitions of communication strategies as a decision-making moment by excellence. It is therefore presented as a process scheme for the decision-making concept application in the definition of communication strategies in PR, which represents added value to the practice of this knowledge area, as it allows risk mitigation in the moment of choice, amongst one of several action options and making more efficient decisions more efficient.

Key Words: *Public Relations; Critical decision-making; strategy; communication strategy; Public Relations process in four steps*

Introdução

As organizações não existem no vazio, seja qual for a sua cultura, dimensão ou setor de atividade, têm de gerir a interdependência inevitável que apresentam face ao ambiente que as envolve, para garantirem a sua autonomia e, conseqüentemente, alcançarem os seus objetivos. Neste sentido, estas procuram encontrar formas de estabelecer e manter relações com os seus *stakeholders*¹, de quem dependem social e economicamente (Heath, 1994; Cornelissen, 2011). O conceito de “organização” deve ser entendido num sentido geral e abrangente, permitindo fazer referência a todas as entidades independentes que se encontram numa situação de interação com diferentes interlocutores, sendo por isso privilegiada a utilização deste termo face a outros como os de: companhia, instituição, corporação ou empresa (Steyn e Puth, 2000).

Assumindo como válidos os pressupostos da teoria dos sistemas gerais para compreender a interdependência entre a organização e o seu ambiente, a estrutura organizacional é definida como um sistema constituído por um conjunto de elementos que interagem entre si e com a envolvente, dentro de um espaço e período de tempo limitados, adaptando-se à realidade interna e externa, tendo em vista alcançar um estado de equilíbrio dinâmico. Assim, as organizações têm de assegurar continuamente o melhor ajustamento entre si e os seus públicos, através da definição de caminhos estratégicos, surgindo desta forma o conceito de estratégia, enquanto posição futura desejada que, sendo um meio para atingir os fins, garante a melhor adequação entre a organização e o ambiente (Grunig, 1992a; Steyn, 2008).

É possível identificar na organização a existência de uma estrutura hierárquica de “pensamento”, que coincide com níveis distintos de formulação e implementação estratégica. No topo da hierarquia surge o nível de estratégia *corporate*, no qual são tomadas decisões que afetam a organização como um todo. Complementarmente, é necessário definir em termos das várias unidades de negócio em que mercados

¹ Os conceitos de “*stakeholder*” e de “público” são aqui utilizados enquanto sinónimos, fazendo referência a todos os interlocutores com os quais a organização se relaciona, nomeadamente: colaboradores, clientes, fornecedores, meios de comunicação social, poderes públicos, organizações não-governamentais, entre outros. O conceito de “público” é discutido no Capítulo II, Secção 1.

particulares a organização deve investir e quais são as suas vantagens competitivas. Por fim, e não menos importante, a atividade da organização é sustentada por um conjunto de áreas funcionais, onde são definidas múltiplas estratégias a um nível operacional e que, enquanto elementos integrantes do sistema, contribuem para o sucesso do mesmo (Moss e Warnaby, 1997b; Mintzberg e Quinn, 1998). O conceito de estratégia aplicado às organizações surge assim como uma construção complexa, cuja existência é essencial para garantir o sucesso da organização, na medida em que assegura o melhor ajustamento entre a estrutura organizacional e os interlocutores que constituem o seu ambiente.

Ao analisarmos os processos de formulação estratégica a um nível funcional, o terceiro nível da estrutura hierárquica de pensamento anteriormente apresentado e o relevante no âmbito do presente trabalho, estamos a considerar um conjunto de áreas operacionais distintas que possuem cada uma delas os seus conhecimentos e ferramentas próprias, agindo de forma coordenada e de acordo com as diretrizes definidas a um nível *corporate*. As Relações Públicas (RP) são uma das áreas funcionais passíveis de serem identificadas na organização, tendo como objeto de ação a gestão da interdependência entre a organização e o seu ambiente, especificamente com os seus públicos, através da construção e manutenção de relações estáveis e duradouras, que garantem a autonomia da estrutura organizacional.

As RP são responsáveis pela gestão da comunicação da organização, sendo um corpo de conhecimentos autónomo da comunicação aplicada. Entenda-se o conceito de “gestão” à luz da proposta da teoria cibernética, enquanto governo do sistema e dos diversos elementos que o constituem, através de processos de comunicação e controlo. Por outro lado, não sendo relevante no âmbito deste trabalho uma análise da definição e da utilização dos conceitos de Relações Públicas, Comunicação Corporativa ou Comunicação Institucional, privilegia-se o uso do termo “Relações Públicas” para fazer referência a toda e qualquer atividade que esteja associada à comunicação da organização.

A gestão da comunicação de uma organização implica a ação dos profissionais de Relações Públicas num conjunto de áreas de intervenção específicas² que, embora apresentando cada uma delas as suas particularidades, têm de constituir-se como um todo coerente. Desempenhando funções de estratégia, gestor e técnico em comunicação, é esperado do especialista em RP que, a partir de processos de monitorização da envolvente, determine em cada situação qual é o melhor caminho a seguir. Neste sentido, seja em contexto *inhouse* ou de interação cliente/consultor de comunicação, a definição de estratégias de comunicação é uma competência essencial dos profissionais de RP.

Tendo em vista garantir a coerência e a existência de uma lógica de ação racional na apresentação de planos de comunicação, o processo de formulação estratégica em RP baseia-se habitualmente numa metodologia que é consensualmente aceite e recorrentemente utilizada, o processo de RP em quatro etapas. Consistindo num conjunto de etapas sequenciais e interdependentes – investigação, planificação, ação/comunicação e avaliação o também reconhecido como processo de RP em sistema aberto, aproxima-se dos modelos de base da formulação estratégica, que assumem este processo enquanto momento de planeamento (Montanari et al., 1990).

Ao posicionar as RP como uma função estratégica da organização, as questões associadas à investigação e à avaliação são determinantes e têm vindo a ser objeto de análise, tanto na academia, como no mercado. Contudo, na definição de caminhos estratégicos, a tomada de decisão é um elemento que, embora muitas vezes esquecido, é determinante e será, por isso mesmo, o foco deste trabalho. É nosso propósito demonstrar que os processos de definição de estratégias de comunicação em Relações Públicas ou, diremos nós, os processos de desenho de estratégias de comunicação em Relações Públicas³, consistem num conjunto articulado de momentos de escolha de uma entre várias alternativas de ação possíveis perante o contexto apresentado, que resulta na apresentação de um planeamento de ação. Neste sentido, o desenho de estratégias de

² Ver Capítulo II, Secção 2., ponto 1.

³ Ver Capítulo V, Secção 3.

comunicação é assumido como momento de decisão por excelência, sendo assim o conceito de tomada de decisão essencial na função estratégica de Relações Públicas.

A tomada de decisão é um conceito basilar quando se fala de processos de formulação estratégica, entendidos enquanto sendo constituídos por um conjunto articulado de escolhas intencionais que são realizadas pelo indivíduo, tendo em vista atingir objetivos previamente definidos. Sendo um processo complexo e sempre presente na nossa vida, a tomada de decisão consiste na seleção de escolhas lógicas de uma entre várias hipóteses de ação, devendo ser compreendida na íntegra para que seja desenvolvida de modo eficiente. Durante muito tempo, a tomada de decisão não foi encarada como objeto de estudo independente, mas esta constitui-se hoje como uma área de análise emergente, sendo a capacidade de tomada de decisão vista como uma competência do indivíduo, podendo este aprender e ser treinado para fazer as melhores escolhas em cada situação (Harrison, 1987; Carroll e Johnson, 1990; Hammond et al., 1999; March, 1994).

A decisão pode ser tomada perante a certeza, incerteza, risco ou ambiguidade, sendo que uma boa decisão não garante um bom resultado, como uma má decisão não é significado de um mau resultado. As decisões pensadas e em que são aplicadas boas práticas podem ter resultados negativos, independentemente do cuidado que se tem durante a tomada de decisão, isto porque há fatores que influenciam o resultado que são determinados por questões que dependem da sorte (Nutt, 1989; Carroll e Johnson, 1990; Hammond et al., 1999). São objeto de estudo para a teoria da decisão, e consideradas neste trabalho de investigação, situações de tomada de decisão em que intervêm múltiplos fatores endógenos e exógenos e que envolvem incerteza e risco relativamente ao ambiente, à estrutura da organização e à sua cultura, às características do indivíduo e da equipa e às particularidades dos problemas em si, onde se procura a melhor resposta em cada momento (Luce e Raiffa, 1957; Osborne e Rubinstein, 1994; Pérez, 2001).

No estudo sobre a decisão, é inegável a existência de uma multiplicidade de abordagens, que surgem associadas às diferentes preocupações das disciplinas que se têm centrado na análise deste complexo e tão relevante processo nas nossas vidas. Nesta manta de retalhos, através da qual vamos procurando compreender a decisão, encontramos, para

além de propostas distintas, uma grande variedade de conceitos, que estão relacionados com este processo e que, em alguns casos, se traduzem no elemento-chave para a explicação e entendimento da decisão. Desta forma, podemos identificar estudiosos sobre a tomada de decisão com preocupações distintas: os que procuram propor procedimentos racionais para a tomada de decisão, indicando como as pessoas devem tomar decisões de acordo com as leis da ação; os interessados em compreender como as pessoas tomam as suas decisões racionais e perceber até que ponto o seu comportamento é compatível com o modelo racional, bem como o conhecimento das capacidades e limitações cognitivas dos indivíduos no processamento de informação; e os que pretendem apresentar soluções para melhorar a qualidade da tomada de decisão na prática (Bell et al., 1991).

A riqueza da análise sobre a decisão advém dos contributos distintos de investigadores com *backgrounds* diversos, que se têm dedicado a conhecer de modo aprofundado os processos de escolha. As abordagens e perspetivas sobre a tomada de decisão têm vindo a ser integradas em diversas disciplinas cujo objeto está associado à realização de opções e ao desenho de caminhos estratégicos, permitindo tornar as escolhas mais eficientes.

Diversos estudos apontam para a necessidade do desenvolvimento de teoria em Relações Públicas, tendo em vista consolidar o seu o corpo teórico de base e tornar a sua prática mais efetiva. Acreditamos que a investigação em RP deve ser orientada pelos contributos já existentes, procurando introduzir melhoramentos nos mesmos. Deste modo, a aposta na interdisciplinaridade oferece vantagens evidentes, na medida em que permite a aplicação de conceitos válidos, e já aplicados noutras disciplinas, ao universo das Relações Públicas. Neste caso concreto, optou-se pela incorporação da linguagem da estratégia e da tomada de decisão ao nível dos processos de formulação estratégica desenvolvidos em RP.

A temática da tomada de decisão tem até agora sido trabalhada no âmbito das Relações Públicas, não como um conceito de base do seu corpo teórico ou como um objeto de estudo independente. Têm sido analisadas as questões éticas que se colocam em

situações de escolha dos profissionais de RP; existem diversos trabalhos que procuram determinar de que forma a função estratégica de RP poderá dar um contributo para a tomada de decisão que é realizada pelos órgãos de gestão de topo da organização; procurou-se compreender os processos de decisão no âmbito da gestão do ambiente e da incerteza; e por fim, existem vários trabalhos de aplicação de um modelo de tomada de decisão racional, a teoria dos jogos, ao momento da escolha de uma alternativa de ação em Relações Públicas.

Considerando a análise realizada dos estudos existentes sobre a aplicação do conceito de tomada de decisão na função estratégica de Relações Públicas, e assumindo como válida a visão que define a formulação estratégica enquanto momento de tomada de decisão por excelência, conclui-se que é pertinente o desenvolvimento de contributos sobre a integração do conceito de tomada de decisão nas RP, que possam enriquecer a prática deste corpo de conhecimentos autónomo da comunicação aplicada.

O presente trabalho, realizado no âmbito do projeto de tese do Programa Doutoral em Ciências da Comunicação, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em parceria com a Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL), pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Como é que o desenho de uma estratégia de comunicação pode ser entendido enquanto processo de tomada de decisão por excelência?

Neste sentido, são objeto de estudo neste trabalho as situações de desenho de estratégias de comunicação, competência-chave dos profissionais de Relações Públicas. A revisão da literatura realizada, demonstra que a formulação estratégica é entendida no âmbito das Relações Públicas como um conjunto de etapas de planeamento, através das quais se chega à redação de uma proposta de comunicação em resposta ao problema/desafio em questão. Será aqui defendido o argumento de que a formulação estratégica em RP consiste num conjunto articulado de tomadas de decisão, sobre o qual o profissional de comunicação deve estar consciente e, incorporando na sua atividade este conceito e as

diversas abordagens de compreensão do mesmo, poderá tornar-se mais eficiente no desenho de propostas de comunicação. Assim, procura-se demonstrar que a análise e revisão do processo de formulação de estratégias de comunicação, à luz das abordagens e perspectivas da tomada de decisão e da complementaridade das mesmas, apresenta vantagens a diferentes níveis, para o enriquecimento do corpo teórico de base das Relações Públicas e, conseqüentemente, da sua prática.

Este projeto surge no seguimento da investigação desenvolvida na dissertação do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL) no qual, partindo da análise de uma situação real que configura diferentes cenários de interação estratégica em RP, foi proposto um modelo de aplicação da teoria dos jogos à atividade de Relações Públicas (Raposo, 2009). Tendo o referido trabalho perspectivado a relevância do desenvolvimento de investigações ao nível da interação estratégica de agentes interdependentes, considerou-se pertinente explorar de um modo abrangente o conceito de tomada de decisão na função estratégica de Relações Públicas, analisando o processo de escolha na íntegra e não somente a avaliação do momento de seleção de uma entre várias alternativas de ação.

Sendo esta uma área de investigação recente e pouco explorada, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, num estudo de tipo descritivo onde não se procura a realização de generalizações ou extrapolações, permitindo compreender na íntegra o processo de tomada de decisão e tendo em vista o enriquecimento do corpo teórico das RP. Neste sentido, será evidenciado em que medida a aplicação dos conceitos e propostas sobre a tomada de decisão à função estratégica de RP é pertinente, especificamente no desenho de estratégias de comunicação

Pretende-se dar um contributo teórico para a *praxis* das Relações Públicas, um corpo de conhecimentos autónomo e em crescimento. Distanciando-se este trabalho de reflexões de tipo conceptual, procura-se oferecer um instrumento teórico a ser utilizado na prática dos profissionais de RP, como um protocolo de exercício profissional, que permita construir de uma forma adequada a formulação estratégica. Deste modo, este projeto

culmina na apresentação de um esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação na atividade de Relações Públicas.

Neste sentido, este documento encontra-se estruturado em seis capítulos, sendo cada um deles essencial para a concretização dos objetivos da investigação previamente definidos. No primeiro capítulo é realizada uma apresentação do estado da arte das Relações Públicas como corpo de conhecimentos autónomo. Partindo de uma análise desta área de conhecimento na perspectiva da disciplina, e sendo apresentadas quatro hipóteses de teorização das Relações Públicas (gestão estratégica, excelência, política e funcionalista), que permitem construir o quadro teórico que sustenta os argumentos defendidos ao longo do trabalho, são de seguida analisadas as Relações Públicas do ponto de vista da sua *praxis*, dando a conhecer a função de RP, bem como as suas fases de evolução, alguns indicadores sobre o seu desenvolvimento e um conjunto de iniciativas internacionais que contribuíram para o reconhecimento da função estratégica de RP. Considerando que se defende que deve existir uma estreita ligação entre a teoria e a prática de qualquer área de conhecimento específica, é explorada a relação entre a disciplina e a profissão de RP, bem como é realizada uma análise do ponto de situação da investigação no âmbito da mesma.

Estando o objeto de estudo do trabalho focado na prática da atividade de Relações Públicas, o segundo capítulo consiste numa análise das RP enquanto função estratégica da organização. É efectuada uma explanação das abordagens que permitem posicionar as RP como função estratégica, bem como dos conceitos de “organização”, “ambiente” e “públicos”, e é ainda apresentado o universo das RP e as suas áreas de intervenção. Surgindo o conceito de “estratégia” como estruturante para os profissionais de comunicação, é realizada uma análise do mesmo e das principais propostas teóricas a ele associadas. O segundo capítulo termina com uma reflexão sobre as implicações de posicionar as Relações Públicas como função estratégica da organização, e sobre a importância da investigação e dos processos de avaliação na função de RP e, ainda, com uma explicação sobre a relevância que a definição de estratégias de comunicação assume no âmbito da atividade de RP.

Considerando que se propõe a integração do conceito de tomada de decisão no processo de desenho de estratégias de comunicação em Relações Públicas, no terceiro capítulo são apresentadas as principais abordagens e perspectivas de análise existentes sobre a tomada de decisão. Demonstrada a pertinência do estudo da tomada de decisão e delimitado o objeto de análise em questão, são explorados os conceitos de raciocínio e de agente de tomada de decisão, para de seguida apresentar diferentes propostas de modelos de compreensão da tomada de decisão e, por fim, os instrumentos e técnicas de apoio à decisão, terminando com uma reflexão sobre as tendências e prioridades de investigação sobre este campo de análise.

No quarto capítulo é exposta a estrutura do desenho da investigação que foi definido para este trabalho e que retrata as opções metodológicas seguidas, nomeadamente: a definição da pergunta de partida, a delimitação do objeto de análise, os objetivos, as hipóteses, as tipologias de pesquisa e os procedimentos de recolha de dados. Foi realizada uma revisão da literatura sobre as duas grandes áreas de investigação aqui em análise: as Relações Públicas e a tomada de decisão, tendo em vista traçar o estado da arte relativamente à área da tomada de decisão e compreender de que forma as questões da opção por uma alternativa de ação são entendidas na disciplina e na profissão de RP. Paralelamente, tendo em vista reunir visões distintas sobre a forma de compreensão dos processos de tomada de decisão na função de Relações Públicas e integrar na investigação a perspectiva de profissionais no ativo, foram realizadas entrevistas de caráter exploratório a especialistas em RP a nível nacional e internacional.

A partir dos três primeiros capítulos, que constituem o quadro teórico que sustenta a investigação, foi redigido o quinto capítulo, no qual se pretende demonstrar em que medida o conceito de tomada de decisão é fundador no desenho de estratégias de comunicação. Partindo de uma análise do referido conceito na função de RP, das diferentes abordagens de estudo da tomada de decisão em RP e da metodologia para a formulação estratégica em comunicação, recorrentemente utilizada, apresenta-se uma nova abordagem na compreensão do processo de formulação estratégica em comunicação. Por fim, é apresentado um esquema processual para a integração do

conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, bem como as boas práticas a desenvolver no âmbito do mesmo e, ainda, a forma de integração do referido instrumento na *praxis* das Relações Públicas.

Tendo em vista comprovar a mais-valia da ferramenta proposta na prática da função de RP e, ainda, demonstrar em que medida esta torna a intervenção dos profissionais de Relações Públicas mais eficiente, é realizada no sexto capítulo uma aplicação da ferramenta construída neste trabalho a dois estudos de caso pré-existentes, que espelham situações de interação entre uma organização e os seus públicos e requerem o desenho de uma estratégia de comunicação.

Em suma, o presente trabalho tem em vista explorar uma área de investigação que, embora recente e pouco explorada, assume relevância científica, na medida em que contribui com uma proposta inovadora de integração do conceito de tomada de decisão na função estratégica de Relações Públicas. Os argumentos aqui explanados enriquecem as RP, pois permitem desenvolver o seu corpo teórico de base e podem tornar a sua prática mais eficiente. Uma ação que tem por base a noção de tomada de decisão e, conseqüentemente, de alternativa, traduz-se numa vantagem para a profissão de RP, pois permite que o plano de comunicação que espelha o processo de formulação estratégica inclua, não só aquela que é considerada a melhor opção, mas também as restantes alternativas (cenários) com a exposição da sua análise e das razões que justificam o facto de não terem sido definidas como a melhor hipótese de ação.

Capítulo I - Relações Públicas: o estado da arte

“As Relações Públicas são a gestão estratégica das relações entre uma organização e os seus diversos públicos, através do uso de comunicações, para alcançar uma compreensão mútua, concretizar as metas organizacionais e servir o interesse público”
(Public Relations Conversations, 2011)

1. Uma disciplina da comunicação aplicada

Se durante muito tempo os conteúdos científicos produzidos em Relações Públicas (RP) se iniciaram com uma reflexão sobre as dificuldades de definição do conceito e da delimitação do seu objeto de estudo, hoje não faz sentido manter esta tradição de estrutura e organização dos textos sobre RP, uma vez que estamos perante uma disciplina que ultrapassou o seu período inicial de posicionamento e apresentação do seu *corpus*. Apesar de as noções de base deste corpo de conhecimentos recuarem às civilizações egípcia e grega, o conceito de Relações Públicas, tal como o utilizamos nos nossos dias, é um fenómeno do século XX, que deve o seu advento à Revolução Industrial na Europa e, em especial, nos Estados Unidos da América (EUA) (Wilcox, 2006)⁴.

Entendidas como a *“gestão estratégica das relações entre uma organização e os seus diversos públicos, através do uso de comunicações, para alcançar uma compreensão mútua, concretizar as metas organizacionais e servir o interesse público”* (Public Relations Conversations, 2011), as RP, enquanto área de conhecimento autónoma, são uma disciplina científica que possui atualmente a sua agenda de investigação, publicações periódicas especializadas, um ensino institucionalizado e associações profissionais e académicas, sendo uma profissão que tem as suas próprias metodologias

⁴ Na Secção 2., ponto 2. do presente capítulo são apresentados os Modelos de Relações Públicas, propostos por Grunig e Hunt (1984), que conceptualizam as quatro grandes fases de evolução das Relações Públicas e que podem simultaneamente ser entendidos enquanto formas distintas de gestão da comunicação, passíveis de serem identificados ainda hoje no modo de entender a comunicação nas organizações.

e técnicas para gerir a comunicação da organização (David, 2007; Ihlen e Van Ruler, 2007).

A noção de disciplina científica, embora muito antiga, surge conceptualizada no século XIX para designar uma área particular do conhecimento que é investigada, explorada e ensinada em instituições de ensino superior e aprofundada em unidades de investigação, e que coincide, habitualmente, com o exercício de uma atividade profissional específica. O reconhecimento das áreas de estudo concretiza-se na existência de um ensino específico e de centros de investigação especializados, bem como na relevância das publicações académicas que resultam de trabalhos de pesquisa desenvolvidos no âmbito da mesma (Parsons, 1977; Pierce, 1991; Stichweh, 2001).

Nas últimas décadas do século XX foi realizado um forte investimento no desenvolvimento de propostas teóricas sustentadoras da disciplina de RP. O seu percurso é curto, se comparado com o de outras disciplinas. No entanto, progressivamente, as RP têm vindo a circunscrever o seu objeto de análise e a assumir uma posição de maior relevo a nível científico, sendo reconhecidas como uma área de investigação independente, à qual está associado um ensino próprio.

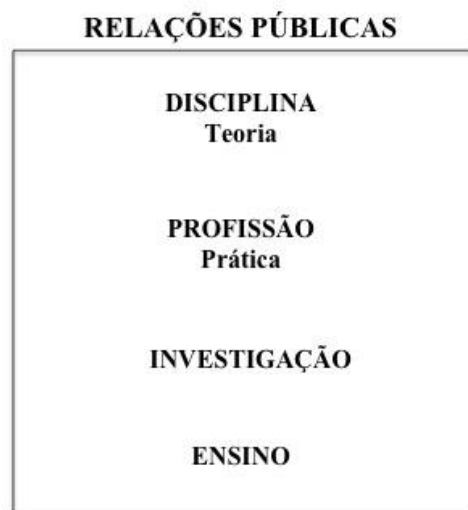


Ilustração n.º 1 – Relações Públicas como corpo de conhecimentos autónomo

Apesar de existir uma relação próxima e pontos de interseção entre o desenvolvimento a nível teórico, da prática, da investigação e do ensino de um corpo de conhecimentos específico, importa clarificar a perspetiva da qual este é observado em cada momento. Sendo a investigação e o ensino dois eixos transversais à teoria e à prática de uma área de estudo, é possível realizar uma análise do ponto de vista da disciplina, sendo o foco as propostas e abordagens teóricas existentes no âmbito da mesma, ou do ponto de vista da profissão, sendo a ênfase colocada sobre a prática e o desempenho da atividade profissional.

Pretende-se através deste trabalho oferecer um contributo para a *praxis* das Relações Públicas, através da construção de um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação/Relações Públicas⁵, ao qual podem recorrer os profissionais que desempenham a sua função nesta área. Neste sentido, o presente capítulo tem em vista apresentar o estado da arte das Relações Públicas ao nível do seu desenvolvimento teórico, da sua prática, da investigação e, ainda, da relação entre a teoria e a prática⁶. Embora o objeto de análise se insira ao nível da atividade profissional de RP, considera-se relevante realizar um enquadramento abrangente sobre este corpo de conhecimentos.

1.1. Hipóteses de teorização das Relações Públicas

Académicos e profissionais têm apostado no desenvolvimento de propostas teóricas, tendo em vista o reconhecimento pleno das Relações Públicas, como uma disciplina autónoma e uma profissão independente. Considerando o objetivo do presente trabalho,

⁵ Embora diversas considerações sobre esta temática possam ser tecidas, considerando o objeto de estudo do presente trabalho, são assumidos como indiferenciados os conceitos de Relações Públicas, Comunicação Institucional e Comunicação Corporativa, uma vez que se pretende apresentar um contributo para a prática da atividade e não discutir o seu âmbito ou delimitação à luz de diferentes propostas de conceptualização. Será privilegiado o uso do termo “Relações Públicas” para fazer referência a toda e qualquer atividade que esteja associada à comunicação da organização.

⁶ Estando diretamente associadas a investigação e o ensino de uma área de conhecimento, optou-se por investir numa análise da perspetiva da investigação, não sendo realizado um estudo sobre qual é o ponto de situação relativamente ao ensino das Relações Públicas. Acreditamos que a descrição do que se passa ao nível da investigação nesta área de estudo reflete o que é a realidade da formação. Não obstante, será interessante em futuras investigações concentrar a análise sobre estes aspetos em concreto e comprovar o pressuposto assumido, dando a conhecer a realidade do ensino nas Relações Públicas, não só em Portugal, mas no resto do mundo.

é essencial realizar uma apresentação das principais propostas teóricas de conceptualização das RP, que são recorrentemente utilizadas. Nesta tarefa é incontornável fazer referência ao nome de James Grunig⁷. Embora historicamente se associe os nomes de Ivy Lee⁸ e Edward Bernays⁹ à história das RP, em termos teóricos os maiores e mais significativos contributos foram dados por Grunig. Conforme afirma Jordi Xifra¹⁰ na introdução à tradução espanhola de *Managing Public Relations*, Grunig conferiu à teoria das Relações Públicas a maturidade própria das disciplinas científicas e um estatuto epistemológico que tantas vezes lhe foi negado (Gonçalves, 2010).

A opção pela análise das perspetivas de gestão estratégica, de excelência, política e funcionalista, prende-se com o facto de estas serem as propostas mais utilizadas ao nível da teoria e da prática das Relações Públicas, sendo que muitas das investigações desenvolvidas posteriormente, consistem em análises e enriquecimentos das mesmas. A revisão bibliográfica sobre esta área de estudo permite-nos também tomar contacto com outras perspetivas e propostas que, não sendo consensualmente aceites, não serão aqui apresentadas. Por outro lado, as hipóteses de teorização das Relações Públicas que serão

⁷ Nascido em Abril de 1942, James Grunig é um nome incontornável quando se fala de Relações Públicas. Doutorado em Filosofia pela Universidade de Wisconsin-Madison, leciona atualmente na Universidade de Maryland. Autor de mais de 250 documentos, entre artigos científicos, capítulos de livros e relatórios, é co-autor das reconhecidas obras *Managing Public Relations*, *Public Relations Techniques*, *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, e *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* e, ainda, editor da obra *Excellence in Public Relations and Communication Management*.

⁸ Nascido em 1877 nos Estados Unidos da América, Ivy Ledbetter Lee é considerado por muitos o fundador das Relações Públicas modernas. Com formação de base em jornalismo, Lee teve um papel determinante numa situação de greve de um grupo de mineiros, defendendo que os públicos deviam ser informados com base na verdade, precisão e transparência. Esta nova forma de entender a relação com os interlocutores da organização significa um novo modo de gestão da comunicação, que Grunig e Hunt (1984) classificam de segunda fase de desenvolvimento das RP – *Public Information*. Ivy Lee foi ainda o responsável de comunicação da Cruz Vermelha tendo, através de diferentes técnicas, conseguido promover a maior campanha de recolha de fundos até então conseguida. Na Secção 2. do presente capítulo (A *praxis* das Relações Públicas) são apresentados os Modelos de Relações Públicas.

⁹ Autor das reconhecidas obras “*Crystallizing Public Opinion*” (1923) e “*Propaganda*” (1928), Edward Louis Bernays nasceu na Áustria em 1891 e era sobrinho do psicanalista Sigmund Freud. Tendo em vista dar um estatuto científico às RP, Bernays aplicou métodos da psicanálise, psicologia, sociologia e jornalismo nas suas campanhas de persuasão.

¹⁰ Jordi Xifra é Professor da Faculdade de Turismo e Comunicação da Universidade de Girona, é doutorado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Autónoma de Barcelona, sendo autor de dezenas de livros e capítulos de livros sobre Relações Públicas, e de inúmeros artigos em revistas periódicas.

de seguida explanadas permitem construir o quadro teórico sustentador dos argumentos defendidos no âmbito deste trabalho.

1.1.1. Perspetiva de gestão estratégica

A Teoria Situacional de Públicos, também designada como perspetiva de gestão estratégica das Relações Públicas, proposta por Grunig e Repper (1992), é ainda hoje considerada a proposta mais consistente e a conceção dominante sobre o conceito de “público”. Com este modelo, os autores construíram um quadro de referência que explica a evolução do comportamento dos agrupamentos sociais, permitindo posicioná-los face à organização e, simultaneamente, explicar quando e porquê os públicos comunicam (Grunig e Repper, 1992; Eiró-Gomes e Duarte, 2004; Gonçalves, 2010).

Segundo a Teoria Situacional de Públicos, os grupos podem apresentar diferentes estados de envolvimento face à organização, nomeadamente: o estado de *stakeholder*, o estado de público e, por fim, o estado de assuntos¹¹. O estado de *stakeholder* consiste numa fase preliminar em que se encontram as pessoas que, na linha do que defende Freeman (1984), são afetadas e afetam a organização através das suas ações, decisões, políticas, metas ou práticas, apresentando estas um fraco grau de atividade, sendo por isso classificadas como passivas (Grunig e Repper, 1992).

Tendo em conta as variáveis situacionais, ou variáveis independentes, que permitem prever a ação comunicacional e as mudanças de atitudes e de comportamento do público – reconhecimento do problema, nível de envolvimento e perceção dos

¹¹ No âmbito da perspetiva de gestão estratégica, proposta por Grunig e Repper (1992), segundo a qual os conceitos de público e de *stakeholder* estão associados a estados de envolvimento da organização com determinados interlocutores num dado momento, estes não podem ser utilizados como noções similares (Grunig e Repper, 1992). Por outro lado, sendo o conceito de *stakeholder* vulgarmente utilizado noutras áreas como a gestão, a utilização da noção de público ou *stakeholder* pode ainda estar associada a uma maior aproximação da função de Relações Públicas à Gestão ou às Ciências Sociais, relacionada com a abordagem defendida nos países anglo-saxónicos ou nos Estados Unidos da América, respetivamente (Moss et al., 2000). Não obstante todas estas questões, os termos público e *stakeholder* serão aqui utilizados indiferenciadamente, para fazer referência à existência de interlocutores com os quais a organização tem de se relacionar e que afetam a sua atividade. Neste sentido, é necessário proceder a exercícios de categorização de públicos, que permitam a definição de grupos com características homogêneas, com os quais é necessário comunicar.

constrangimentos – os indivíduos podem transitar do estado de *stakeholder* para o estado de público. Este segundo estado é motivado por uma situação em particular, não sendo um momento de consciência permanente. É um estado em que os indivíduos podem permanecer mais ou menos tempo, sendo que o público é definido pelo assunto e apresenta um elevado grau de atividade, tendo a capacidade de se organizar e agir de modo consciente e ativo (Grunig e Hunt, 1984; Gonçalves, 2010). Para os autores é ainda possível decompor, segundo os seus graus de atividade, o grupo dos públicos em públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*), que são ativos em todos os assuntos; os públicos “seletivos” (*single-issue publics*), ativos apenas num assunto ou num pequeno conjunto de assuntos que dizem respeito a uma pequena parte da população; os públicos “escaldantes” (*hot-issue publics*), que se ativam apenas em relação a assuntos que envolvem quase toda a população e recebem grande cobertura mediática; e ainda, os públicos “apáticos” (*apathetic publics*), que se caracterizam por ser desatentos face a qualquer assunto (Eiró-Gomes e Duarte, 2004).

Importa realçar que nesta perspetiva, qualquer grupo, antes de se posicionar no estado de público, terá sempre de ter passado pelo estado de *stakeholder*, e a transição entre os dois referidos estados não está diretamente relacionada com a intervenção dos profissionais de RP. O que motiva a transição entre estados é um “assunto”, que tem de ser identificado pelos profissionais de RP através do rigoroso diagnóstico que faz, tendo em conta as variáveis situacionais que influenciam a passagem de um estado para o outro e cuja combinação permite definir quatro tipos de público com características distintas. O reconhecimento da situação consiste no grau de pesquisa de informação sobre o assunto em questão; o nível de envolvimento permite determinar qual é a conexão cognitiva que os indivíduos têm com a situação; e, por fim, a perceção dos constrangimentos consiste no nível de consciência do que se pode ou não fazer face ao assunto, sendo que este pode muitas vezes desencorajar a comunicação, uma vez que as pessoas não comunicam sobre assuntos em relação aos quais sentem que não podem fazer nada.

Como referido, a combinação das três variáveis situacionais, para além de permitir compreender a transição do estado de *stakeholder* para o estado de público, possibilita

ainda a identificação de quatro tipos de públicos com diferentes características. O grupo dos “não-públicos” consiste num agrupamento de indivíduos que, embora enquanto público possam organizar-se e agir de um modo consciente e ativo face ao assunto, não reconhecem o problema e não estão envolvidos. Os “públicos latentes” são aqueles que, embora reconheçam o problema, apresentam uma falta de envolvimento que se pode dever à fraca perceção dos constrangimentos. Os “públicos conscientes”, apresentando um maior envolvimento face ao grupo anterior, não comunicam sobre o problema. Por fim, os “públicos ativos”, estando envolvidos, reconhecem o problema e têm uma noção clara dos constrangimentos (Grunig e Hunt, 1984).

Para Grunig e Repper, autores da Teoria Situacional de Públicos, os profissionais de Relações Públicas devem identificar e segmentar os públicos eficazmente, sendo que os dois primeiros estados de envolvimento dos grupos face à organização devem ser suficientes para solucionar os problemas antes que estes se tornem polémicas, isto é, que transitem para o estado de assuntos. Nesta perspetiva os públicos criam assuntos a partir de problemas não resolvidos, não devendo as organizações esperar pela fase de assuntos para agir (Eiró-Gomes e Duarte, 2004). Segundo os autores, o último estado proposto corresponde a uma situação de crise que advém de problemas mal resolvidos e que deve por isso ser evitada.

Embora a abordagem de gestão estratégica seja a conceção dominante sobre o conceito de público, esta não é perfeita e é muitas vezes criticada. Por um lado, sendo esta uma teoria situacional, as organizações nunca têm um conjunto de públicos permanentes, pois o reconhecimento de problemas não é sempre efectuado pelas mesmas pessoas; por outro lado, são questionados os pressupostos de base desta teoria, nomeadamente a grande ligação que é estabelecida entre os conceitos de público, organização e problemas da organização (Gonçalves, 2010). Existem também críticos que defendem que a relação dos públicos com a organização não é situacional e motivada por um problema, mas sim contínua e determinada pelo processamento de tudo aquilo que a organização projecta para o exterior (Moffit, 1994 em Eiró-Gomes e Duarte, 2004).

A relevância da referência à Teoria Situacional neste contexto, prende-se com o facto de esta abordagem ser considerada como a perspetiva de gestão estratégica das RP, baseada na identificação de potenciais problemas que advêm da relação com os *stakeholders* e da segmentação de públicos. Para os profissionais de Relações Públicas, o conceito de público é essencial, consistindo uma das suas missões no conhecimento, caracterização e categorização dos públicos, grupos que, apresentando características e expectativas distintas, exigem a definição de estratégias de comunicação também diversas.

1.1.2. Perspetiva de excelência

Durante 10 anos, Grunig liderou um conjunto de reconhecidos investigadores da área das Relações Públicas, no desenvolvimento da primeira grande investigação coletiva na área das RP, que consistiu num estudo de profundidade, financiado pela *Research Foundation of International Association of Business Communicators* e que culminou na publicação da obra editada pelo referido autor “Excellence in Public Relations and Communication Management”, estruturada segundo a pergunta de partida da referida investigação – “Como, porquê e o que é que a comunicação faz para contribuir para que a organização alcance os seus objetivos e seja eficaz?” (Grunig, 1992a). Para além do produto principal desta investigação, é ainda relevante fazer referência que este estudo deu origem a outras obras e a inúmeros artigos científicos, que reúnem as propostas teóricas que resultaram da investigação em questão (Gonçalves, 2010).

O extenso projeto de investigação sobre as Relações Públicas de excelência baseia-se num entendimento desta atividade como mais do que comunicação¹². As RP são definidas como uma função de aconselhamento da gestão e de formulação de políticas, sendo que a organização é efetiva quando alcança dos seus objetivos (Grunig, 1992a). Este projeto permitiu indentificar catorze atributos interligados que definem a

¹² Assume-se aqui como válida uma definição abrangente de comunicação, que excede o entender da mesma enquanto processo meramente discursivo, de troca de informação, de persuasão ou de codificação/descodificação e partilha de significados. O conceito de comunicação é aqui definido na esteira dos trabalhos dos teóricos da comunicação-intenção, permitindo às RP uma prática que tem em vista assegurar o compromisso entre a organização e o ambiente e, em última análise, com o bem comum (Eiró-Gomes, 2006).

excelência em Relações Públicas a nível organizacional, departamental e da prática individual: grupo de recursos humanos *empoderados*¹³ e com autonomia; estrutura orgânica descentralizada; promoção do empreendedorismo e inovação; sistema de comunicação simétrico; liderança; cultura forte e participação assente em valores partilhados; planeamento estratégico; responsabilidade social; suporte às mulheres e minorias; qualidade; sistemas operacionais efetivos; e cultura de colaboração (Grunig, 1992b).

Deste modo, a abordagem da excelência de Grunig consiste num quadro conceptual para compreender as Relações Públicas e é uma poderosa ferramenta a nível operacional, que introduz o conceito-chave de “simetria” como base da prática da atividade de Relações Públicas. A teoria da excelência pode ser resumida em cinco palavras chave: gestão, estratégia, simetria, diversidade e ética (Hon, 2008).

Um dos principais méritos do estudo de excelência foi colocar em evidência que a estratégia representa a diferença entre as Relações Públicas de excelência e as Relações Públicas medíocres, sendo que estas, para serem consideradas estratégicas, têm de estar alinhadas com os objetivos organizacionais. O estudo sobre a excelência foi o único estudo holístico realizado até hoje em Relações Públicas, bem como o único com tamanha abrangência (Wakefield, 2008).

1.1.3. Perspetiva política

Roberto Porto Simões (1995), nas suas obras *Relaciones Publicas: Micropolitica e Relações Públicas – função política*, aborda a problemática das Relações Públicas desde uma perspetiva muito particular. O autor procura definir o conceito e simultaneamente explicar em que consiste a atividade de Relações Públicas, oferecendo uma proposta abrangente que apresenta o objeto de estudo em toda a sua extensão.

Neste sentido, Porto Simões (1995) define as Relações Públicas enquanto “a gestão da função organizacional política a fim de obter a cooperação dos públicos, para a

¹³ Tradução da expressão inglesa “*empowerment*”.

consecução da missão organizacional” (Simões, 1995, p.65) e defende um paradigma das Relações Públicas como micro-política, que assenta numa definição rígida em treze pilares, permitindo responder às críticas que são realizadas a esta área de estudo. O primeiro pilar apresentado consiste na definição conceptual das RP, que podem ser entendidas como o conhecimento que prevê, explica e controla o exercício do poder e, ainda, como a atividade que consiste no exercício de administração da função política da organização.

Para o autor, a ciência e atividade em questão apresentam objetos de estudo materiais, como a organização e os públicos, e formais, nomeadamente: o conflito entre a organização e o público que leva à compreensão mútua. O terceiro pilar da proposta em análise coincide com a definição operacional da atividade de RP, consistindo esta no diagnóstico (análise de tendências da organização em relação às expectativas e interesses dos públicos nos diferentes contextos); prognóstico (previsão das consequências da atuação da organização junto dos públicos); pareceres (informação e aconselhamento dos líderes da organização sobre a ocorrência de possíveis conflitos, apresentando as suas causas e sugestão de políticas e procedimentos para a resolução dos mesmos); e ação (implementação e avaliação de programas).

Nesta perspetiva, as RP enquanto ciência e atividade solucionam o conflito eminente que existe no sistema social entre a organização e o público, existindo dois níveis do problema que representam os estados possíveis da relação e que se alternam ao longo do tempo: o conflito e o não-conflito. O sexto pilar identificado pelo autor baseia-se na identificação da matéria-prima das RP, a informação, aquilo que permite diminuir o conflito, uma vez que possibilita reduzir a incerteza e introduzir alterações nos níveis de poder de quem a detém.

A proposta de Roberto Porto Simões apresenta uma dimensão política evidente que surge como a questão fundamental desta perspetiva. A organização existe para prestar um serviço à sociedade, sendo a comunicação apenas um instrumento dos profissionais e a política o poder e a forma de demonstrar a sua legitimidade. Neste contexto, as RP não estão relacionadas com a imagem da organização, mas sim com o “mito”, o aspeto

político, sendo a sua atividade baseada num conjunto de instrumentos que são utilizados para realizar a troca de informação entre a organização e o público, tendo em vista legitimar as decisões da organização através de um discurso adequado. A noção política proposta pelo autor é essencial, pois permite sair de uma visão mecanicista da organização, entendendo o conceito de modo abrangente.

O décimo primeiro pilar da proposta apresenta a finalidade das RP, que tem em vista gerar confiança e credibilidade, facilitando as transações e a gestão das relações, sendo que, considerando aquelas que são as características da presente atividade, esta deve nortear-se por princípios de cariz ético. Por fim, o autor defende que a ação das RP deve ir ao encontro do princípio da sociedade, que se baseia na busca da harmonia, procurando o benefício para a mesma através da sua intervenção.

A perspetiva política, apesar de todo o seu mérito, pelo facto de ser excessivamente ambiciosa e por não ser apresentada em língua inglesa, não conseguiu obter o reconhecimento desejado ao nível da investigação e da prática das Relações Públicas. Contudo, nenhuma outra perspetiva de conceptualização desta área de conhecimento evidencia da mesma forma a importância do papel da função de Relações Públicas ao nível da mediação da relação da organização com o seu ambiente e, especificamente, sobre os contributos que esta função pode dar à sociedade no seu todo e ao nível da criação de valor para a mesma.

1.1.4. Perspetiva Perspetiva funcionalista

A maioria das teorias sobre sistemas de planeamento das organizações falam da existência de uma hierarquia estratégica dentro da estrutura organizacional, sendo fundamental distinguir diferentes momentos de formulação e implementação estratégica (Mintzberg e Quinn, 1998). Note-se que não estamos aqui a fazer referência aos distintos momentos que compõem o processo de definição estratégica¹⁴, mas sim a diferentes níveis dentro da organização, dentro dos quais pode existir a responsabilidade/capacidade de formulação estratégica.

¹⁴ Ver Capítulo II, Secção 3.

No topo da hierarquia estratégica surge o nível de estratégia *corporate*, no qual é definida a estrutura organizacional e são tomadas decisões que afetam a organização como um todo. Complementarmente, é necessário definir em termos das várias unidades de negócio, em que mercados particulares a organização deve competir, sendo ainda a um nível de negócio ou competitivo definidos quais são as vantagens competitivas da organização. Por fim, e não menos importante, a atividade da mesma, enquanto sistema, é sustentada por um conjunto de áreas funcionais, em que são definidas múltiplas estratégias a um nível operacional e que, enquanto elementos integrantes do sistema, contribuem para o sucesso da organização no seu todo (Moss e Warnaby, 1997b). A cada um destes níveis de estratégia, correspondem claramente diferentes momentos de tomada de decisão. Embora possa parecer que nesta visão existe uma fragmentação da decisão estratégica, rapidamente se conclui que este se trata um sistema totalmente integrado e coerente.

Ao falarmos de estratégia em RP, é incontornável fazer referência à perspectiva funcionalista proposta por Moss e Warnaby (1997b), que parte do conceito de estratégia como uma estrutura hierárquica de pensamento, tendo em vista explicar qual o contributo da RP nos diferentes níveis de definição estratégica da organização (Moss e Warnaby, 1997b; Oliver, 2001).

Assim, com o intuito de criar um quadro de análise claro e simples para compreender qual a natureza da atividade de RP, Moss e Warnaby (1997b) apresentam um modelo conceptual que explicita o contributo desta disciplina na tomada de decisão estratégica, especificamente em cada um dos níveis de estratégia passíveis de serem identificados na estrutura da organização. Para os autores, as Relações Públicas têm um contributo evidente em cada um dos níveis previamente apresentados. Como uma das áreas funcionais da estrutura da organização, as RP detêm um papel, não só a um nível operacional, na definição de estratégias de comunicação, mas também podem contribuir de um modo relevante para a tomada de decisão nos restantes níveis de definição estratégica da organização, nomeadamente no âmbito da definição da missão e da visão da organização a um nível *corporate*, e ainda na definição de vantagens competitivas ao nível da estratégia de negócio, a partir de uma arquitetura da reputação da organização (Grunig, 1992a; Moss e Warnaby, 1997b).

A existência de uma hierarquia de estratégia na organização, que coincide com diferentes níveis de tomada de decisão, determina que na estrutura organizacional existam diferentes indivíduos responsáveis pela formulação dos planos estratégicos que irão guiar a ação da organização (Stahl e Grigsby, 1992). De facto, a existência de uma hierarquia de gestão da estratégia garante a coerência das decisões tomadas, explanadas nos planos que determinam o caminho da organização. Sendo a estratégia *corporate* aquela que define as grandes linhas orientadoras para a organização, toda e qualquer opção realizada em qualquer um dos outros níveis terá de estar em consonância com os objetivos *corporate* determinados. Neste sentido, nenhuma função operacional da organização pode ser considerada uma mais-valia se não contribuir com a sua intervenção em áreas específicas para o sucesso da organização no seu todo. Especificamente no âmbito das Relações Públicas, toda e qualquer definição estratégica empreendida pela equipa que faz a gestão da comunicação da organização, apenas contribuirá positivamente e será reconhecida como um elemento diferenciador para a mesma se estiver alinhada com aquilo que são os objetivos *corporate* e de negócio da organização.

2. A *praxis* das Relações Públicas

Importa agora explorar a área das Relações Públicas na perspetiva da sua prática, enquanto atividade profissional. Neste ponto, impõe-se uma reflexão sobre o conceito de “profissão” e a sua definição, que pode ser suportada pelas propostas da Sociologia das Profissões, que datam da segunda metade do século XX. Durante muito tempo o conceito de “profissão” não foi assumido como um objeto teoricamente relevante. Embora só no pós-segunda guerra mundial tenham surgido estudos embrionários sobre as profissões, já em 1915 Flexner alertava para a necessidade de identificar o modo de definição das profissões, determinar que ocupações devem ser designadas como profissões e a partir de que critérios institucionais se deve desenrolar este procedimento (Freidson, 1986; Freidson, 1994).

Deixando de lado as questões associadas à dificuldade de definição do conceito de profissão, que não são relevantes no âmbito deste trabalho, centremo-nos na compreensão do processo através do qual uma ocupação profissional assume a designação de profissão. Em termos históricos, a medicina, o direito e o sacerdócio são consideradas como as primeiras profissões conceptualizadas como tal. Progressivamente são identificadas outras ocupações que, apresentando conhecimentos especializados e competências específicas para o desempenho das tarefas a elas associadas, tornam evidente a necessidade de as diferenciar umas das outras, através da sua institucionalização e consequente reconhecimento na sociedade.

Desta forma, torna-se inevitável realizar a definição de um procedimento para a identificação de uma profissão e surge a noção de profissionalização, enquanto processo através do qual uma ocupação organizada obtém o direito exclusivo de desempenhar um tipo de atividade, exigindo um treino específico para a execução da mesma e existindo uma forma de avaliar o desenvolvimento do trabalho (Freidson, 1994).

Uma profissão consiste numa ocupação independente cujo desempenho se baseia num conjunto de conhecimentos exclusivos e competências (*skills*) específicas, relevantes para a sociedade, à qual está associada uma educação específica, guiada por *standards* éticos, sendo possível o controlo e avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos e estando organizada por instituições competentes, que regulam a profissão e garantem a forma de reconhecimento (acreditação) dos indivíduos, os quais, dedicados exclusivamente à atividade em questão, ambicionam a sua evolução no âmbito da mesma (Freidson, 1986; Freidson, 1994).

O desenvolvimento das profissões está diretamente dependente dos contextos económicos, sociais e políticos e das realidades de cada país, sendo que ainda hoje continua a existir alguma resistência no reconhecimento de ocupações que não coincidem com as profissões históricas por excelência. É atualmente evidente que uma profissão apenas pode ser definida em referência a um tipo particular de ensino, não sendo contudo a educação a condição única que pode garantir o reconhecimento de uma profissão, pelo que é fundamental a existência de instituições que regulem e realizem a

gestão da prática da ocupação, nomeadamente através de diferentes formas de acreditação profissional. Por outro lado, tendo cada ocupação de delimitar aquele que é o seu campo de conhecimentos e atuação específico, é fundamental que exista uma articulação entre profissões, sendo meta de qualquer ocupação ter a capacidade de agir coletivamente como uma entidade autónoma (Freidson, 1986; Freidson, 1994).

Diversos são os investigadores em Relações Públicas que têm refletido sobre o facto de que esta atividade possa ou não ser entendida enquanto uma profissão, considerando aqueles que são os critérios definidos pela Sociologia das Profissões. A par dos investimentos realizados, tendo em vista posicionar as RP enquanto disciplina autónoma, tem existido um esforço no sentido de delimitar o campo de ação específico dos profissionais de RP e, simultaneamente, cumprir o processo de profissionalização da sua prática (L'Etang e Pieczka, 1996).

O facto de, inicialmente, a atividade de Relações Públicas ter sido compreendida como um conjunto de técnicas de comunicação entre a organização e os seus públicos, acabou por se apresentar como uma barreira que dificultou o reconhecimento, não só da área de estudo, mas também da própria atividade profissional. Progressivamente, torna-se consensual que a atividade de RP consiste numa função estratégica da organização¹⁵, com um papel fundamental na definição de vantagens competitivas, tendo sido desenvolvidas investigações que procuraram dar coerência e demonstrar a existência de uma proposta sólida no âmbito deste campo de estudo da comunicação aplicada.

¹⁵ A noção de função estratégica de Relações Públicas é entendida à luz da perspectiva funcionalista, segundo a qual a organização pode ser compreendida como uma estrutura hierárquica de pensamento, existindo diferentes níveis de definição estratégica coerentes entre si. As Relações Públicas surgem como uma das áreas funcionais da organização que, para além de um desenho estratégico no âmbito desta área de conhecimentos específico, pode ainda dar um contributo nos outros dois níveis de definição estratégica. A função estratégica de RP será objeto de estudo neste trabalho, apenas enquanto área funcional na organização, não sendo explorados os seus contributos a um nível *corporate* ou de negócio. Neste sentido, as RP têm de garantir o melhor ajustamento entre a organização e o seu ambiente, especificamente com os seus públicos, através do desenho de estratégias de comunicação. No capítulo II são exploradas as questões essenciais associadas à atividade de RP enquanto função estratégica da organização.

A atividade de Relações Públicas continua sem obter o reconhecimento desejado em todo o mundo. Por um lado, contribui para este facto a falta de acreditação¹⁶ e certificação dos seus profissionais em muitos países, nomeadamente em Portugal, não sendo possível distinguir os profissionais com formação e devidamente preparados para o desenvolvimento desta atividade. Por outro, existe ainda um caminho a percorrer ao nível da construção de ferramentas de monitorização e avaliação¹⁷ da atividade de RP, que possibilitem demonstrar o real contributo e mais-valia desta área e, acima de tudo, que permitam a partilha de uma linguagem comum com as restantes equipas da organização, obtendo simultaneamente a sua credibilização, enquanto função de gestão específica e relevante para o sucesso da mesma.

2.1. Função de Relações Públicas

As Relações Públicas assumem uma função estratégica relevante ao nível da mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos. Tendo por base um conjunto de processos de tomada de decisão caracterizados pelo diálogo¹⁸ e pela cooperação¹⁹, em RP procura-se a concretização de efeitos²⁰ ao nível dos

¹⁶ A temática da acreditação da atividade de RP é abordada na presente secção aquando da exploração das iniciativas associadas ao reconhecimento da função de RP (2.1.3.4 – *Universal Accreditation Board*)

¹⁷ Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 2.

¹⁸ Assume-se no âmbito deste trabalho a noção de “diálogo” como fazendo referência a uma interação que se caracteriza por uma partilha de conceitos, tendo em vista chegar a um entendimento que se traduza num resultado benéfico para todos os intervenientes na mesma.

¹⁹ O conceito de “cooperação” é entendido aqui como uma forma de compreender a gestão de relações e a tomada de decisão, que se caracteriza pelo facto dos agentes em interação procurarem colaborar e reunir esforços, tendo em vista alcançar os melhores resultados para todos os intervenientes.

²⁰ É possível identificar diferentes propostas de análise sobre os efeitos da comunicação, especificamente as teorias do *Agenda-Setting* e dos Usos e Gratificações, ao nível da comunicação de massas. Contudo, estando aqui o nosso objeto de estudo restringido à atividade de Relações Públicas, vejamos concretamente de que efeitos falamos neste âmbito. Grunig e Hunt, com o objetivo de nos darem uma visão clara de qual é o percurso de trabalho dos profissionais de RP e qual é o seu objetivo último, propõem uma abordagem baseada em diferentes fases de atuação, à qual atribuem a designação de *Domino Model*. Começando por trabalhar ao nível cognitivo, os profissionais de RP actuam tendo em vista variações no conhecimento do público para, num segundo momento, terem sucesso na alteração das suas atitudes ou predisposições e, em última análise, alcançarem mudanças nos comportamentos dos indivíduos. Os autores enfatizam que, embora este seja um percurso lógico, ao qual está associada alguma complexidade, é possível alcançar a terceira etapa sem que tenha de existir sequência nas três fases referidas (Dozier e Ehling, 1992). Na função de Relações Públicas falamos de efeitos ao nível dos comportamentos. Os efeitos comportamentais a curto prazo são uma utopia, pois a atividade das RP não

comportamentos, numa perspetiva de longo prazo. Deste modo, as relações em RP só podem ser entendidas como processos de negociação²¹, que têm em vista resultados *win-win*²² e pressupõem o melhor desfecho para todos os intervenientes, à medida que a interação se desenrola ao longo do tempo.

Neste sentido, esta função estratégica contribui para que a organização concretize os seus objetivos através da criação e manutenção de relações consistentes, estáveis e duradouras com os públicos, alicerçadas na investigação, planificação, execução e avaliação de estratégias de comunicação (Baskin et al, 1997). As RP são mais do que uma interação unidirecional que visa a adaptação: estas são uma função através da qual a organização estabelece diálogo e mantém uma interação permanente, criando um ajustamento e compreensão mútuos, entre a estrutura organizacional e os seus interlocutores (Wilcox, 2006).

A prática das RP só faz sentido se compreendida e desenvolvida perante um contexto, o qual, criado pela incerteza do ambiente, determina o planeamento estratégico e atribui sentido às opções dos profissionais. Deste modo, a natureza da profissão de RP está em constante adaptação às novas realidades, sendo este por isso um setor dinâmico, em mudança e evolução permanentes, o que se torna muito desafiante para académicos e profissionais (Baskin et al, 1997; David, 2007; Okura et al., 2008; Butterick, 2011).

Em suma, as Relações Públicas têm vindo a desenvolver-se como ocupação independente, cujo desempenho é baseado num conjunto de conhecimentos exclusivos e competências (*skills*) específicas, relevantes para a sociedade e que lhe permitem assumir uma função estratégica na organização. A evolução desta atividade profissional

se compra, conquista-se. Só um trabalho com os públicos estratégicos a longo prazo permite construir relações estáveis e duradouras, chegando a efeitos ao nível comportamental, baseados na confiança e na credibilidade (Seitel, 1995; White e Mazur, 1995).

²¹ O conceito de “negociação” é aqui utilizado para caracterizar as interações em que os intervenientes da mesma procuram, através de cedências mútuas, chegar ao melhor resultado para todos os agentes envolvidos na situação.

²² Quando estamos ao nível de modelos bidirecionais, é possível identificar um conjunto de resultados de *win-win*, isto é, soluções para situações de interação estratégica que são satisfatórias para todas as partes envolvidas. Deste modo, não existe uma maximização dos resultados para cada uma das partes, mas é encontrada uma solução que é benéfica para todas as partes (Dozier et al., 2001).

tem sido fortemente determinada pelos contextos económicos e sociais e apresenta traços distintos em função do país sobre o qual incide a sua análise. Não sendo relevante no âmbito do objeto do presente trabalho realizar uma análise extensiva sobre os processos de desenvolvimento das Relações Públicas em diferentes nações, serão exploradas as fases de evolução destas propostas por Grunig e Hunt (1984). De seguida, serão apresentados alguns indicadores sobre a maturidade desta atividade profissional e, por fim, será realizada uma exposição das principais iniciativas de carácter internacional, que têm vindo a ser desenvolvidas tendo em vista atribuir coerência à atividade e alcançar o reconhecimento das RP.

2.1.1. Fases de evolução

Em 1984, Grunig e Hunt propuseram quatro perspectivas que refletem a evolução da função de Relações Públicas e que coincidem com modos distintos de gestão da comunicação na organização, os quais podem ainda hoje ser identificados nas mesmas. Os habitualmente designados como modelos das Relações Públicas devem ser entendidos como representações simplificadas ou abstrações da realidade, que não a conseguem representar na sua totalidade e não são categorias mutuamente exclusivas (Cutlip et al., 1985; Grunig e Hunt, 1984; Grunig e Grunig, 1992; Oliver, 2001). Esta proposta coincide com quatro modos de compreender as fases da evolução da profissão, que acompanha claramente o desenvolvimento económico, social e político da sociedade, que são simultaneamente modos distintos de conceptualizar a gestão da comunicação. Estas propostas são definidas em função da ênfase que é dada à direção da comunicação, a uma ou a duas vias, e à intenção da comunicação - assimétrica ou simétrica. Assim, podemos distinguir o modelo de *press agentry* (fase I); o modelo de informação pública (*public information*) (fase II); o modelo de duas vias assimétrico (*two-way asymmetric*) (fase III); e o modelo de duas vias simétrico (*two way symmetric*) (fase IV) (Grunig e Hunt, 1984; Grunig, 1992a; Oliver, 2001).

Para Grunig e Hunt, os Estados Unidos da América são o primeiro país onde emerge a atividade de Relações Públicas, considerando que as suas características específicas impulsionaram o aparecimento da disciplina, nomeadamente: as suas históricas práticas de divulgação e a sua tradição política muito ativa. As Relações Públicas começam por

ser praticadas na política e só no início do século XIX, impulsionadas pela Revolução Industrial, são utilizadas no mundo empresarial, surgindo neste contexto o primeiro modelo de RP – *press agency*. Num momento em que a disseminação de informação era realizada de forma unidirecional (comunicação a uma só via) e assimétrica, a atividade de Relações Públicas tinha a sua atuação restringida a momentos pontuais de crise, estando associada a *media relations* e a propaganda, e sendo desempenhada por jornalistas.

Por vezes, é preciso recuar dois séculos na história para compreender de onde nascem algumas das barreiras que ainda hoje são fortes obstáculos ao reconhecimento de uma profissão como a das Relações Públicas. A conceção limitativa das RP enquanto *media relations* acaba por estar diretamente relacionada com esta primeira fase de desenvolvimento das Relações Públicas.

Com o fim da primeira guerra mundial, assiste-se a um grande impulso no desenvolvimento da disciplina em contexto organizacional. De uma perspetiva defensiva, as RP passam a uma estratégia ativa, em que se procura a persuasão dos públicos, sob a máxima “*public must be informed*”. Embora tenha existido uma profunda alteração da filosofia de base que regia a prática da atividade de Relações Públicas, e se tenha tornado evidente a necessidade de informar o público, a comunicação era distorcida e manipulada pela organização, sendo a segunda fase de desenvolvimento da função de RP - informação pública (*public information*) - também caracterizada pela existência de comunicação de uma só via, tal como a primeira.

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

No final da década de 40, assiste-se a uma institucionalização da atividade de Relações Públicas, que coincide historicamente com o surgimento da última fase de evolução das RP. No modelo de duas vias simétrico (*two way symmetric*) pretende-se alcançar o ajustamento mútuo entre a organização e os seus públicos. Indo muito para além da simples divulgação e troca de informação, este é considerado o modelo ideal para a prática das RP, pois baseia-se em processos de investigação de cariz científico e pressupõe relações bidirecionais simétricas assentes na negociação e no compromisso.

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

O modelo de duas vias simétrico é um quadro conceptual muito relevante para os gestores, pois este permite o diálogo fundamental para conseguir chegar a um resultado (*outcome*²³) de *win-win* ético e mutuamente benéfico, embora estudos demonstrem que o modelo mais aplicado é o primeiro, que apresenta barreiras evidentes à prática das RP estratégicas. Contudo, na realidade, as RP de excelência acabam por se afastar do modelo puro de duas vias simétrico, sendo praticadas segundo uma combinação dos dois últimos modelos apresentados, que pressupõem uma comunicação em duas vias. Falamos de um modelo integrador designado por *mixed-motive model of Public Relations*. Segundo este paradigma, os profissionais de comunicação baseiam as suas decisões estratégicas tendo em conta a zona de *win-win* onde é possível encontrar resultados mutuamente benéficos para todas as partes envolvidas. A negociação e a cooperação possibilitam chegar a soluções que, embora no momento não se traduzam no maior ganho, a longo prazo permitem alcançar o melhor resultado (Grunig, 1992a; Grunig e Grunig, 1992; Dozier et al., 2001).

²³ Segundo o *Institute for Public Relations*, é possível identificar três níveis de medição distintos em Relações Públicas. Falamos em *output* como os resultados imediatos da atividade de comunicação. O *outcome* diz respeito ao que o público retira do programa e, por fim, o impacto, também designado por *outcome*, está relacionado com mudanças a nível dos comportamentos e da compreensão (Gregory, 2001; Institute for Public Relations, 2003; Theaker, 2008). Note-se contudo que, de acordo com diferentes autores, poderemos encontrar outras formulações.

Fases de evolução	Modelo	Período	Intenção	Natureza da Comunicação
Fase I	Modelo de <i>press agentry</i>	Início século XX	Propaganda	Unidirecional
Fase II	Modelo de informação pública	Pós-primeira guerra mundial	Persuasão	Unidirecional
Fase III	Modelo de duas vias assimétrico	Pós-segunda guerra mundial	Compreensão mútua	Bidirecional assimétrica
Fase IV	Modelo de duas vias simétrico	Final século XX	Ajustamento mútuo	Bidirecional simétrica
Atualmente	<i>Mixed-motive model of Public Relations</i>	Século XXI	Cooperação e negociação	Bidirecional simétrica/assimétrica

Tabela nº. 1- Síntese sobre as fases de evolução da função de Relações Públicas

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

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

De um ponto de vista assimétrico, a organização procura atingir os seus objetivos sem alterar o seu comportamento, nem se comprometer perante o público. Esta visão está associada às práticas não éticas, não socialmente responsáveis e não efetivas, existindo manipulação dos públicos em favor da organização. Por outro lado, os modelos simétricos de RP pressupõem o ajustamento mútuo constante, onde só é possível tomar decisões racionais quando existe consenso sobre aquilo que a organização é e sobre o ambiente envolvente, estando pressuposta a possibilidade de negociação e cooperação

que levam à compreensão. As relações que a organização estabelece com os seus públicos, para serem efetivas, têm de ser simétricas - considerando um equilíbrio de interesses, de consequências e de mudanças entre as duas partes interdependentes - e o sistema deve ser aberto e encontrar-se num equilíbrio instável, que permita chegar a soluções de *win-win* (Grunig e White, 1992; Grunig, 1989; Lesly, 1997; Oliver, 2001).

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

Tabela nº. 2 – Contraste entre os modelos assimétricos e simétricos de Relações Públicas

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

Nas RP de excelência, enquanto função estratégica que tem mais-valias evidentes para o sucesso da organização, só faz sentido uma abordagem simétrica, em que a comunicação é entendida como um processo que flui em duas vias, e é caracterizado pelo compromisso e pela negociação, que possibilitam à organização a construção e manutenção de relações duradouras a longo prazo. A simetria em RP diz respeito à comunicação e aos efeitos. A negociação através do diálogo é o melhor caminho,

excluindo as estratégias associadas à persuasão²⁴ e à manipulação (Grunig e White, 1992; Dozier e Ehling, 1992).

2.1.2. Indicadores de desenvolvimento

É possível apresentar um conjunto de indicadores que são representativos da maturidade das RP enquanto atividade profissional independente, por exemplo: o número de profissionais existentes em todo o mundo. O *Reed's Worldwide Directory of Public Relations*²⁵ registra mais de 200 associações profissionais na área em 70 países, com um total de mais de 150.000 membros. A *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*²⁶, com grupos em mais de 60 países, estima que cerca de três milhões de pessoas no mundo desenvolvem a sua atividade profissional na área das RP (Wilcox, 2006).

Simultaneamente, nos últimos 20 anos assistiu-se a um aumento da oferta formativa especializada em RP, outro sinal da maturidade desta área enquanto disciplina autónoma. Nos EUA existem mais de 200 universidades com cursos em RP, sendo estes cada vez mais populares entre os estudantes, estimando-se ainda que na Ásia existam 500.000 pessoas a estudar RP (Wilcox, 2006).

O número de publicações existentes na área é igualmente sinónimo do estado de evolução deste corpo de conhecimentos. Apesar de a maioria das publicações ser redigida por académicos, começam a aparecer cada vez mais obras redigidas por profissionais. Esta é uma área de estudo que tem sido dinamizada por uma nova geração de investigadores dispersos por todo o mundo, os quais, nos últimos 10 anos,

²⁴ Faz-se referência a todos os tipos de persuasão não argumentativa.

²⁵ O *Reed's Worldwide Directory of Public Relations Organizations* é uma revista anual publicada desde 1990, que apresenta dados sobre a atividade de Relações Públicas (Wilcox, 2006).

²⁶ A *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* é a maior confederação de associações e instituições na área das Relações Públicas, representando 160.000 profissionais e académicos de todo o mundo. Esta confederação apresenta como missão a unificação dos profissionais de RP, a promoção de *standards* profissionais por todo o mundo, a troca de conhecimento entre os seus membros e a existência de uma voz global das RP - <http://www.globalalliancepr.org/>.

duplicaram o número de artigos publicados anualmente sobre Relações Públicas (Wilcox, 2006).

Relativamente ao contexto português, é também possível fazer referência a um conjunto de indicadores representativos da maturidade da disciplina no nosso país. Um estudo da *Global Alliance for Public Relations and Communication* realizado em 2008, estima a existência de 2.500 a 3.000 profissionais de Relações Públicas em Portugal (Global Alliance for PR and Communication, 2008). O quarto Estudo *Benchmark* Anual promovido pela Associação Portuguesa de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) coloca em evidência o aumento da importância deste setor em Portugal, avaliando o volume de negócios da consultoria em comunicação em cerca de 74 milhões de euros (APECOM, 2009). Por fim, o *site* do acesso ao ensino superior público português (www.dges.mctes.pt) regista a existência de mais de 20 cursos de licenciatura na área das Relações Públicas e Comunicação Empresarial.

2.1.3. Iniciativas associadas ao reconhecimento

A par dos esforços desenvolvidos para constituir um corpo teórico sólido através da condução de múltiplas investigações e da apresentação de diversas propostas de compreensão do objeto de estudo em causa, teóricos e profissionais uniram-se na concretização de diversas iniciativas que têm como grande meta o reconhecimento da atividade de Relações Públicas. A viragem para o século XXI marca o despertar para a importância da dinamização de projetos de âmbito internacional, com o intuito de criar coerência na função dos profissionais de Relações Públicas e também de oferecer uma visão global do estado da arte deste corpo de conhecimentos recente e em crescimento. As referidas iniciativas têm sido lideradas por associações profissionais da área, que reúnem os seus membros em torno de um objetivo comum.

Através da apresentação dos principais projetos dinamizados até hoje, pretende-se colocar em evidência as temáticas que têm sido exploradas e apresentadas como as mais relevantes para a função de Relações Públicas, nomeadamente: a criação de um corpo de conhecimentos comum a nível europeu; o estado da arte e desenvolvimentos futuros

da função de RP; os desafios e mudanças introduzidas perante o contexto atual; a acreditação; a avaliação; a uniformização de práticas e definição profissional; e a determinação dos papéis, responsabilidades e princípios dos profissionais de Relações Públicas.

2.1.3.1. EBok Project – European Public Relations Body of Knowledge

Ao longo do século XX o setor das Relações Públicas foi dominado pelos Estados Unidos da América (EUA), afirmação passível de ser comprovada através da análise de diversos indicadores e que está associada ao facto de a origem das RP, como as entendemos hoje, ser atribuída aos norte americanos. Na entrada do século XXI, o número de ofertas formativas de instituições de ensino superior, no referido país, era superior ao total de cursos oferecidos no resto do mundo. Por outro lado, as duas associações profissionais norte americanas, a *Public Relations Society of America* (PRSA)²⁷ e a *International Public Relations Association* (IABC)²⁸, têm qualquer uma delas mais membros do que a *International Public Relations Association* (IPRA). Consequentemente, a produção ao nível de obras de autor e obras editadas no âmbito das Relações Públicas tem sido também dominada pelos norte americanos.

Entre 1988 e 1995, a PRSA publicou uma compilação sobre a produção científica na área das Relações Públicas intitulada *Public Relations Body of Knowledge*, que não incluiu qualquer trabalho de um autor não americano e que não considerou autores não americanos na redação dos seus capítulos, nem mesmo no que versava a temática das *International Public Relations*.

²⁷ A *Public Relations Society of America* (PRSA), fundada em 1947, reúne atualmente mais de 21.000 profissionais de RP nos Estados Unidos da América, sendo a maior e mais importante organização mundial de profissionais de RP, que potencia o desenvolvimento profissional, estabelece padrões de excelência e defende a prática ética desta atividade - <http://www.prsa.org/>.

²⁸ A *International Association of Business Communicators* (IABC), fundada em 1970, reúne atualmente cerca de 15.000 profissionais de comunicação em mais de 80 países em todo o mundo, criando uma rede de partilha de informação, tendo em vista potenciar a atividade de RP, definir novas áreas de intervenção e potenciar as competências e capacidades dos seus membros - <http://www.iabc.com/>.

Considerando a inexistência de uma preocupação com a inclusão e apresentação de múltiplas perspectivas sobre a referida área profissional, nomeadamente a europeia, a *European Association of Public Relations Education and Research (EUPRERA)*²⁹ (antiga *CERP Education and Research*), na viragem do século XX para o século XXI, deu início ao *European Public Relations Body of Knowledge—EBoK*, com o propósito de criar uma base de dados acessível online que codificasse o corpo de conhecimentos da literatura sobre RP à escala europeia, tendo em vista a sua consolidação e afirmação na Europa e a nível global (Van Ruler et al., 2000).

Numa primeira fase, este estudo incluiu a análise de todas as publicações sobre RP em todas as línguas europeias, em vinte e cinco países, desde 1990. Tornando-se complexa a tarefa de identificar o que se tratava de um documento associado às RP ou não, pelo facto de as definições serem distintas nos diversos países em análise, optou-se por incluir um segundo componente na investigação – um estudo *delphi* sobre as Relações Públicas na Europa.

Durante três anos, o projeto de investigação *European Public Relations Body of Knowledge* realizou um estudo *delphi* nos vinte e cinco países europeus em estudo, com o objetivo de promover a troca de ideias entre os profissionais europeus, e de oferecer uma descrição geral do conhecimento sobre RP produzido em toda a Europa, tendo em vista chegar a um *Global Public Relations Body of Knowledge*, que desse resposta às falhas apresentadas pelo projeto desenvolvido pela PRSA entre 1988 e 1995.

O estudo desenvolvido pela EUPRERA demonstrou a existência de uma diversidade significativa na área de estudo, a qual não pode ser atribuída à seleção dos participantes, mas que é reflexo das diversas realidades e visões existentes na Europa sobre as Relações Públicas. Após três momentos de implementação da investigação, conclui-se que, numa perspectiva europeia, as RP apresentam, como conceitos base, “comunicação”, “relação” e “público”, sendo o seu objeto de estudo a gestão da comunicação e das relações, tendo em vista resultados mutuamente benéficos.

²⁹ A *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* é uma organização autónoma que tem em vista estimular e promover o desenvolvimento do conhecimento e da prática do ensino e investigação das RP na Europa - <http://euprera.org/>.

À data de realização desta investigação, início do século XXI, as RP eram ainda consideradas como uma disciplina que chegara recentemente à sua maturidade e necessitava do desenvolvimento urgente de teorias que atribuíssem coerência à sua prática, sendo a nível europeu as Relações Públicas baseadas em quatro dimensões que delimitam o seu domínio: de gestão, no desenvolvimento de planos e na mediação da relação com os públicos; operacional, espelhada na implementação de planos de comunicação; reflexiva, procurando analisar os *standards* da sociedade para permitir à organização ajustar-se aos mesmos; e educacional, ajudando os membros da organização a serem melhores comunicadores (van Ruler e Vercic, 2002 em Theaker, 2008).

O *European Public Relations Body of Knowledge*—EBOK permitiu realizar uma aproximação entre as abordagens europeia e norte americana, demonstrando que, acima de tudo, o mais relevante é reunir esforços no sentido de apresentar as Relações Públicas como uma forma de explicar e descrever as organizações.

2.1.3.2. *European Communication Monitor*

O *European Communication Monitor* (ECM) consiste num projeto de investigação extensiva anual promovido pela EUPRERA, em parceria com a *European Association of Communication Directors*³⁰ e a *Communication Director Magazine*³¹, que se apresenta como o primeiro estudo à escala global, tendo em vista analisar o desenvolvimento das RP e as mudanças no quadro da profissão na Europa, bem como as suas práticas e os seus instrumentos, identificando, simultaneamente, as tendências futuras desta área, e pondo em evidência quais são os tópicos relevantes para a prática

³⁰ A *European Association of Communication Directors* (EACD) é uma associação europeia de profissionais de comunicação com mais de 2.000 membros, que pretende reunir os especialistas em comunicação, promovendo a troca de ideia e discussão dos principais tópicos na agenda das Relações Públicas a nível internacional - <http://www.eacd-online.eu/>.

³¹ A *Communication Director Magazine* é uma revista trimestral europeia especializada na exploração da temática da Comunicação Corporativa e das Relações Públicas. Os documentos publicados abordam questões relacionadas com a estratégia de comunicação, os principais desenvolvimentos e grandes temáticas a nível internacional, discutindo-os desde uma perspetiva europeia - <http://www.communication-director.eu/>.

das RP.

Apesar de todo o seu mérito e mais-valia para a compreensão das RP a um nível europeu, estes estudos online realizados anualmente não garantem a representatividade da sua amostra, não permitindo, por isso, realizar comparações de dados entre países, e não possibilitando a confrontação com investigações que são realizadas noutras partes do mundo (Moreno et al., 2009). Continua por concretizar o desafio da existência de uma articulação entre as equipas de profissionais de todo o mundo que desenvolvem estudos com objetivos semelhantes.

Ao longo das suas sete edições, o ECM tem, em função das alterações no contexto socioeconómico em que são praticadas as RP, centrado a sua análise em tópicos distintos, tendo em vista conseguir uma compreensão exacta da prática e evolução da atividade de Relações Públicas.

Em 2007, no primeiro ano em que foi realizado, o *European Communication Monitor* envolveu 1.087 profissionais de RP de 22 países europeus, tendo sido apresentados como principais tópicos de análise: o desenvolvimento da disciplina e as suas áreas de intervenção em 2007 e, previsivelmente, em 2010; as disciplinas mais importantes na gestão da comunicação na Europa; o desenvolvimento de canais e instrumentos de comunicação, começando a tornar-se evidente o caminho para os meios *online*; os desafios que se colocam aos profissionais, nomeadamente: em termos de novos canais, métricas, valores e profissionalização; questões mais importantes para a gestão da comunicação; importância da confiança e da inovação na gestão de relações; a avaliação e a monitorização, enquanto duas áreas relevantes mas ainda deficientes em termos do seu desenvolvimento; e, por fim, uma análise dos orçamentos associados ao trabalho em Relações Públicas (Zerfass et al., 2007).

No ano seguinte, existiu um aumento do número de participantes na investigação para 1.500, e do número de países envolvido, 37. Na segunda edição do *European Communication Monitor* foram objeto de análise: a influência e importância das Relações Públicas para a gestão estratégica; o modo como são vistos os consultores de

comunicação; as disciplinas e canais de comunicação em 2011; a ligação entre comunicação e estratégia; a avaliação e monitorização em RP; a responsabilidade social; a gestão da reputação; a importância da comunicação intercultural; a cooperação entre agências e organizações; e, tal como no ano anterior, uma análise dos orçamentos associados ao trabalho em Relações Públicas (Zerfass et al., 2008).

No ano de 2009, embora envolvendo participantes de menos 3 países que em 2008, participaram no estudo 1.863 profissionais. Começa a falar-se da recessão e da crise dos *media* e o grupo de investigação considera fundamental introduzir no *European Communication Monitor* um novo indicador associado à cultura da organização. São análise do ECM em 2009, os seguintes tópicos: os papéis dos profissionais de RP e o seu contributo para os objetivos da organização; a associação entre as RP e as decisões de topo da organização; o impacto da recessão e da crise dos *media*; o desenvolvimento de novas disciplinas e novos canais; a comunicação *online*; a ligação entre estratégia e comunicação; a avaliação e monitorização; as tendências da comunicação interna; e, uma análise dos salários e das necessidades de qualificação sentidas pelos profissionais (Zerfass et al., 2009).

Em 2010, participaram no estudo 1.955 profissionais oriundos de 46 países e foram foco do ECM os seguintes tópicos de análise: a satisfação com o trabalho; a contribuição para os objetivos e papéis da organização; a excelência, influência e melhorias no desenvolvimento da profissão; o estilo de liderança; os efeitos da recessão global; o desenvolvimento das disciplinas e dos canais de comunicação; a comunicação *online* e os *social media*; as estratégias de comunicação e planificação; a avaliação e *performance* da comunicação; e, por fim, tal como no ano anterior, a questão da remuneração e dos salários (Zerfass et al., 2010).

No ano de 2011, os 2.209 participantes de 43 países foram questionados sobre questões relativas: à credibilidade das RP e conceitos alternativos; à tomada de decisão, estilo de liderança e papel (a tomada de decisão é guiada por abordagens racionais e boas práticas, uma minoria dos profissionais assume o risco, existe envolvimento na tomada de decisão); ao poder dos departamentos de comunicação; ao ROI – *Return on*

investment da comunicação; aos assuntos estratégicos e confiança; ao desenvolvimento das disciplinas e dos canais da comunicação; aos *social media*; às qualificações futuras e necessidades de formação; e, mais uma vez, aos salários (Zerfass et al., 2011)

Em 2012, estiveram envolvidos no ECM 2.185 participantes de 42 países e foram grandes tópicos analisados: os desafios éticos e os *standards*; o profissionalismo e a acreditação; a prática da comunicação estratégica; os assuntos estratégicos, poder e influência (como reforçar o papel da comunicação em auxiliar a equipa de gestão na tomada de decisão); os *social media*; a formação profissional; a gestão, o negócio e a qualificação da comunicação (*gap* entre os conhecimentos a nível de gestão); o recrutamento de profissionais jovens; e os salários (Zerfass et al., 2012).

Por fim, o ECM de 2013 foi o estudo mais abrangente até agora realizado na área das Relações Públicas, tendo envolvido 2.710 participantes oriundos de 43 países. Este último estudo centrou-se na análise: da importância dos CEO para a comunicação e reputação da organização; do estado da arte da comunicação digital e competências dos profissionais a este nível; do tipo de comunicação estratégica em função da idade dos públicos; da importância da comunicação internacional e da comunicação de crise; da identificação dos assuntos prioritários a nível da intervenção estratégica da comunicação; do *status*, *budgets* e perspetivas dos profissionais de comunicação; e, como é já habitual, dos salários associados ao desempenho desta atividade profissional (Zerfass et al., 2013).

Embora sendo estudos não representativos, estes têm o mérito de, há sete anos, reunirem anualmente um conjunto de dados relevantes sobre a prática e o desenvolvimento das Relações Públicas a nível europeu, representando ainda a existência de um corpo de profissionais à escala europeia, o qual partilha conhecimentos, preocupações e visões sobre a sua atividade.

2.1.3.3. *The Authentic Enterprise – Arthur W. Page Society Report*

Tendo em vista compreender as orientações e implicações na prática das Relações Públicas, das mudanças introduzidas pelo novo contexto de negócio do século XXI, a *Arthur W. Page Society*³² desenvolveu em 2007 um estudo com este propósito que, simultaneamente, se apresenta como uma “chamada à ação” dos profissionais de RP.

Segundo este estudo, a área das RP confronta-se com três grandes desafios (*drivers*), que conduziram as organizações a repensar os seus modelos e possibilidades, representando um momento de viragem histórico para a atividade de RP: a revolução digital, a nova economia e integração global e uma *myriad* de *stakeholders* cada vez mais *empoderados*, que determinaram um repensar do negócio e das instituições. Neste contexto, o envolvimento dos públicos surge como um elemento fundamental, que se deve desenvolver perante um campo de ação caracterizado pela transparência, em que existe uma democratização do acesso, produção e consumo de informação. Deste modo, toda a ação da organização deve ser conduzida e baseada na “autenticidade”, para garantir relações de confiança com os seus interlocutores.

Neste novo contexto, a atividade de Relações Públicas deve ser assente em valores, sendo que o controlo das mensagens da organização para os seus públicos deixou de existir, bem como sobre os canais, não sendo a categorização a resposta ideal para agrupar os indivíduos que se pretende impactar. Assim sendo, para conseguir uma comunicação efetiva da organização, os profissionais de RP devem garantir a autenticidade da mesma, devendo, não só posicionar a organização, mas também contribuir para defini-la. Deste modo, não basta falar em canais, é necessário pensar tendo em conta redes de *network* e partilha de informação, onde o conceito de interatividade, colaboração e negociação fazem pleno sentido.

O trabalho *The Authentic Enterprise* alerta para a necessidade de serem realizados esforços no sentido da evolução da profissão, nomeadamente em termos de novas

³² Criada em 1983 a *Arthur W. Page Society* é uma associação profissional de Comunicação Corporativa e Relações Públicas que tem em vista enriquecer e fortalecer a profissão - <http://www.awpagesociety.com/>.

audiências, novos canais e conteúdos, novas unidades de medida, educação e profissionalização. O referido estudo incluiu ainda um conjunto de entrevistas de profundidade aos CEO – *Chief Executive Offices* sobre o papel do CCO – *Chief Communications Officer*, no âmbito da gestão da organização como um todo e perante a mudança de contexto que é descrita e que introduz alterações irreversíveis no modo de pensar os negócios.

Os resultados da investigação realizada junto dos CEO são claros. Perante o novo cenário, diante do qual as organizações têm de desenvolver a sua atividade, a sociedade e os públicos alteraram radicalmente o seu modo de ver as organizações, sendo essencial a comunicação de valores e sendo exigida por estes “transparência” na ação de todos os intervenientes na interação com os indivíduos. Para os CEO, a posição de CCO, embora não sendo ainda amplamente desempenhada nas organizações, é extremamente relevante para auxiliar as organizações a adaptarem-se às novas realidades emergentes pois, através de estratégias reativas, proativas e interativas, e pelo facto de conhecerem a organização de um modo abrangente e profundo, poderão introduzir mais-valias únicas para o sucesso da mesma.

2.1.3.4. *Universal Accreditation Board*

Outro tema diretamente associado e determinante para o reconhecimento das Relações Públicas prende-se com a acreditação e definição das competências próprias dos profissionais formados para desempenhar esta atividade. Múltiplos estudos demonstram que a idade e a experiência dos profissionais de Relações Públicas não substituem a necessidade de acreditação e reconhecimento profissional (Ling Sha, 2011a).

As Associações Profissionais a nível nacional e mundial têm realizado um trabalho profícuo ao nível da criação de códigos de ética e de conduta e também da definição de um corpo de conhecimentos base da profissão³³. No entanto, a área de controlo e gestão da profissão continua ainda por explorar em muitos países, não existindo uma entidade

³³ No contexto Português, foi publicado em 2009 pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) o “Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas”, disponível em http://www.apce.pt/images/stories/docs/apce_codigo_conduta.pdf

que prescreva uma carteira profissional, que possa distinguir a qualidade de um indivíduo que desempenha a sua atividade na área das Relações Públicas.

Os processos de acreditação surgem da necessidade de distinguir o reconhecimento oficial da atividade de Relações Públicas, fazendo uma diferenciação dos profissionais no ativo que são credenciados e têm experiência profissional comprovada. É possível identificar diversas iniciativas associadas à acreditação da atividade de Relações Públicas em todo o mundo: Programa da PRSA (1964); *Universal Accreditation Board* (UAB) (1998); CIRP – *Chartered Practitioner* (Ling Sha, 2011a).

Enquanto função estratégica da organização, as Relações Públicas necessitam de obter a compreensão e aceitação do público, sendo a ética um aspeto crítico da profissão. Neste sentido, o exercício profissional nesta área é orientado por um conjunto de normas de conduta e legislação específica. Atualmente, apenas a *Public Relations Society of America* (PRSA) tem em funcionamento um rigoroso programa de acreditação de profissionais de Relações Públicas – *Accredited in Public Relations*. O *Universal Accreditation Board* define um conjunto de conhecimentos e competências que devem ser comuns aos profissionais de RP e que são avaliados através de um teste específico – *KSA's – Knowledge, Skills and Abilities*, disponível em <http://www.praccreditation.org/>.

Ao nível do reconhecimento profissional, esta é a iniciativa mais significativa desenvolvida e implementada até hoje em todo o mundo, apresentando-se como uma vantagem na definição de *standards* na profissão e dando um contributo relevante ao nível da legitimação e reconhecimento de profissionais no exercício.

Conforme referido, diversos autores da Sociologia das Profissões enfatizam o facto de que, não é condição suficiente para uma ocupação ser designada de profissão esta ser responsável pelo desempenho de funções específicas com competências próprias adquiridas através de um ensino especializado: é também essencial que existam instituições que realizem a gestão da atividade profissional e reconheçam os profissionais acreditados. A acreditação em Relações Públicas continua a existir apenas em alguns países europeus, como a Alemanha e Itália, apesar de o número de cursos nas

instituições de ensino superior, desde a licenciatura ao doutoramento, e da quantidade de investigações ser progressivamente maior. Este facto deixa os profissionais especialistas na área das RP, com formação superior para o desempenho da função, numa situação de vulnerabilidade, já que não é requerida uma carteira profissional para o exercício das Relações Públicas (Freidson, 1986; Freidson, 1994).

2.1.3.5. *Barcelona Declaration of Measurement Principles*

A avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos no âmbito da atividade de Relações Públicas tornou-se uma questão essencial, tendo em vista o reconhecimento da disciplina e da sua prática. Neste sentido, a avaliação³⁴ tem sido nos últimos anos uma das temáticas mais estudadas e aprofundadas por teóricos e profissionais. Têm sido propostas diferentes ferramentas e técnicas que se baseiam em métricas distintas e que procuram introduzir melhorias nos sistemas de avaliação utilizados no âmbito das Relações Públicas. Historicamente, é possível identificar iniciativas que apresentam como elemento comum o facto de procurarem uniformizar o processo de avaliação em Relações Públicas e que culminam na *Barcelona Declaration of Measurement Principles*, um documento que procura criar uma uniformização de práticas, ao nível da avaliação em RP (Gregory, 2012).

Em 1997 o *Institute for Public Relations (IPR)*³⁵ publica o documento “*Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*” - procurando estabelecer *guidelines* para chegar a um acordo em relação a formas de uniformizar e medir as RP usando as mesmas ferramentas de medida. Dois anos depois, a Comissão de Avaliação e Monitorização em RP do IPR publica dois artigos onde são oferecidos novos conjuntos de *guidelines* neste âmbito - “*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations,*” “*Guidelines for Setting Measurable Objectives*”. Em 2002 e em 2009, o IPR realiza uma atualização do documento publicado em 1997 - “*Guidelines for Measuring*

³⁴ Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 2.

³⁵ O *Institute for Public Relations* é uma organização independente não lucrativa que documenta a investigação na área das RP e a disponibiliza a profissionais, investigadores, estudantes e clientes - <http://www.instituteforpr.com/>.

the Effectiveness of PR Programs and Activities” e Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives”, respetivamente.

Estas iniciativas terminam com a publicação em Junho de 2010 da *Barcelona Declaration of Measurement Principles*, pelo IPR e pela *International Association for the measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*³⁶, que define como pontos essenciais dos processos de avaliação e monitorização em RP: a importância da definição clara de objetivos e da avaliação; necessidade de avaliar preferencialmente os efeitos em termos de *outcomes* em vez de *outputs*; os efeitos nos resultados da organização podem e devem ser medidos sempre que possível; a análise dos *media* requer a utilização de metodologias quantitativas e qualitativas; o AVE - *Advertising Value Equivalent*s não representa o verdadeiro valor das Relações Públicas; os novos *media* podem e devem ser avaliados; a transparência e a possibilidade de repetição são essenciais na avaliação em comunicação.

2.1.3.6. Stockholm Accords

A publicação dos Acordos de Estocolmo, cuja versão final e aprovação pela Assembleia Geral da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* data de Junho de 2010, demonstra que os profissionais de RP começam a seguir na sua prática uma abordagem mais rigorosa e suportada pela teoria (Gregory, 2012). Os Acordos de Estocolmo apresentam-se como uma “chamada à ação” dos profissionais de Relações Públicas à escala internacional e perante uma sociedade global. Estes resultam de um longo processo de reflexão, que envolveu mais de 1.000 profissionais a trabalhar no setor em todo o mundo, onde se pretendeu chegar a um consenso sobre os conceitos e as práticas das RP, bem como sobre qual deverá ser o papel da atividade aqui em análise para o sucesso organizacional e para a sociedade atual (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2010; Duarte, 2011).

³⁶ A *International Association for measurement and evaluation of communication (AMEC)*, fundada em 1996 é uma organização que tem em vista promover o desenvolvimento de padrões de monitorização e avaliação da atividade de RP - <http://www.amecorg.com>.

Este documento procura definir as ideias chave e os princípios de ação a ser seguidos por associações da área, gestores, consultores, professores, investigadores e estudantes, de instituições públicas e privadas a nível global, criando-se uma coerência e agindo todos os intervenientes e partes interessadas no setor a uma só voz. Em última análise, procura-se através desta iniciativa definir como os conceitos e as práticas das RP devem evoluir tendo em vista a relevância para a sociedade atual, caminhando no sentido de uma disciplina cujo valor estratégico reside na facilitação da gestão de relações (Duarte, 2011).

São apresentados como vetores de base das Relações Públicas a sustentabilidade, o *governance* e a gestão. A sustentabilidade das organizações depende do equilíbrio entre as necessidades actuais e as necessidades futuras, nas dimensões económica, social e ambiental. As organizações, através da sua comunicação, podem assumir a liderança através da compreensão da sustentabilidade enquanto oportunidade para chegar ao melhor posicionamento no mercado. Os profissionais de RP assumem um papel relevante no processo de mediação entre as necessidades da organização e da sociedade, especificamente dos seus públicos, desenvolvendo, através de um conjunto de técnicas específicas, uma monitorização do ambiente, e recolhendo informação que determina a tomada de decisão e os caminhos escolhidos, assegurando a melhor adaptação entre a organização e o ambiente.

A sustentabilidade apenas pode ser garantida através de um modelo de gestão de *stakeholders*, através do qual os profissionais de comunicação partilham informação e formam os interlocutores da organização, permitindo a manutenção de relações estáveis e duradouras assentes na negociação e no compromisso. Por fim, perante uma sociedade global, em constante mudança e caracterizada pela interdependência entre os agentes, a qualidade e eficiência das decisões da organização e o seu tempo de implementação são essenciais. Todos estes processos são geridos pelos profissionais de RP, através de uma coordenação entre a comunicação interna e externa da organização, sendo que cada um destes eixos de comunicação é fundamental para o sucesso da organização no seu todo.

2.1.3.7. Melbourne Mandate

A mais recente iniciativa de caráter internacional, tendo em vista o reconhecimento da função de Relações Públicas, foi apresentada em Novembro de 2012. No âmbito do *World Public Relations Forum*, no seguimento dos Acordos de Estocolmo publicados em 2010 e considerando as novas oportunidades e desafios que são colocados às organizações pelo acesso sem precedentes do público à comunicação, a *Global Alliance For Public Relations and Communication Management* propõe uma “chamada à ação” sobre os papéis, responsabilidades e princípios dos profissionais de Relações Públicas - *Melbourne Mandate, a call to action for new areas of value in public relations and communication management* (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2012).

Os profissionais de RP devem garantir a execução de três tarefas essenciais e relacionadas entre si: a definição e a gestão do caráter e dos valores da organização; a construção de uma cultura de auscultação e de envolvimento dos públicos; e o incentivo a comportamentos responsáveis por parte de indivíduos e organizações.

Qualquer organização deve apresentar uma definição clara do seu “DNA”, que é constituído por diferentes elementos – os valores (conjunto de normas que regulam e guiam as decisões e comportamentos da organização); a liderança (grupo de decisores que constrói o caráter e os valores da organização); e a cultura (processos, estruturas e comportamento coletivo que fazem parte da vida da organização). Para garantir a eficácia deste processo, o profissional de Relações Públicas deve validar os valores da organização face ao contexto externo, garantindo que as estruturas, processos e comportamentos da organização estão de acordo com esses mesmos valores, assegurando a sua autenticidade e integridade espelhadas na sua missão.

É atualmente essencial para a sobrevivência das organizações que estas ganhem a confiança dos *stakeholders* através de relações duradouras, baseadas na auscultação e no envolvimento de todas as partes interessadas. Neste sentido, os profissionais de RP têm um papel essencial ao nível do desenvolvimento de metodologias de monitorização

da envolvente, que permitam conhecer os públicos e as suas necessidades, bem como determinar os melhores canais para recolher e divulgar informação. Acima de tudo, o profissional de comunicação tem de garantir que estão assegurados todos os meios para que exista uma correta auscultação sobre as verdadeiras necessidades e expectativas das partes interessadas.

Por fim, mas não menos importante, o *Melbourne Mandate* coloca em evidência que a organização adquire uma “licença para operar” a partir do valor que cria para os *stakeholders*, construída tendo por base a confiança, a integridade e a transparência. Deste modo, os profissionais de comunicação devem assumir a tarefa de demonstrar a responsabilidade social, organizacional, profissional e pessoal associada à prática da atividade de RP.

Os mais de 160.000 profissionais que são representados pela *Global Alliance For Public Relations and Communication Management* subscreveram os princípios apresentados neste documento, tendo em vista demonstrar e reforçar o valor da atividade de Relações Públicas para as organizações, comunidades e sociedade global.

3. O corpo teórico e a prática: consonância ou dissonância

Ao falar de uma área de conhecimento e do seu desenvolvimento, impõe-se uma reflexão sobre a relação existente entre a teoria (disciplina) e a prática (profissão) e, consequentemente, entre académicos e profissionais. É inegável que deve existir uma proximidade entre o conhecimento e a ação, que se consubstancie num ponto de equilíbrio em que as possibilidades da academia se encontrem com as realidades do mercado (Argyris, 1995; Flynn, 2006).

A literatura existente é rica em propostas de compreensão da lógica de relação entre a teoria e a prática. Para Wood (1995), a teoria nasce, é determinada e atualizada continuamente pelo estudo da prática e esta é guiada, compreendida e alterada pelos conhecimentos teóricos. A teoria é ela própria uma prática normalizada de determinadas

questões, que regulam e conduzem a um modo particular de ver como funciona a prática. Na mesma linha, Argyris (1995) defende que os profissionais beneficiam da utilização de conhecimentos baseados na investigação e, simultaneamente, os académicos beneficiam do facto de o conhecimento ter utilidade e ser aplicável na prática, existindo uma tendência para os conhecimentos teóricos serem mais rigorosos conceptualmente e mais exigentes metodologicamente, pelo facto de serem aplicados pelos profissionais (Campbell e Stanly, 1963 em Argyris, 1995).

A Sociologia do Conhecimento propõe três modelos distintos de ciência, os quais, não sendo mutuamente exclusivos, se complementam e ajudam a compreender a complexa relação entre teoria e prática (Cornelissen, 2000).

O modelo instrumental coincide com a visão clássica da ciência, enquanto intervenção racional que tem em vista a resolução de problemas. Para esta abordagem, a investigação pode fornecer soluções racionais para problemas práticos de uma forma direta e instrumental. Considerando este modo de entender a relação entre teoria e prática, têm sido apontadas algumas fragilidades a esta abordagem. As teorias são muitas vezes representações simplificadas da realidade, não conseguindo captá-la no seu todo. Por outro lado, a hipótese de ser encontrada uma solução perfeita para uma situação com determinados objetivos, perante o facto de os problemas serem altamente complexos e o contexto atual de tomada de decisão incerto e instável, não parece muito viável e não é indicado para a produção de conhecimento. Paralelamente, para esta abordagem, os problemas do dia-a-dia são manifestos e claros. No entanto, estes não são muitas vezes factos reais, são apenas construções sociais. Por fim, considerando que os objetivos de teoria e prática são consensuais, é colocada a ênfase no conhecimento científico, negligenciando outras fontes de informação importantes, como sendo a intuição e a experiência, que podem ser relevantes na solução do problema (Cornelissen, 2000).

O segundo modelo proposto pela Sociologia da Conhecimento, o modelo conceptual, defende que a teoria é aplicada à prática através de generalizações, conceitos e ideias, sendo que o foco são abordagens gerais, conceitos e quadros de referência, e não

soluções específicas. Nesta perspetiva, a ciência oferece ideias, definição de problemas e esquemas interpretativos, como um conjunto de ferramentas disponíveis para os profissionais compreenderem e anteciparem os fenómenos. No entanto, são apontados como pontos fracos deste modelo o facto de assumir que a teoria não oferece recomendações diretas, mas sim recomendações indiretas a longo prazo, e que há uma relação causal entre a teoria e a prática, pelo facto de a teoria tornar mais clara a prática (Cornelissen, 2000).

Nas duas primeiras visões propostas, a prática surge como um elemento passivo, pois os modelos centram-se na relação entre a teoria e a prática na ciência, na primeira através da criação de políticas e recomendações, e na segunda através da construção de interpretações e ideias gerais (Cornelissen, 2000).

Por fim, segundo o modelo transaccional, baseado nas ideias dos sociólogos alemães Beck e Bonb, a teoria e a prática são entendidas como duas entidades que se influenciam mutuamente. A teoria não é vista como algo fechado que se aplica na prática, mas como um processo de constante transformação do conhecimento, baseado numa ativa interpretação da teoria e da prática. A fragilidade desta última proposta, prende-se com o facto de a investigação poder estar acomodada e determinada pela prática (Cornelissen, 2000).

Durante muito tempo não existiu na área das Relações Públicas um investimento sistemático no desenvolvimento de sinergias entre a teoria e a prática, tendo a história das RP influenciado a evolução da sua teoria. No entanto, progressivamente, tornou-se evidente que o desenvolvimento da teoria em RP é central para o seu crescimento enquanto profissão, tornando a sua prática mais efetiva (Botan, 1989; Hazleton e Botan, 1989; Butterick, 2011). Apesar deste facto, continua a falhar uma compreensão precisa da relação entre teoria e investigação, e os conhecimentos e ferramentas dos profissionais, parecendo que grande parte da atividade em RP é sustentada na intuição e na experiência, e não tanto em conhecimentos desenvolvidos por académicos (Cornelissen, 2000).

Neste sentido, considerando a relevância da existência de uma relação próxima entre a teoria e a prática no desenvolvimento de qualquer área de conhecimento, é fundamental que exista um consenso entre teóricos e profissionais sobre a agenda da investigação, e sobre quais são as prioridades que devem ser seguidas neste âmbito. Acreditamos que só através de uma consonância entre a teoria e a prática é possível a evolução e o reconhecimento de um corpo de conhecimentos e, por isso, na esteira de Wood (1995), defendemos que a teoria nasce, é determinada e atualizada continuamente pelo estudo da prática e esta é guiada, compreendida e alterada pelos conhecimentos teóricos.

4. Investigação em Relações Públicas

Enquanto disciplina científica e profissão, as Relações Públicas pressupõem o desenvolvimento de um conjunto de atividades de investigação, cujo âmbito e objetivo é necessário clarificar, para que exista um entendimento correto sobre as diferentes realidades às quais podemos fazer referência quando são mencionadas tais práticas de pesquisa.

Posicionada como função estratégica da organização, com o intuito de criar e manter relações estáveis e duradouras, que garantem a autonomia da organização e possibilitam que esta concretize os seus objetivos, as Relações Públicas envolvem um conjunto de processos de investigação³⁷ que permitem ao profissional ter um conhecimento aprofundado, relativamente ao contexto e situação sobre os quais terá de actuar e lhe possibilitam garantir objetividade e rigor ao seu trabalho. Nesta perspetiva, a investigação é definida como o método de seleção de informação controlado, objetivo e sistemático, que tem por objetivo descrever e compreender as realidades, permitindo a construção de diferentes cenários e possibilitando uma abordagem científica na resposta a determinadas questões, sendo um pressuposto para as Relações Públicas efetivas (Broom e Dozier, 1990; Theaker, 2008).

A investigação, enquanto recolha sistemática de informação baseada em metodologias científicas, é um dos momentos cruciais na função estratégica de RP, uma vez que torna

³⁷ Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 1.

a prática desta disciplina mais efetiva e útil, garantindo a demonstração dos resultados da intervenção dos profissionais de RP, e permitindo ainda reduzir a influência do investigador no processo, possibilitando uma descrição da realidade mais fatural e não enviesada (Broom e Dozier, 1990; Dozier, 1992; White e Mazur, 1995; Skinner et al., 2004).

Por outro lado, tal como todas as disciplinas nas mais diversas áreas de conhecimento, as Relações Públicas efectuaram o seu caminho tendo em vista o seu reconhecimento. Neste sentido, do ponto de vista do desenvolvimento das Relações Públicas, enquanto disciplina da comunicação aplicada, na esteira de Pavlik (1987 em Ling Sha, 2011b), podemos identificar três áreas de investigação distintas: a investigação de base, tendo em vista a construção de um corpo de conhecimentos sólido; a investigação aplicada, com o intuito de analisar e melhorar o desenho e implementação de estratégias de comunicação; e, por fim, a investigação introspectiva, com o propósito de avaliar o estado da arte do desenvolvimento da disciplina, e contribuir para a definição de quais devem ser as direções dos estudos a desenvolver no futuro.

Diversas investigações sobre as RP demonstram que existe um predomínio de investigações aplicadas e que são em número inferior os trabalhos que têm em vista a construção de teoria, tornando mais robusta esta área de estudo (Ferguson, 1984; Sisco et al., 2011). Contudo, académicos e profissionais têm desenvolvido esforços conjuntos, no sentido de apresentar propostas teóricas válidas, passíveis de serem utilizadas. Espelho de tais investimentos são as obras *PR Theory*, editadas em 1989 e 2006 e em que, respetivamente, se apresentam as propostas associadas à emergência de uma disciplina e se procura uma verdadeira teoria das RP.

O primeiro estudo sobre a produção académica em RP apresenta como objetivos dar a conhecer o estado da construção da teoria e realizar um levantamento das direções futuras da investigação neste corpo de conhecimento, colocando em evidência que existem três grandes áreas de estudo sobre as quais se têm centrado os trabalhos desenvolvidos – as RP, a sua função, o ensino e futuro da prática; análise da prática; e desenvolvimento da teoria, sendo que apenas 20% dos estudos analisados tinha em vista dar um contributo para o desenvolvimento da teoria (Ferguson, 1984).

Em 2003, Sallot et al. realizam uma nova aplicação do estudo desenvolvido em 1984, concluindo que, embora não existam paradigmas dominantes, o desenvolvimento da teoria em RP está a seguir um caminho único.

No ano de 2011 surge uma nova replicação dos dois primeiros estudos realizados em 1984 e 2003, tendo sido adotada uma abordagem descritiva, sem hipóteses, tendo em vista chegar a uma compreensão mais profunda do tópico. Esta investigação indica que, mais do que propor novas teorias, os autores têm introduzido melhorias às já existentes, não tendo emergido paradigmas dominantes, apesar do aumento do número de artigos focados no desenvolvimento de teoria, sendo que muitos deles apresentavam influências do estudo da excelência proposto por Grunig (1984). Este último trabalho conclui ainda que: 49% dos artigos analisados têm origem noutras áreas, como as ciências sociais e a gestão, e que 59% dos artigos em análise utilizam métodos não empíricos nos seus estudos. Se o trabalho de 2003 demonstrou a existência de resultados positivos ao nível da produção de conhecimento, tendo em vista a construção de um corpo teórico sólido em RP, o estudo de 2011 indica que esse progresso terá estabilizado. Note-se que nestes três estudos apenas são analisados artigos, tendo sido excluídos enquanto objetos de análise todas as obras no âmbito das Relações Públicas (Sisco et al., 2011).

Watson (2008), através de um estudo *delphi*, procura identificar as prioridades de investigação em RP a uma escala internacional. São identificadas como prioridades de investigação em RP: o papel das RP na área estratégica da organização; a criação de valor das RP, através do capital social e das Relações; e a avaliação em RP. Os resultados de estudos como o realizado por Watson são importantes para direcionar a investigação em RP, tendo em vista que seja dada uma resposta às necessidades da própria disciplina (Watson, 2008).

No ano de 2009, Wehmeier desenvolve também um estudo *delphi* sobre as direções futuras das Relações Públicas. O foco de análise apresentado foi a relação entre a teoria e a prática, o impacto de outras ciências nas RP e ainda a teoria e conceitos que são mais úteis na prática das RP. Os desenvolvimentos recentes das RP levam a compreender esta disciplina desde uma perspetiva de gestão, falando-se cada vez mais

do conceito de “gestão da comunicação” e “gestão de relações”. O estudo apresenta duas tendências nas RP: o esforços no desenvolvimento, tendo em vista uma aceitação na área da gestão, e o investimento para obter um reconhecimento na sociedade.

As RP são, como tantas outras, uma disciplina com fronteiras porosas em relação a áreas de estudo, como a Gestão, a Psicologia, os Estudos das Organizações, Estudos dos Media, Biologia, entre outras. Este facto leva a que, por vezes, se questione se estas podem ser consideradas uma área de investigação independente. Contudo, em última análise, todas as áreas de conhecimento começaram desta forma, utilizando conceitos emprestados de outras áreas para construir o seu *corpus*, e a sua evolução está também dependente de uma manutenção desta lógica de complementaridade e partilha de conhecimento. (L’Etang, 2009).

Diversos autores defendem que a construção do corpo de conhecimentos em RP deve acontecer numa perspetiva de sistema aberto, existindo uma interligação com outras ciências e sendo dadas respostas ao que a organização necessita (Broom, 2006). Esta linha de pensamento espera que o desenvolvimento da teoria em RP possa beneficiar da interdisciplinaridade (Sallot et al., 2003). A diversidade é uma característica da investigação em Relações Públicas e um elemento também presente ao nível de abordagens teóricas e conceitos importados de outras ciências (Gregory, 2012).

Um dos problemas de posicionamento mais antigos em RP, prende-se com o facto de a teoria, a investigação e, também, a prática das RP estarem associadas às relações com os *media*, como se esta função definisse toda a prática. Na realidade, é necessário um paradigma que posicione as RP como uma função estratégica que acrescenta valor ao funcionamento da sociedade, uma visão que faça sentido para todo o tipo de organizações e que demonstre a necessidade e importância desta atividade (Heath, 2006).

Independentemente do seu estado de maturidade, a dinamização de investigação para o desenvolvimento de teoria é um fator crucial para o crescimento, evolução e reconhecimento de uma área de conhecimento. No que diz respeito especificamente às

Relações Públicas, o desenvolvimento de tais processos assume um papel extremamente relevante, uma vez que estamos perante uma área de estudo recente, que necessita de manter ativa a dinamização de novo conhecimento, tendo em vista o seu reconhecimento pleno (Okura et al., 2008). Os resultados dos estudos demonstram que é pertinente e necessário o desenvolvimento de investigação que promova a criação de propostas teóricas que enriqueçam, reforcem e validem as já existentes. A concretização de tal objetivo será certamente enriquecido pela adoção de uma perspetiva de sistema aberto na construção do conhecimento, baseada na interdisciplinaridade e complementaridade de saberes.

Com o início da segunda década do século XXI, é tempo de refletir sobre o que tem sido feito, não só em termos teóricos, mas também na prática das RP. Esta é uma área de investigação que apresenta grandes oportunidades, criadas pelo aumento do número de programas e projetos de doutoramento a nível mundial, pelo aumento de artigos publicados em jornais de outras áreas, pelo número cada vez maior de profissionais que está a mudar-se para a academia, trazendo novos contributos e perspetivas e, ainda, pelo aumento do número de executivos nos órgãos de tomada de decisão que são da área das RP, factos que têm levado a uma maior aproximação entre a teoria e a prática e, conseqüentemente, a um reconhecimento superior da área de estudo (Gregory, 2012).

As investigações realizadas têm procurado analisar as RP de múltiplas perspetivas - da profissão, do processo, dos públicos e da prática (setores) (Baskin et al, 1997), sendo que, a nível mundial, o foco das análises é colocado em questões distintas (David, 2007). A maioria dos estudos são, em termos metodológicos, quantitativos, e apresentam como temas mais recorrentes os papéis dos profissionais, a avaliação, os novos *media*, a ética e a delimitação do campo de estudo. Estas temáticas são relevantes e os estudos desenvolvidos têm-se apresentando como uma mais-valia para o reconhecimento da profissão e da disciplina, mas é nossa responsabilidade abrir a discussão em áreas menos exploradas.

As teorias devem ser assumidas como dinâmicas, como entidades em crescimento que não podem ser compreendidas de forma distante do contexto do seu desenvolvimento

(Sallot et al., 2003). Neste sentido, as perspectivas apresentadas entre 1980 e 1990, que durante muitos anos foram entendidas enquanto dominantes, estão a ser questionadas e postas em causa, estando a surgir novas propostas, abordagens e pontos de vista (Gregory, 2012). É preciso pensar de um modo divergente para ajudar a criatividade e trabalhar em novas e desafiantes áreas, apesar de parecer uma tarefa difícil, esta pode tornar-se muito recompensadora - *“As Relações Públicas têm muito mais a aprender sobre si próprias saindo da sua zona de conforto e dos seus conhecimentos tradicionais de base (...)”* (Curtin e Gaither, 2007, p. 261 em L’Etang, 2009).

É tendo por base a lógica explanada que deve ser entendido o presente trabalho de investigação. Assumindo que as áreas de conhecimento, embora autónomas, são interdependentes, beneficiando da interdisciplinaridade e evoluindo constantemente a partir de uma interação estreita entre a teoria e a prática, é apresentado um novo modo de compreender o desenho de estratégias de comunicação, uma das competências estruturantes da função de Relações Públicas, tendo por base conceitos e abordagens sobre o estudo da tomada de decisão.

Capítulo II - Relações Públicas enquanto função estratégica da organização

“A sobrevivência da organização depende da sua habilidade para monitorizar, interpretar e responder à multiplicidade de assuntos que ameaçam a sobrevivência ou potenciam o crescimento da organização”
(Lauzen, 1995, p.187 em Sung, 2004).

1. Função de Relações Públicas: a resposta a uma interdependência inevitável

Historicamente, a atividade de Relações Públicas surge associada à função de relações com os *media*³⁸ e à necessidade de, devido ao contexto económico-social específico da Revolução Industrial, dar resposta às críticas que eram efectuadas às atitudes não éticas das organizações³⁹. Sendo uma função cuja prática está diretamente associada ao contexto em que é desenvolvida, rapidamente se torna evidente que as Relações Públicas vão muito para além da intervenção técnica de produção de instrumentos de comunicação, que têm em vista a divulgação de informação para um público num momento de crise.

No início do século XX, torna-se claro que as organizações não existem no vazio: estas influenciam e são influenciadas pela envolvente, seja qual for a sua cultura, dimensão ou setor de atividade. Estas podem ser entendidas enquanto sistemas constituídos por um conjunto de elementos que interagem, entre si e com o ambiente, num determinado espaço e período de tempo, tendo em vista alcançar os seus objetivos para atingir um estado de equilíbrio (Checkland, 1993).

³⁸ A relação com os *media* é uma das áreas de intervenção específicas da função de Relações Públicas, que consiste na gestão da interação da organização com os meios de comunicação social, que são simultaneamente um público da organização e um canal através do qual esta pode chegar aos restantes interlocutores, com os quais necessita de comunicar.

³⁹ No Capítulo I, Secção 2., ponto 1., são apresentados os Modelos de Relações Públicas (Grunig e Hunt 1984), que permitem compreender as diferentes fases da evolução da atividade profissional de RP, que coincidem com modos distintos de entender a gestão da comunicação na organização e que podem ainda hoje ser identificados no mercado.

As organizações procuram ser “autónomas” face aos seus públicos, mobilizando os diferentes grupos de interlocutores para apoiarem os seus objetivos, uma vez que estes condicionam as suas ações. Desta forma, estas pretendem encontrar formas de estabelecer e manter relações com os seus *stakeholders*, de quem dependem social e economicamente e, como tal, determinam o seu futuro (Cornelissen, 2011). Sendo certo que existe sempre um grau de correlação entre a organização e o ambiente, este tem de ser gerido para que seja possível à organização a concretização dos seus objetivos. Neste sentido, a monitorização da envolvente é essencial na gestão da relação dinâmica que existe entre a estrutura organizacional e a envolvente, pois esta última está em constante mudança, surgindo a incerteza enquanto elemento determinante, compreendido à luz da estratégia, que assegura o melhor ajustamento entre a organização e os seus públicos (Sung, 2004).

A função estratégica de Relações Públicas ganha sentido na medida em que realiza a gestão da interdependência que existe entre a estrutura organizacional e os seus interlocutores, através da construção e manutenção de relações, que são o garante da autonomia da organização e possibilitam a sua eficácia. Este modo de entender as Relações Públicas, coincide com a definição de estratégia, enquanto processo de relacionamento entre a organização e o seu ambiente (Moss e Warnaby, 1997b)⁴⁰. Neste sentido, a atividade de Relações Públicas apenas pode ser compreendida como função estratégica específica e essencial para o sucesso da organização.

É neste binómio entre organização e ambiente (públicos) que a função de Relações Públicas assume relevância na gestão da organização no seu todo, sendo uma das áreas funcionais da estrutura de hierarquia estratégica da organização, que procura a concretização de efeitos ao nível dos comportamentos a longo prazo, e tem um papel essencial na definição de vantagens competitivas e distintivas da organização.

⁴⁰ Na secção 3. do presente capítulo poderá encontrar-se uma reflexão sobre a “estratégia”, enquanto conceito estruturante da função de Relações Públicas



Ilustração n.º 2 - Relações Públicas enquanto função estratégica da organização

Deste modo, os profissionais de Relações Públicas assumem um papel duplo⁴¹ que consiste, por um lado, na legitimação da organização junto dos seus públicos, através da definição da sua identidade e estratégia de ação ao nível da comunicação; por outro, na recolha de informação e compreensão das partes interessadas, com o objetivo de antever os seus comportamentos e reconhecer as suas necessidades e expectativas, para poder aconselhar os órgãos de gestão e reunir informações, suportando as suas opções, não comprometendo os objetivos da organização e garantindo a sua autonomia face aos públicos.

Deste modo, na esteira do defendido pelas perspetivas de gestão estratégica, excelência, política e funcional, apresentadas no primeiro capítulo, as RP assumem uma função estratégica de gestão da relação da organização com os seus interlocutores, procurando os melhores resultados para os públicos, para a organização e para a sociedade, tendo competência para, enquanto área funcional independente, com conhecimentos e competências próprios, realizar o desenho de estratégias de comunicação, contribuindo para o sucesso da estrutura organizacional no seu todo⁴².

⁴¹ O conceito de papel duplo das RP foi introduzido por Broom e Smith (1979 em Dozier, 1992), com o intuito de clarificar as atividades diárias de um profissional e de compreender a sua posição na organização, devendo o papel ser entendido como um campo de ação abstrato do comportamento dos indivíduos na organização, que guia as suas ações e é repetido diariamente.

⁴² No Capítulo I, Secção 1. são apresentadas as hipóteses de teorização das Relações Públicas mais consensuais e amplamente utilizadas na teoria e na prática das Relações Públicas e que, simultaneamente, permitem construir o enquadramento teórico de base deste trabalho.

1.1. Da dinâmica organização/ambiente à gestão de relações

Sendo a atividade de Relações Públicas uma função estratégica, os conceitos de “organização” e de “ambiente” e, conseqüentemente, o de “público”, tornam-se essenciais. Neste sentido, é relevante clarificar a sua definição e, por outro lado, é também pertinente esclarecer a abordagem segundo a qual será compreendida a dinâmica inevitável entre estas duas realidades, que condicionará o seu modo de entendimento – teoria dos sistemas gerais e teoria da cibernética.

A organização é, no âmbito deste trabalho, definida como um sistema de recolha e processamento de informação, que os seus membros criam, interpretam, selecionam, transmitem e negociam (Heath, 1994). Deste modo, o termo “organização” pode ser aplicado de um modo geral e abrangente, incluindo todo o tipo de estruturas organizacionais onde as RP poderão desenvolver a sua atividade, sendo o uso deste termo privilegiado face à utilização de outros conceitos, como o de companhia, instituição, corporação ou empresa (Steyn e Puth, 2000). Note-se ainda que se considera como válida uma noção de organização lata, que inclui todas as entidades independentes que, estando numa situação de interação com diferentes interlocutores, necessitam de garantir a sua autonomia, através da intervenção dos profissionais de RP.

Apesar de a tarefa de delimitação das fronteiras entre a organização e o ambiente não ser simples, pelo facto de estes limites terem um grande grau de subjetividade, é fundamental determinar onde termina a organização e onde começa o ambiente, bem como o que é o ambiente e o que é que o constitui (White e Dozier, 1992). Para Weick (1969 e 1979 em Moss e Warnaby, 1997a), o ambiente é uma construção da realidade, sendo que os membros da organização só vêm parte do todo, comunicando e tomando decisões tendo por base perceções individuais e subjetivas sobre a envolvente. Este é um tema que tem merecido a atenção de diversos teóricos, sendo possível distinguir várias correntes sobre a subjetividade de análise do ambiente, que vão desde as propostas do positivismo lógico, segundo as quais as teorias são representações verdadeiras da realidade e que podem ser demonstradas através da observação objetiva (visão bastante otimista, uma vez que é já um dado adquirido que a subjetividade faz

parte do conhecimento científico), até às abordagens que defendem a total subjetividade das descrições (Grunig e White, 1992; Moss e Warnaby, 1997a).

É interessante constatar que, nas múltiplas definições de Relações Públicas existentes, o conceito de “público” surge na grande maioria das vezes imbricado na própria explicação desta área de conhecimento: “*As Relações Públicas (...) consistem na gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos*” (Grunig e Hunt, 1984, p. 6). Deste modo, a noção de público surge como basilar, permitindo fazer referência aos grupos que direta ou indiretamente afetam ou são afetados pela organização, e com os quais esta procura estabelecer um conjunto de relações, como forma de gerir a sua autonomia (Eiró-Gomes e Duarte, 2004).

Note-se que, embora as noções de público e de *stakeholder* sejam regularmente utilizadas como sinónimos, no âmbito da função de Relações Públicas, muitas considerações poderiam ser tecidas a este nível através de um aprofundamento das múltiplas perspetivas existentes. Não sendo esta uma questão determinante para o trabalho em curso, apenas uma referência à conceção dominante neste âmbito, a abordagem da Teoria Situacional dos Públicos⁴³, proposta por Grunig e Repper (1992), segundo a qual, os conceitos de público e *stakeholder* estão associados a estados de envolvimento dos interlocutores com a organização num dado momento, não podendo ser utilizados como noções similares (Grunig e Repper, 1992).

Por outro lado, sendo o conceito de *stakeholder* vulgarmente utilizado noutras áreas como a Gestão, a utilização da noção de público ou *stakeholder* pode ainda estar associada a uma maior aproximação da função de Relações Públicas à Gestão ou às Ciências Sociais, relacionada com a abordagem defendida nos países anglo-saxónicos ou no Estados Unidos da América, respetivamente (Moss et al., 2000). Não obstante todas estas questões, os termos público e *stakeholder* serão aqui utilizados

⁴³ A Teoria Situacional de Públicos, também reconhecida como abordagem de gestão estratégica, (Grunig e Repper, 1992) surge apresentada de modo aprofundado no Capítulo 1, Secção 1. ponto 1., no âmbito da análise das abordagens de teorização das Relações Públicas.

indiferenciadamente, para fazer referência à existência de interlocutores⁴⁴ com os quais a organização tem de se relacionar e que afetam a sua atividade. Neste sentido, é necessário proceder a exercícios de categorização de públicos, que permitam a definição de grupos com características homogêneas, com os quais é necessário comunicar.

A gestão da interdependência entre a estrutura organizacional e o seu meio ambiente é aqui compreendida à luz da teoria dos sistemas gerais, abordagem que permite ter uma visão da organização, das suas operações e das suas interações com o meio envolvente. Proposta por Van Bertanffy em 1960, a teoria dos sistemas gerais emerge como uma teoria unificadora das propostas sobre os sistemas, provenientes de diferentes áreas de estudo. Sendo uma teoria humanista, em que existe uma clara preocupação com a sociedade e com os indivíduos, esta permite realizar um estudo transdisciplinar da organização, independentemente da sua substância, tipo, escala de existência temporal ou espacial, podendo ser aplicada a sistemas de diferentes categorias, naturais e sociais. Outro dos grandes méritos desta proposta, segundo a qual um sistema depende do funcionamento de todas as suas partes, contribuindo cada uma delas para o seu sucesso como um todo, está relacionado com a sua capacidade de explicar a interdependência do sistema face ao ambiente, e das diferentes pontes que são estabelecidas com este. A interdependência surge na teoria dos sistemas gerais como um conceito-chave (Cutlip et al., 1985; Gregory, 2008; Gruni et al., 1992).

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

⁴⁴ Entenda-se o conceito de interlocutores como fazendo referência a todos os públicos internos e externos com os quais a organização se relaciona, nomeadamente: colaboradores, clientes, fornecedores, meios de comunicação social, poderes públicos, organizações não governamentais, entre outros.

homeostase do sistema, que corresponde a um ponto dinâmico, o qual garante o sucesso do mesmo (Cutlip et al., 1985; Checkland, 1993).

Teoricamente, em função da natureza e quantidade de trocas que são estabelecidas com o exterior, é possível distinguir duas tipologias de sistemas, os sistemas abertos e os sistemas fechados. Nos primeiros, aqueles que são relevantes neste contexto, a organização é apresentada como uma estrutura com fronteiras permeáveis, que lhe permitem estabelecer com o meio envolvente um conjunto de relações, e lhe possibilitam ter uma visão abrangente do que se passa no ambiente, facilitando todos os processos de adaptação e ajustamento que garantem a *homeostase* do sistema e a sua sustentabilidade, através da sua capacidade de antecipação da mudança. Os sistemas fechados apresentam uma descrição diametralmente oposta: tendo fronteiras impermeáveis, os seus elementos estão isolados face à envolvente externa, agindo como núcleos independentes, que têm uma capacidade reativa às alterações na envolvente (Cutlip et al., 1985; Broom e Dozier, 1990). Contudo, na realidade, não é possível identificar sistemas fechados, pois vivemos num mundo global, interdependente, pluralista, em que o isolamento é quase impossível. Deste modo, quando utilizamos esta proposta para compreender melhor como se processam as trocas em sociedade, é fulcral que nos centremos nos modelos de sistema aberto (Gregory, 2008).

Complementarmente, os princípios propostos pela teoria da cibernética permitem-nos compreender de que forma deve ser entendida a noção de “gestão” da organização, enquanto sistema constituído por um conjunto de elementos em interação. O conceito de “gestão” é, na esteira desta proposta, apresentado como ferramenta que permite garantir o governo do sistema, através de processos de comunicação e controlo, que funcionam de modo constante, para assegurar o equilíbrio do mesmo e garantir o melhor ajustamento de todos os elementos que o constituem (Wiener, 1954; Apter, 1971; Checkland, 1993).

Neste sentido, a organização é uma estrutura que estabelece um conjunto de processos bidirecionais de interação com outras organizações e públicos que constituem o ambiente, sendo afetada por condições internas e externas e tendo de responder a um conjunto de forças que condicionam o seu equilíbrio. A resposta ao grau de correlação inevitável que existe entre a estrutura organizacional e os seus interlocutores é dada pela

função estratégica das Relações Públicas que, através de um conjunto de técnicas e metodologias próprias, chega à criação e gestão de relações que garantem o bom relacionamento entre os intervenientes na interação, assegurando o melhor resultado para ambas as partes, à medida que esta se vai desenrolando ao longo do tempo. Em suma, a gestão de relações é o que permite a existência de autonomia da organização face aos públicos, na medida em que as partes interessadas são envolvidas no processo de formulação estratégica e de decisão, conseguindo desta forma a estrutura organizacional chegar à concretização dos seus objetivos (L'Etang, 2009).

2. O universo das Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas tem uma função estratégica com um contributo único para o sucesso da organização, uma vez que garante a interligação entre a organização que representa e o ambiente, especificamente com os seus públicos, através da gestão da comunicação baseada na construção de pontes de diálogo, entendimento e negociação entre as duas partes.

Esta forma de entender as RP, delimita um universo vasto no âmbito do qual os profissionais de comunicação desenvolvem a sua atividade. Na esteira de Lesly (1997), a prática em Relações Públicas implica lidar com um conjunto de públicos com necessidades, características e expectativas distintas, sendo essencial conseguir uma conciliação de interesses com todos eles (colaboradores, fornecedores, *media*, comunidade, investidores, entre outros). Por outro lado, o facto de esta ser uma atividade que faz sentido e é necessária em todo o tipo de organizações, nos mais diferentes setores de atividade, exige aos profissionais que tenham, não só um conjunto de conhecimentos e competências específicas na área da comunicação, como também *know-how* sobre a indústria na qual se insere a organização que representam. Atualmente, a intervenção dos profissionais de RP pode também desenvolver-se numa perspetiva de gestão de marcas individuais, tendo em vista o posicionamento de um indivíduo em concreto num determinado contexto de comunicação (Wilcox, 2006).

Por fim, o universo dos profissionais de Relações Públicas torna-se mais complexo pois, para ser eficaz, a gestão da relação entre a organização e o ambiente implica uma visão global da gestão da comunicação da organização, entendida em sentido lato, mas uma ação específica e concertada, num conjunto de áreas de intervenção distintas, nomeadamente⁴⁵: gestão da identidade, imagem e reputação; comunicação com os colaboradores; responsabilidade social corporativa; relações com os *media*; comunicação de crise; entre outras.



Ilustração n.º.3 – O universo da função de Relações Públicas

Cada uma das referidas áreas de intervenção específicas da função estratégica de Relações Públicas difere em termos do contexto, públicos primordiais e assuntos prioritários. No entanto, a metodologia de trabalho em cada uma delas é coincidente, baseando-se em exercícios de desenho e implementação de estratégias de comunicação adaptadas a cada situação.

A criação e gestão de relações entre a organização e o ambiente, chave para solucionar a correlação inevitável entre os dois intervenientes já referidos, e garantir o sucesso da

⁴⁵ As designadas “áreas de intervenção” das Relações Públicas são habitualmente apresentadas como as “funções” dos profissionais de Relações Públicas. Considerando que, ao longo deste trabalho, se tem como foco de estudo a função estratégica das RP, optou-se pela designação de áreas de intervenção por uma questão de clareza de conceitos.

organização, baseia-se na definição de estratégias de comunicação, tendo por base metodologias científicas de trabalho que funcionam como ferramentas abstratas, que garantem a coerência e a credibilidade da intervenção dos profissionais de RP. Independentemente do contexto e da situação em questão, é premissa deste trabalho que a atividade de RP consiste num conjunto de processos de recolha e análise de informação, bem como de planeamento, implementação e avaliação, que se apresentam como elementos integrantes das estratégias de comunicação definidas pelos profissionais de Relações Públicas, estratégias de comunicação e gestores de relações.

A extensão do universo de ação das Relações Públicas exige que seja realizada uma rigorosa gestão das suas diferentes áreas de intervenção específicas, que devem ser coerentes entre si e estar de acordo com a estratégia de negócio da organização, para garantir a correta identificação de vantagens competitivas da mesma (Goodman, 2004). Deste modo, surge a noção de “política de comunicação”, um documento que compila a filosofia e direções da comunicação de uma organização, tendo em vista criar um quadro de ação comum para garantir a coerência na atuação da organização. Deste modo, a política de comunicação é um guia de orientação do comportamento dos elementos que constituem a organização, sendo necessário promover a sua aceitação entre estes, e devendo ser assumido como comprometimento da organização a longo prazo (Sigband, 1969).

No século XXI, a função de Relações Públicas tem assumido uma posição de maior destaque na organização, não só pelo facto de se ter demonstrado qual é a mais-valia da intervenção dos profissionais de comunicação, mas também porque o contexto atual, devido às suas características específicas, criou novos espaços de ação para as RP. Vivemos hoje num mundo globalizado e interdependente, onde as novas tecnologias alteraram irremediavelmente a rapidez de difusão da informação e tornaram maior o acesso à informação e à produção da mesma. Neste contexto, existe uma alteração nas expectativas dos públicos, os quais, estando mais informados e *empoderados*, se tornaram mais exigentes, requerendo uma mudança nos papéis, competências, audiências, responsabilidades e canais das organizações e, conseqüentemente, dos profissionais de RP (Argenti, 2003).

Neste âmbito, a organização tem de garantir uma adaptação e ajustamento constante ao ambiente, sem comprometer os seus princípios e compromissos, e guiando-se pelo valor da transparência, tendo em vista a coerência e a sua autenticidade (Goodman, 2004). É hoje evidente que as organizações, perante um ambiente altamente interdependente, procuram o estabelecimento de parcerias e de relações *win-win*, existindo uma substituição do conceito de competitividade pelo de “coopetividade”, guiado pelos ideais da cooperação.

2.1. Áreas de intervenção da função de Relações Públicas

Tratando-se de um corpo de conhecimentos da comunicação aplicada, as Relações Públicas possuem as suas competências próprias, que as distinguem de outras atividades profissionais. Conforme referido, no complexo universo de atuação dos profissionais de RP, existem um conjunto de áreas de intervenção específicas que exigem da sua parte uma ação diferenciada. É também possível encontrar na literatura classificações sobre as áreas de intervenção das RP, que podem ser entendidas enquanto formas de nomear a realidade de modo diverso, as quais têm sido propostas por investigadores e associações profissionais (Prout, 1997; White and Mazur, 1995; Cutlip et al., 1985; Argenti, 2003).

Podemos constatar que, por vezes, existe uma falta de rigor na utilização de critérios para definir as classificações de áreas de intervenção dos profissionais de RP, resultando em propostas que são incoerentes, na medida em que inventariam grandes áreas de intervenção e, simultaneamente, tarefas ou competências que estão associadas e que podem ser comuns a cada uma das áreas. A proposta de Wilcox et. al (1997) é ilustrativa deste facto. Embora sendo uma abordagem completa e abrangente, existe a identificação de diferentes áreas de intervenção e também de competências transversais às mesmas, como sejam a assessoria, a divulgação ou a investigação: Assessoria; Investigação; Relação com os meios de comunicação social; Divulgação; Relações com os colaboradores; Relações com a comunidade; Assuntos públicos; Relações com o governo; Gestão de assuntos; Relações com os investidores; Relações setoriais;

Desenvolvimento e captação de fundos; Relações multiculturais; Eventos; Comunicação de marketing (Wilcox et. al, 1997).

Por outro lado, é necessário ter em consideração que tais classificações são o espelho do contexto da sua definição, bem como é evidente que estas podem ser distintas consoante o tipo e setor da organização em que a função de RP se encontra a ser desempenhada, exigindo uma ação adequada perante as características da indústria, dos públicos e dos assuntos prioritários.

Em última análise, apenas através de um exercício de junção das várias taxonomias de áreas de intervenção das RP, passíveis de serem identificadas na literatura, como as de Cutlip, et al. (1985), White and Mazur (1995), Wilcox et al. (1997), Prout (1997) e Argenti (2003), seria possível obter uma classificação abrangente daquelas que são as áreas de intervenção das RP. De facto, a temática da identificação das áreas de intervenção das Relações Públicas exige uma reflexão que, embora pertinente, não é relevante no âmbito do presente trabalho, no qual se procura contribuir com um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação passível de ser utilizado pelos profissionais, independentemente da área específica de intervenção em que estejam a agir.

Neste sentido, é relevante realizar uma descrição das principais áreas específicas de ação das RP, sendo que será aqui adotada a proposta de Argenti (2003). Embora estando conscientes de que esta decisão possa ser classificada como redutora, pois o autor apenas apresenta as áreas tradicionais de intervenção dos profissionais de RP, esta proposta foi considerada pelo facto de ser a mais recente e de permitir, de uma forma concisa, reconhecer as áreas em que o profissional de comunicação desenvolve a sua atividade. De seguida será realizada uma apresentação de cada uma das áreas identificadas, que não se pretende que seja exaustiva, mas sim que possibilite dar a conhecer o campo de atuação dos profissionais de RP, no âmbito do qual este realiza a definição de estratégias de comunicação, objeto de análise do presente trabalho.

2.1.1. Gestão da identidade, imagem e reputação

A primeira e mais importante tarefa dos profissionais de Relações Públicas consiste na gestão de valores intangíveis, como os da identidade da organização, bem como, e consequentemente, os da sua imagem e reputação. Deste modo, é necessário clarificar a definição dos conceitos de identidade, imagem e reputação, os quais, podendo ser aplicados, tanto a indivíduos, como a organizações, são muitas vezes incorretamente compreendidos e utilizados. Embora relacionados entre si, estes termos não podem ser utilizados como sinónimos, pois dizem respeito a realidades distintas.

A identidade é o elemento que permite distinguir as organizações umas das outras e que as torna únicas no mercado (Hatch e Schultz, 2000). Esta tem a característica fundamental de ser criada e controlada pela organização, devendo ser consistente ao longo do tempo e sendo constituída por elementos tangíveis e intangíveis. Note-se que definem a identidade da organização, não só os seus elementos básicos, como o nome e data de fundação, mas também: o logótipo, a visão, a missão, os valores, a cultura, os edifícios, o estacionamento, o *site*, entre outros (Argenti, 2003; Cornelissen, 2011). Também a comunicação e as ações da organização são componentes fundamentais da identidade organizacional, sendo essencial existir uma coerência entre o que a organização comunica e o que esta efetivamente faz.

A imagem consiste num constructo teórico criado na mente dos indivíduos, com base nas perceções da audiência e tendo em conta as mensagens e conceitos expressos pela organização, de modo intencional e não intencional (Schultz et al., 2000; Skinner et al., 2004). Existe alguma falta de rigor e é realizada muitas vezes uma incorreta aplicação dos conceitos de identidade e imagem, embora a distinção entre os referidos termos seja simples e esteja assente numa diferença fundamental, nomeadamente: de quem é a responsabilidade de criação dos mesmos. Enquanto a identidade é criada e gerida pela organização, a imagem, tal como a reputação, são criadas pelo público (Argenti, 2003; Wood e Somerville, 2008).

Cada imagem consiste numa forma de percepção da organização pelo indivíduo, sendo possível ter simultaneamente imagens positivas e negativas sobre a organização e sendo também viável criar uma imagem sem que exista qualquer interação com a mesma. Desta forma, enquanto a identidade é entendida enquanto uma realidade singular, contrariamente o facto de diferentes públicos poderem formar percepções distintas sobre a organização, faz com que o conceito de imagem seja múltiplo (Hatch e Schultz, 2000).

Por fim, a reputação resulta do alinhamento entre a identidade e a imagem, sendo algo que representa mais do que a percepção de um indivíduo num determinado momento. A reputação é um ativo de gestão intangível que é construído ao longo do tempo, é condicionado por um contexto e inclui uma dimensão avaliativa. Neste sentido, este é um conceito de chegada que implica um julgamento (Argenti, 2003; Fombrun, 1996 em Cornelissen, 2011).

Atualmente, a reputação é uma temática essencial para as organizações, existindo diversos *rankings e surveys* sobre a matéria, que têm importantes repercussões estratégicas, uma vez que a reputação se apresenta como um valor intangível que se traduz numa vantagem competitiva e num ativo de gestão determinante nas diferentes áreas de intervenção dos profissionais de Relações Públicas (Fombrun, 1996 em Fombrun e Rindova, 2000). Perante um mundo global, altamente concorrencial e com recursos limitados, conceitos como a identidade e a reputação assumem cada vez maior relevância, pois podem corresponder ao único elemento distintivo da organização e que determina as escolhas dos públicos (Cornelissen, 2011).

2.1.2. Publicidade institucional

A publicidade é uma técnica de comunicação paga e controlada que está habitualmente associada à promoção de produtos, distinguindo-se daquela que é a competência base dos profissionais de RP, a divulgação. Contudo, existe um tipo de publicidade específica, a institucional, que tem em vista dar a conhecer a identidade da organização, a qual é da área de competência das RP (Argenti, 2003).

Assumindo o profissional de RP a responsabilidade da gestão da identidade, da imagem e da reputação da organização, este poderá definir como estratégia de comunicação da identidade da organização a aquisição de espaço publicitário, tendo em vista a transmissão de uma mensagem institucional.

Em Portugal, são reduzidos os investimentos realizados nesta área. Embora a publicidade permita a divulgação de mensagens para grandes grupos, os avultados custos envolvidos na produção e inserção de publicidade limitam a utilização deste meio às grandes empresas, como é o caso da Galp, Optimus ou EDP, que têm nos últimos anos realizado campanhas de publicidade institucional.

2.1.3. Relações com os *media*

Pelo facto de a função de Relações Públicas ter surgido associada à relação com os meios de comunicação social, esta continua a ser a área de intervenção dos profissionais de RP mais desenvolvida e que tem um maior reconhecimento por parte do mercado e da sociedade. A ação ao nível das relações com os *media* é uma área crítica e delicada, pois os meios de comunicação social são simultaneamente para a organização, um público com as suas próprias necessidades e expectativas, e também um canal através do qual a organização expressa as suas mensagens para os restantes públicos (White and Mazur, 1995; Hitchins, 2008).

Desta forma, os meios de comunicação social assumem uma grande relevância na gestão da comunicação das organizações, merecendo um investimento proativo por parte destas, na criação e manutenção de relações estáveis com os meios e na construção de uma vasta rede de contactos. A intervenção nesta área específica exige ao profissional um conhecimento sobre a organização do sistema mediático e as características de cada meio. Atualmente, a especialização dos *media* e a sua expansão para os meios *online* impõe um acompanhamento também neste âmbito por parte dos profissionais de RP (Argenti, 2003; Tench e Yeomans, 2006).

A intervenção nesta área inclui uma monitorização dos meios de comunicação, o contacto com estes através de instrumentos de comunicação específicos (comunicado à imprensa, *kits* de imprensa e conferências de imprensa), bem como a preparação de interlocutores da organização para contacto com os meios nos mais diversos contextos (preparação de entrevistas, *media training*) (Skinner et al, 2004).

2.1.4. Comunicação interna⁴⁶

Durante muito tempo os destinatários prioritários da comunicação das organizações foram os clientes. Contudo, torna-se progressivamente evidente que os colaboradores têm um impacto fundamental no sucesso da organização, sendo fundamental estabelecer relações com este grupo através da comunicação interna (Tench e Yeomans, 2006; Theaker, 2008).

Assumindo hoje os colaboradores um papel distinto na organização, estando mais informados, tendo elevadas expectativas relativamente às suas carreiras, procurando saber mais sobre a sua organização e estando mais receptivos ao que estas comuniquem, a comunicação interna é uma área fundamental, que permite criar envolvimento com este público específico, o qual deve ser prioritário nas mais diversas situações, potenciando um maior sentimento de pertença e o estabelecimento de um ambiente de abertura e respeito (Argenti, 2003).

A comunicação com os colaboradores é baseada num conjunto de instrumentos de comunicação específicos, concebidos para corresponder às necessidades deste público com necessidades e expectativas próprias – quadro de avisos, *newsletters*, intranet, revista, canais de televisão internos, entre outros (Tench e Yeomans, 2006). O trabalho em comunicação interna, devido às suas características e foco nos colaboradores, implica um trabalho próximo com outras áreas funcionais da organização, como sejam a gestão de topo e os Recursos Humanos, uma vez que, em última análise, se pretende,

⁴⁶ É utilizada a designação de “comunicação interna” tal como o autor da proposta de classificação de áreas de intervenção das RP aqui em análise Argenti (2003) a apresenta. No entanto, esta área é também habitualmente designada de “relação com os colaboradores”, definição que nos parece mais correta, na medida em que a dicotomia entre comunicação interna/comunicação externa é extremamente redutora, pois um colaborador pode ser, simultaneamente, um cliente, devendo ser tratado como tal.

através da interação com os colaboradores, garantir a sua motivação e produtividade (Skinner et al., 2004; Theaker, 2008).

2.1.5. Relações com os investidores

As organizações, para incrementarem o seu valor, têm de comunicar constantemente os seus progressos, tendo em vista atrair investidores. Neste sentido, a área das relações com os investidores consiste num campo de intervenção fundamental dos profissionais de RP, que exige, para além de competências em comunicação, conhecimentos aprofundados ao nível da gestão financeira (Argenti, 2003). Esta área de intervenção específica das RP, a relação com os investidores ou comunicação financeira, não tem sido alvo de grande atenção ao nível da investigação, não existindo muita literatura específica sobre a temática (Tench e Yeomans, 2006; Clarke, 2008).

Se, inicialmente, a comunicação com os investidores foi assumida como uma obrigação legal, cumprida através da publicação dos Relatórios de Contas anuais, hoje em dia esta é reconhecida como uma área prioritária, sendo alvo de grandes investimentos por parte das organizações, tendo em vista manter a transparência da sua ação. Através da preparação de suportes de comunicação financeira específicos, é possível à organização captar e manter investidores, sejam individuais ou institucionais, e informar ainda analistas e *media* especializados num mercado altamente concorrencial (Tench e Yeomans, 2006).

2.1.6. Responsabilidade social corporativa

Habitualmente, a responsabilidade social é definida como o compromisso das organizações de voluntariamente contribuírem para uma melhor sociedade e um ambiente mais limpo (Green Paper, 2001). Diz-se que uma organização é socialmente responsável quando, consciente da influência que exerce sobre a sociedade, adota comportamentos que respondam às expectativas de respeito pelo ambiente, de segurança e de melhor qualidade de vida dos colaboradores, dos consumidores e da sociedade em geral (Cerana, 2004).

A responsabilidade social corporativa implica um investimento, que exige alterações profundas nos modos de abordar o negócio e que coloca grandes desafios à gestão. Ser socialmente responsável, é mais do que cumprir a lei, é ir mais além, é investir no capital humano, no ambiente e ainda nas relações com os diversos *stakeholders* (Green Paper, 2001). Neste sentido, a responsabilidade social deve ser parte integrante da estratégia *corporate*, estar totalmente alinhada com a sua área de negócio e estar presente nas atividades diárias desta, isto é, ser mais do que maquilhagem, ser algo estruturado e coerente, que faz parte da identidade da organização, funcionando como fator de identificação interno e legitimação externo (Green Paper, 2001; Cerana, 2004).

Não sendo somente um conjunto de práticas que se comunicam para o exterior, a responsabilidade social deve começar dentro da própria organização e incluir áreas e níveis tão diversos da organização como: os códigos éticos, o voluntariado, os donativos, a certificação, a cadeia de distribuição e produção, o recrutamento, os relatórios de sustentabilidade, a cidadania da empresa entre outros (Weiser e Zadek, 2000; Cerana, 2004).

2.1.7. Relações com o governo

A área específica das relações com o governo, ou com o poder político, seja de administração central ou local, emerge associada ao surgimento de um setor privado que exige a existência de leis e de regulação aos mais variados níveis: económico, ético, ambiental. Neste sentido, a organização necessita de definir qual a melhor estratégia de atuação a este nível, para adotar a melhor abordagem que lhe permita assumir uma posição de vantagem junto dos decisores (Argenti, 2003; Tench e Yeomans, 2006).

A designação de *public affairs* é também utilizada para fazer referência a esta área que se ocupada da gestão de assuntos a nível ambiental, social e político, tendo em vista a defesa dos interesses da organização (White and Mazur, 1995). As relações com o governo são também habitualmente associadas à ação de *lobbying*, procurando a concretização dos objetivos organizacionais, através da implementação de um conjunto

de ações legítimas, empreendidas pela organização para influenciar políticas públicas a favor da mesma (Argenti, 2003; Theaker, 2008).

2.1.8. Gestão de crise

No decorrer da sua atividade, a organização pode ser confrontada com uma situação inesperada ou não planeada e que tenha impacto na mesma. Perante tal contexto, é habitualmente afirmado que a organização está perante uma crise, a qual pode surgir devido a uma causa natural ou a um erro ou negligência humana (Argenti, 2003). Considerando tal facto, é essencial que a organização garanta a existência de uma função que vise a gestão de crise. Esta é uma das áreas de intervenção específicas da função de Relações Públicas, na medida em que lhe é atribuído o papel de monitorizar e antecipar as situações, tendências e assuntos da envolvente (White and Mazur, 1995).

Tratando-se as crises de situações em que o elemento surpresa está sempre presente, que estas se podem difundir rapidamente e ter impactos tangíveis e intangíveis para a organização, tornando a organização extremamente vulnerável, é fundamental que exista antecipadamente a definição de planos de comunicação de crise, que permitem a esta reduzir o impacto do efeito de surpresa e comunicar rapidamente e com precisão com os grupos de interlocutores envolvidos na situação (White and Mazur, 1995; Argenti, 2003).

A definição de planos de crise consiste num processo de raciocínio através do qual se procura pensar o impensável, sendo o planeamento a base da gestão de crise (White and Mazur, 1995). O plano de crise é um documento que inclui uma avaliação das possíveis situações inesperadas, com as quais a organização pode ser confrontada; uma identificação do impacto nos públicos e uma priorização das ações de comunicação a desenvolver, em que canais e com que objetivo; e a definição das equipas e das suas tarefas no âmbito do contexto de crise (Argenti, 2003).

Tal como todas as situações geridas pelos profissionais de Relações Públicas, cada crise é uma crise, não existindo respostas tipo para as situações. É fundamental analisar o

contexto em questão, ter o controlo da situação, filtrar a divulgação da informação, centralizar a gestão da crise e comunicar o mais cedo possível (Argenti, 2003).

3. Estratégia: um conceito chave no universo das Relações Públicas

Considerando a abordagem de compreensão da atividade de Relações Públicas assumida como válida no âmbito deste trabalho, o conceito de “estratégia” surge como estruturante para os profissionais de comunicação, sendo por isso fundamental realizar uma análise do mesmo e das principais propostas teóricas a ele associadas. Não é possível ao profissional de RP desempenhar a sua função na organização sem dominar a linguagem associada à literatura sobre estratégia, que é utilizada e partilhada por um conjunto vasto de ciências que recorrem à aplicação da mesma no decorrer da sua prática.

3.1. O conceito de estratégia

Tendo surgido inicialmente muito ligado à realidade militar, o conceito de estratégia, que deriva do grego *strategia*, é hoje utilizado de modo análogo nas mais diversas áreas (Política, Relações Internacionais, Economia, Sociologia, Ciências da Comunicação, entre outras), sendo passível de ser aplicado em todas as situações que envolvem a escolha de uma entre diferentes alternativas de ação, para alcançar um objetivo previamente definido.

Embora tenha sido assumido como um objeto de estudo pertinente mais recentemente, o conceito de estratégia tem merecido a atenção de diversos autores desde a antiguidade, que contribuíram para a evolução do mesmo desde a sua abordagem clássica até aos nossos dias: Sun Tzu, Machiavelli (1950), Napoleon (1940), Van Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1927), Haut (1954), Montgomery (1958), Mao Tse Tung (1967) (Mintzberg e Quinn, 1998). A estratégia apresenta-se hoje como um vasto campo de estudo independente, que resulta de uma complementaridade de saberes de domínios distintos, não devendo as diferentes propostas existentes ser vistas de um modo

compartimentado, mas sim pensadas tendo em conta interações dinâmicas, advindo a riqueza do conceito de estratégia da multidisciplinaridade das perspetivas que o estruturam, nomeadamente: a militar (Sun Tzu), da Biologia (Darwin), da teoria geral dos sistemas (Bertalanffy), da teoria económica (Arrow), da Sociologia e da Filosofia (Weber, Habermas), da Matemática (Shubik, Nash) e da Linguística (Foucault) (Crespo de Carvalho e Cruz Filipe, 2006).

O facto de estarmos perante um conceito multidimensional, situacional e amplamente utilizado, justifica o facto de não ser exequível apresentar uma definição única e universalmente aceite sobre o termo de estratégia, sendo possível encontrar na literatura múltiplas propostas, tantas quantos os autores que nos últimos anos se debruçaram sobre este campo de estudo (Moss e Warnaby, 1997b). A estratégia pode ser definida como algo que é formulado intencionalmente a partir de análises sistemáticas, ou como um processo emergente que surge a partir da interação das pessoas, podendo ainda ser compreendido *a priori*, como o que guia as ações ou, *a posteriori*, como resultado das decisões (Mintzberg e Quinn, 1998). De modo mais simples, para Thompson “*a estratégia consiste no caminho que nos permite atingir uma meta ou objetivo geral*” (Thompson, 1995 em Oliver, 2001, p.2).

Para Lynch (em Moss e Warnaby, 1997b) a estratégia deve ser entendida no sentido prescrito, enquanto algo linear a que chegamos num ambiente estável, onde é possível realizar o planeamento antes da implementação, e que se apresenta como um conjunto de etapas e procedimentos. A visão de Lynch distancia-se da corrente que defende que a estratégia pode ser também entendida como algo emergente, não sendo totalmente intencional e planeada.

Perante as dificuldades de definição do conceito de estratégia Henry Mintzberg (Mintzberg e Quinn, 1998) oferece uma proposta distinta, tendo em vista explicar o conceito de estratégia através da apresentação das cinco áreas/dimensões que estão relacionadas com o mesmo – os denominados 5 P’s da estratégia: a) *plan* – a estratégia consiste num plano, que guia e conduz a um curso de ação consciente, sendo constituída por ações pensadas antes da sua aplicação e desenvolvidas de modo intencional; b) *ploy*

– elemento que tem em vista pôr em evidência o estratagema que está associado à estratégia, não se fazendo referência ao plano propriamente dito, mas ao que este representa; c) *pattern* – a estratégia, mais do que um plano, tem um componente associado ao comportamento humano, apresentando um modelo de ação que atribui consistência ao comportamento; d) *position* – a estratégia representa um modo de localizar a organização no ambiente, realizando a mediação entre a organização e o ambiente; e) *perspective* – a estratégia é não só uma posição, mas também uma forma de compreender o mundo, acabando por estar associada à “identidade” da organização, sendo uma abstração que só existe na mente das partes interessadas.

Esta proposta é demonstrativa da necessidade de uma definição eclética do conceito de estratégia, permitindo, através de cada um destes elementos, obter uma completa compreensão do termo em questão (Mintzberg e Quinn, 1998).

De modo semelhante, também Kerin (1990, em Moss e Warnaby, 1997b) procura oferecer uma compreensão abrangente do conceito de estratégia através da apresentação das dimensões essenciais do mesmo, que este identifica a partir da análise de um conjunto de definições de estratégia. Para o autor, a estratégia representa uma estabilidade/coerência na ação da organização; define a vantagem competitiva da organização; é uma resposta contínua e adaptativa às oportunidades externas, ameaças e forças e fraquezas da organização; é uma ferramenta essencial na criação de vantagens competitivas; cria uma hierarquização e a existência de diferentes níveis dentro da organização (*corporate*, negócio e funcional); e é um modo de motivar os *stakeholders*.

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

a força não é o único meio de resolução de conflitos (Pérez, 2001). Surge deste modo o conceito de estratégia, que proporciona uma visão unificada para todas as classes de situações de conflito, sem ter em conta se a sua origem é a guerra, a política, ou a gestão, marcando o início do uso da estratégia no mundo dos negócios.

Sendo hoje muito mais do que uma moda, a estratégia deve ser entendida como um modo de pensar e definir claramente qual o caminho a seguir em cada situação, considerando os recursos disponíveis. Se é verdade que, durante muito tempo, as organizações sobreviveram sem quaisquer preocupações de natureza estratégica, tal facto é nos nossos dias impossível, perante um mercado altamente concorrencial, global e interdependente.

Na sociedade atual, a mudança é uma realidade constante, sendo a abordagem de estratégia linear proposta por Chaffee (1985, em Moss e Warnaby, 1997b), totalmente inadequada para dar resposta aos desafios que constantemente se apresentam à gestão das organizações. Deste modo, a estratégia não pode ser compreendida como um planeamento linear, metódico e sequencial da tomada de decisão, perante um ambiente estável, mas sim como um plano que se gera continuamente e exige uma resposta adaptativa e interpretativa a todo o momento, face às alterações da envolvente, não se impondo, mas realizando uma correspondência e mantendo uma relação interativa que permite um mapeamento constante da realidade. Os modelos de estratégia adaptativa e interpretativa, propostos por Chaffee, são aqueles considerados pertinentes no âmbito desta investigação (Moss e Warnaby, 1997b).

É consensual que, independentemente da sua origem e da sua classificação como planeada, empresarial ou ideológica, a estratégia é fundamental, pois determina a direção e a ação da organização (Mintzberg e Quinn, 1998). Neste sentido, a estratégia organizacional é um padrão de decisão na organização, que determina e apresenta os seus propósitos ou metas, produz as principais políticas e planifica a concretização de objetivos. Este padrão de comportamentos persiste por períodos de tempo longos, afetando a organização de diferentes formas e implicando o comprometimento de recursos para atingir determinado resultado (Andrews em Mintzberg e Quinn, 1998).

A estratégia, sendo um conceito multifacetado, e especificamente aplicado ao contexto organizacional, exige uma análise do tipo multidisciplinar, nomeadamente do ambiente interno e externo, dos recursos e do setor, consistindo na busca entre diferentes caminhos de equilíbrio, implicando reflexão, decisão e ação, indo da análise e formulação até à implementação e avaliação, e existindo pelo facto de ser possível identificar várias alternativas de escolha, ou diferentes alternativas de ação (Andrews em Mintzberg e Quinn, 1998; Crespo de Carvalho e Cruz Filipe, 2006). Neste sentido, grande parte dos trabalhos ao nível da estratégia centram-se na questão do desenho e formulação de estratégias, através de diferentes ferramentas, como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)⁴⁷, que permite realizar um ajustamento entre a realidade interna e externa; a análise PEST⁴⁸, que possibilita realizar uma monitorização da envolvente a nível macro; e a análise das cinco forças de Porter⁴⁹, ferramenta que se centra na análise do setor de atividade (Mintzberg e Quinn, 1998).

Deste modo, a formulação estratégica consiste num conjunto de processos de investigação, planificação, implementação e avaliação. Se, numa primeira fase, a implementação e a avaliação não foram considerados como elementos integrantes do processo de gestão estratégica, torna-se evidente que, sem o momento da implementação, a estratégia não faz sentido, estando a sua execução dependente da estrutura, sistemas, política e cultura da organização (Montanari et al., 1990; Stahl e Grigsby, 1992).

⁴⁷ A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico, que se apresenta como um método simples e efetivo, permitindo fazer um diagnóstico de quais são as forças e fraquezas da organização e ajustá-las às oportunidades e ameaças do mercado.

⁴⁸ A análise PEST é um *framework* de análise estratégica que permite fazer uma monitorização da envolvente externa a um nível macro, oferecendo uma grelha de análise do ambiente através de diferentes fatores: políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Considerando que, atualmente, a realidade externa das organizações pode ser influenciada por outras questões, diversos autores propõem que sejam nesta ferramenta incorporados outros fatores como os ambientais e legais.

⁴⁹ O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de planeamento estratégico que permite fazer um diagnóstico apurado da envolvente, especificamente ao nível do setor de atividade em que organização se encontra integrada, tendo por base o conceito de atratividade de uma indústria. Para avaliar a rentabilidade potencial de cada setor e o grau de rivalidade existente, é necessário avaliar: o grau de rivalidade, a ameaça da entrada no mercado de novos concorrentes, a ameaça de entrada no mercado de produtos substitutos, o poder os clientes e o poder dos fornecedores

3.2. Do pensamento ao planeamento estratégico

Definidos os fundamentos básicos da estratégia empresarial, é necessário determinar a melhor metodologia para orientar a sua formulação, ou seja, recorrer a diversas ferramentas de planeamento estratégico, tendo em vista sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjetividade e a intuição da escolha da melhor alternativa para a organização. O planeamento estratégico é um processo complexo, que envolve definir quem somos, investigar, planear, implementar e avaliar, ou seja, um procedimento formal e consciente de geração de estratégias, que resulta na conceção de um plano estratégico, o qual permite determinar antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito, e que engloba três componentes – o “o porquê” (missão), o “o quê” (objetivos a curto médio e longo prazo, que devem ser específicos, mensuráveis, concretizáveis) e o “como” que coincide com a estratégia, devendo estes componentes ser consistentes (Stahl e Grigsby, 1992).

	Descrição
Objetivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objetivos da empresa; Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente; Auditoria interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa; Operacionalização da estratégia.
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um acto formal e consciente; Uma estratégia bem formulada é completa e explícita.
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

Tabela nº. 3 - Características do planeamento estratégico (Freire, 2008)

Contudo, estas bases de sustentação do planeamento estratégico podem ser alvo de críticas, uma vez que podemos identificar nestas algumas deficiências, nomeadamente: a separação entre raciocínio e ação - quem planeia não executa; o acesso a informação relevante - responsáveis pelo planeamento apenas em informação processada e

agregada, geralmente de natureza quantitativa; a impossibilidade de previsão - inovações tecnológicas ou guerras de preços (proatividade); a falta de originalidade – o planeamento tende a extrapolar tendências passadas ou a imitar a concorrência (*think out of the box*); e ainda a rigidez processual: uma vez definido o plano, é difícil alterá-lo.

Neste sentido, o pensamento estratégico deve sempre anteceder o planeamento estratégico. Para Sun Tzu, o pensamento estratégico tem um carácter decisivo, possibilitando a realização de combinações de recursos, que permitem chegar a resultados que à partida parecem inalcançáveis. A estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas de atuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros. Estas visões sintetizam as questões relevantes para a empresa, e propõem soluções mais ou menos criativas para o desenvolvimento futuro da organização. Posteriormente, o plano limita-se a explicitar e estruturar as visões estratégicas dos gestores num documento formal, de acordo com uma metodologia predeterminada.

O planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégica reside no pensamento estratégico dos membros da organização. Só o espírito criativo das pessoas permite identificar vias originais para alcançar os objetivos propostos, ou para resolver os problemas da empresa, incluindo ainda em si mesmo a sua própria capacidade de adaptação e evolução.

	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Tabela nº.4 - Síntese comparativa entre os conceitos de pensamento e planeamento estratégico (Freire, 2008)

Neste sentido, o plano estratégico deve oferecer uma perspectiva integrada e dinâmica da atuação futura da empresa. À semelhança do pensamento estratégico, o plano estratégico deve também ser dinâmico, revisto periodicamente e, se necessário, deve ser alterado. Como se tornou evidente, o processo lógico de raciocínio estratégico pode ser mais ou menos complexo, implicando que um indivíduo ou a organização optem por diferentes alternativas de ação, ou seja, que tomem uma decisão.

3.3. Formulação estratégica: planeamento ou tomada de decisão

A estratégia, independentemente das múltiplas definições existentes, consiste num processo através do qual é possível garantir a melhor gestão e a otimização dos recursos disponíveis, tratando-se de um método de ação que é constituído por um conjunto de momentos-chave, habitualmente designados por investigação, planificação, implementação e avaliação. Conforme analisado anteriormente, é possível identificar diferentes abordagens de compreensão da estratégia e distinguir os conceitos de pensamento estratégico e planeamento estratégico. É evidente que, tratando-se de um processo constituído por diferentes etapas, a formulação estratégica se apresenta como uma realidade complexa, sobre a qual se têm centrado diversos autores, os quais apresentam visões e argumentos distintos sobre o modo de compreensão do processo de formulação estratégica.

Se, por um lado, é possível identificar um conjunto de teóricos que assumem a formulação estratégica enquanto momento de planeamento por excelência (Kudla, 1980; Leontiadis e Tezel, 1980 em Taylor, 1992), outros defendem que a tomada de decisão devia ocupar o papel do planeamento estratégico nas investigações sobre formulação estratégica (Bourgeois, 1981; Mintzberg, 1978, Quinn, 1980 em Taylor, 1992), pois desta forma é encorajado o estudo do conteúdo e do processo da estratégia (Fredrick, 1983 em Taylor, 1992).

Nesta perspectiva, a primeira função de um gestor estratégico consiste em tomar decisões e escolher entre várias alternativas de ação, devendo por isso a unidade de análise, ao

estudar a gestão estratégica, ser a decisão estratégica, e não o plano no qual é apresentado o caminho a seguir (Montanari et al., 1990; Stahl e Grigsby, 1992). O plano, enquanto documento que contém o mapa de deliberações a seguir, não deixa de existir em cada momento da formulação estratégica. No entanto, o *focus* da formulação estratégica passa a ser a tomada de decisão, na medida em que, em cada fase do processo de gestão estratégica, podem ser identificados diferentes momentos de escolha de alternativas de ação.

Em última análise, o processo de gestão estratégica consiste numa teoria de decisões interligadas, que existe em todas as organizações e que leva a uma alteração da atividade da mesma, tendo em vista a concretização dos seus objetivos (Stahl e Grigsby, 1992). A definição de uma estratégia consiste num conjunto de opções que, em conjunto, permitem delinear o melhor caminho a seguir em cada situação.

4. Implicações de posicionar as Relações Públicas como função estratégica da organização

A função de Relações Públicas tem um papel estratégico relevante para a organização, na medida em que garante a gestão do relacionamento entre a organização e o ambiente no qual esta se encontra inserida. Neste sentido, o profissional de RP desenvolve um conjunto de processos de monitorização da envolvente; recolha, análise e tratamento de informação (investigação); planeamento; implementação e avaliação, tendo em vista a definição de estratégias de comunicação.

Numa fase inicial do seu desenvolvimento como atividade, e nos primeiros estudos e propostas teóricas apresentados no âmbito das Relações Públicas, não existe um evidenciar da sua função estratégica na organização. É incontornável o facto de, nas primeiras obras editadas especificamente sobre esta área de estudo, as questões associadas à estratégia não serem relevantes. Inquestionável é também que, no seu início, o desempenho profissional em RP se resumia à conceção e execução de suportes de divulgação, estando-lhe atribuída uma função operacional de definição de procedimentos técnicos, não sendo identificada como uma área de intervenção com um

contributo relevante para o sucesso da organização (Holtzhausen, 2000; Holtzhausen, 2002).

Contudo, estando a prática da função de RP diretamente condicionada pelo contexto em que é desenvolvida, progressivamente os conceitos associados à estratégia tornaram-se o elemento-chave que contribuiu significativamente para o reconhecimento da função e da sua constituição enquanto disciplina (Baskin et al, 1997; David, 2007; Okura et al., 2008; Butterick, 2011). Neste sentido, nos últimos 30 anos, a academia e o mercado têm concertado esforços no sentido de integrar os conceitos e a linguagem da estratégia no corpo teórico das Relações Públicas, redefinindo o seu campo de ação e o modo de compreensão da função aqui em análise.

A revisão da proposta de categorização dos papéis dos profissionais de RP de Broom e Smith (1979 em Dozier, 1992), realizada por Steyn e Puth (2000), é representativa da mudança de visão que existe sobre a função de RP nas organizações. A proposta de Broom e Smith tinha em vista clarificar as atividades diárias de um profissional e de compreender a sua posição na organização: *Expert prescriber, Communication technician, Communication facilitator, Problem-solving facilitator*. Esta visão revela-se manifestamente inadequada para explicar os campos de ação abstratos do comportamento dos indivíduos na organização, que guiam as suas ações e são repetidos diariamente, uma vez que é enfatizado o planeamento operacional e negligenciada a intervenção estratégica dos profissionais de comunicação na organização (Cutlip et al., 1985; Steyn e Puth, 2000; Tench e Yeomans, 2006).

Os profissionais de RP desempenham essencialmente outros papéis, diferentes dos até aqui apresentados. Por isso, em 2000, Steyn e Puth propuseram uma nova perspetiva estratégica relativamente às funções dos profissionais de RP. A partir de um estudo realizado na África do Sul, os autores identificaram três papéis base desempenhados pelos profissionais da comunicação: o de estratega, de gestor e de técnico (Steyn e Puth, 2000). O profissional de RP é antes de mais um estratega que, baseando-se na análise da envolvente e reunindo informações sobre os públicos e assuntos relevantes, através de um conjunto de técnicas específicas, antecipa tendências e toma decisões. Por outro lado, os profissionais têm, na estrutura funcional da organização, o papel de gestores,

associado à determinação e definição da representação externa da organização e dos seus valores de atuação, devendo ser responsáveis pela decisão do que deve ser comunicado, em que momento, e em que problemas ou oportunidades se deve investir. Finalmente, e não menos importante, o profissional tem um papel de técnico especialista ao nível da implementação, sendo responsável por operacionalizar as estratégias previamente definidas, optando pelo melhor modo de concretizar as metas por si determinadas (Steyn e Puth, 2000).

Considerando esta mudança no modo de entender a atividade de Relações Públicas, é fundamental compreender quais são as implicações ao nível da prática profissional, pelo facto de posicionar as Relações Públicas enquanto função estratégica da organização. O novo entendimento da atividade de Relações Públicas na organização redefine as competências associadas aos profissionais que desempenham a sua ação nesta área, passando estes a ser vistos como agentes que podem introduzir mais-valias, que vão muito para além da sua intervenção operacional de definição de procedimentos técnicos.

A função de estratégia atribuída ao profissional de RP, está estritamente interligada com a segunda área de intervenção que lhe é atribuída por Steyn e Puth (2000), a de gestor. Pensar estrategicamente, implica gerir estrategicamente, sendo a gestão realizada com base num processo constituído por um conjunto de momentos interdependentes entre si. Gerir estrategicamente as RP implica previsão, controlo e uma visão de longo prazo. Em situações de interação, este modo de gestão permite mais facilmente chegar a situações de *win-win*.

Recordamos que é aqui entendida a noção de “gestão” da organização na esteira da proposta da teoria da cibernética e da teoria dos sistemas gerais, ou seja, como uma ação de “governo” do funcionamento do sistema, constituído por um conjunto de elementos que interagem, entre si e com o ambiente, através de processos de comunicação e de controlo, que permitem garantir o melhor ajustamento entre todos os elementos do mesmo. A organização, tendo em vista a garantia do equilíbrio do mesmo, funciona com base nos princípios de comunicação e controlo, que podem levar a intervenções automáticas de adaptação ou, perante evidências de retroação negativa, podem ainda exigir também uma intervenção humana (Wiener, 1954; Apter, 1971; Checkland, 1993)

A abrangência de tal intervenção na organização como um todo, exige ao profissional de Relações Públicas que desempenhe um conjunto de tarefas habitualmente associadas aos gestores como sejam – planejar, organizar e controlar. Neste sentido, a função de RP tem de encontrar o seu nicho na gestão das organizações, pelo facto de oferecer problemas e soluções distintos face aos oferecidos pelas restantes funções específicas da organização (Grunig e Grunig, 2000 em Sung, 2008).

Como agentes de monitorização do ambiente, os profissionais de Relações Públicas trazem uma perspectiva do exterior para a organização, permitindo-lhe realizar uma definição realista dos seus objetivos. Note-se que, ao falar de uma análise do ambiente, falamos de um contributo que não consiste numa perceção pessoal, mas sim numa análise abstrata e abrangente do contexto e da situação. Em última análise, as RP apresentam-se como uma função de gestão única, na medida em que garantem um equilíbrio entre a organização e o seu ambiente, tendo por base a construção e a gestão de relações estáveis e duradouras (Sung, 2008).

Ao assumir o profissional de Relações Públicas como um estratega e, conseqüentemente, como um gestor, pressupõe-se que este possuirá um conjunto de competências e conhecimentos que vão para além daquelas que inicialmente se associavam a um profissional de comunicação. Os processos de gestão exigem, por parte de quem os desenvolve, uma capacidade analítica, que é mais do que o “desmontar de um brinquedo” e que implica uma visão holística, a partir da qual é possível estabelecer relações, encontrar causas, assuntos principais e, acima de tudo, realizar escolhas (Adair, 1985). A tomada de decisão pensada exige que o mesmo assunto seja analisado de diferentes perspectivas e ângulos, para descobrir o máximo sobre a questão (Nutt e Backoff, 1987 em Nutt, 1989).

Neste sentido, a aquisição de competências específicas na área da gestão (*management*) pelos profissionais de Relações Públicas é hoje um requisito essencial, permitindo-lhes compreender e analisar as realidades de um modo distinto, e partilhar uma mesma linguagem com os restantes profissionais da organização. As respostas dos especialistas nacionais e internacionais entrevistados no âmbito do presente trabalho de investigação

são consensuais relativamente a este ponto, afirmando que “a literacia de negócio é essencial para aprender a descodificar os desafios empresariais e entender a estratégia de negócio”, utilizando as palavras do entrevistado João Duarte (ver anexo B, página 327). Anne Gregory aponta quatro razões para justificar a necessidade de aquisição das referidas competências: uma melhor compreensão do negócio, que permitirá uma ação mais informada; um maior envolvimento nas conversações, para além da área de ação específica das RP, obtendo maior credibilidade interna e externa; utilização da linguagem da gestão, permitindo uma partilha de conceitos com outros profissionais; e, por fim, maior probabilidade de progressão e destaque na estrutura organizacional (ver anexo B, página 314).

Ao entender a atividade de Relações Públicas enquanto função estratégica, a prática dos profissionais baseia-se num processo que exige o desenvolvimento de esforços ao nível da investigação, do planeamento, da implementação e da avaliação, tornando-a mais complexa, mas simultaneamente mais efetiva. Consequentemente, as questões associadas aos processos de investigação e avaliação, que são o suporte da formulação estratégica e o garante da avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos da intervenção dos profissionais de comunicação, tornam-se também objetos de estudo pertinentes, sistematicamente analisados e refletidos na academia e no mercado, no âmbito das Relações Públicas.

4.1. Importância da investigação na função de Relações Públicas

A investigação⁵⁰ é um dos momentos cruciais na função de RP, especificamente nas situações de formulação estratégica, que não só determina todo o planeamento estratégico, como é um elemento basilar na profissionalização da função de RP, uma vez que torna a prática desta disciplina mais efetiva e útil, garantindo ainda a demonstrabilidade dos resultados da sua prática (Broom e Dozier, 1990; Dozier, 1992;

⁵⁰ No Capítulo I, Secção 4. é realizada uma apresentação das diferentes atividades de investigação que podem ser desenvolvidas no âmbito das RP, enquanto um corpo de conhecimentos autónomo. Na referida secção faz-se referência à investigação enquanto um momento crucial na função estratégica de RP, bem como aos processos de investigação que têm em vista o desenvolvimento da referida área de conhecimentos. Aqui, é analisada a investigação enquanto um momento crucial na função de RP, especificamente no desenho de estratégias de comunicação.

White e Mazur, 1995). Esta pode ser definida como o método de seleção de informação controlado, objetivo e sistemático, que tem em vista descrever e compreender as realidades, permitindo a construção de diferentes cenários e possibilitando uma abordagem científica na resposta a determinadas questões, sendo um pressuposto para as Relações Públicas efetivas (Broom e Dozier, 1990; Theaker, 2008).

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

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

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

4.2. Reflexão sobre os processos de avaliação na função de Relações Públicas

A medição do impacto da prática das RP é uma questão essencial que tem merecido cada vez mais atenção, pois é a única forma de demonstrar qual é o real contributo das Relações Públicas para a organização, sendo simultaneamente o meio que garante a sua credibilização⁵¹.

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

MacNamara (MacNamara, 1992 em Watson, 1997) propõe uma abordagem de avaliação similar à anterior, baseada na distinção de três momentos de análise. No *macro model* é possível distinguir *inputs*, *outputs* e resultados, estando desta forma garantida a distinção essencial entre os *outputs* e o alcançar dos objetivos pré-

⁵¹ No Capítulo I, Secção 2. é realizada uma análise das Relações Públicas na perspectiva da sua *praxis*, na qual se apresentam as diversas iniciativas internacionais desenvolvidas, tendo em vista o reconhecimento desta atividade, e que permitem também evidenciar quais as temáticas que têm merecido a atenção da comunidade internacional. Destaque para a *Barcelona Declaration of Measurement Principles*, iniciativa que ilustra a relevância que as questões da avaliação têm vindo a assumir na função estratégica de Relações Públicas.

determinados. A grande diferença desta proposta está na lista de metodologias e ferramentas que o autor associa a cada um dos momentos da avaliação, que permitem o desenvolvimento de um processo mensurável. Esta segunda proposta é um modelo útil no planeamento e gestão da avaliação, reconhecendo-o como um percurso que inclui múltiplas fases (Theaker, 2008; Watson, 1997).

Abordagem totalmente diferente é apresentada por Noble (Noble, 1994 em Watson, 1997), que opta por centrar o seu modelo de avaliação nas questões da medição do impacto das relações com os *media*⁵², baseando-se numa monitorização quantitativa e qualitativa do assunto e do tempo. Embora a área da assessoria mediática seja uma das funções das Relações Públicas, a proposta de Noble é bastante limitativa e restritiva.

Sendo a comunicação e as Relações Públicas um processo, em que é impossível distinguir um princípio, um meio e um fim, considerando as propostas de modelo de avaliação até aqui apresentadas como estáticas e tendo graves lacunas ao nível da medição dos efeitos, e partindo dos quatro modelos propostos por Grunig e Hunt (1984)⁵³, Watson (1997) apresenta duas novas abordagens de avaliação, mais dinâmicas e acessíveis. Para este autor, na linha dos modelos de *press agency* e informação pública, é possível definir um modelo de avaliação das RP a curto prazo, onde se procura somente aferir em que medida são concretizados objetivos de determinado programa ou atividade de Relações Públicas, não sendo levadas em consideração as questões relacionadas com o diálogo ou o *feedback*. Complementarmente a este modelo linear, é essencial considerar a existência de uma proposta a longo prazo, em consonância com os modelos de duas vias, onde os processos de comunicação são analisados como algo abrangente e contínuo. Este modelo a longo prazo, engloba questões que até então não tinham sido consideradas como efeitos (Watson, 1997).

Também Gregory (2001), a partir da revisão das propostas existentes, apresenta a sua abordagem à avaliação das Relações Públicas, incorporando, não só as questões relacionadas com os programas de RP, mas também as relacionadas com toda a

⁵² Esta proposta acaba por considerar uma ínfima parte do que são na sua essência as Relações Públicas, uma vez que faz referência somente à função de relação com os *media*.

⁵³ No Capítulo I, Secção 2., ponto 1., são apresentados os Modelos de Relações Públicas (Grunig e Hunt 1984), que permitem compreender a evolução da atividade profissional de RP.

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

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

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

Por outro lado, sendo a lógica da avaliação do cumprimento das metas previamente definidas um imperativo, quando a definição de objetivos quantificáveis e mensuráveis continua ainda a não ser uma prática rotineira, persistem as dificuldades na avaliação e no reconhecimento das Relações Públicas. E, se estamos longe de estar num momento onde os tradicionais métodos de avaliação estão institucionalizados, junta-se agora a necessidade de encontrar novas formas de medição do impacto dos novos *media*. Tendo tido um desenvolvimento exponencial, a importância dos novos *media* é mundialmente reconhecida, sendo considerados uma alternativa cada vez mais utilizada pelas organizações (Theaker, 2008).

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

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

da comunicação e os *outcomes* em termos dos objetivos de negócio da organização (Council of Public Relations Firms, 2005; Institute for Public Relations, 2003).

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

5. A definição de estratégias de comunicação na função de Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas é por nós assumida enquanto função estratégica da organização, na medida em que esta representa o garante da gestão da relação entre a organização e os públicos, chegando ao melhor ajustamento entre os dois agentes em interação, e ainda pelo facto de, na esteira da perspetiva funcionalista das RP, esta ser assumida como uma área funcional que integra a hierarquia de pensamento estratégico que existe na estrutura organizacional, contribuindo para o sucesso da organização no seu todo.

O profissional de Relações Públicas assume desta forma o papel de estratega, gestor e técnico, não sendo pertinente, no âmbito deste trabalho, uma análise de cada uma das referidas áreas de atuação do mesmo. Importa aqui que os especialistas em RP realizem a gestão da comunicação da organização, intervindo num conjunto de áreas distintas e específicas que, sendo coerentes entre si, exigem que seja realizado o desenho de caminhos estratégicos, tendo em vista a concretização dos objetivos previamente determinados. Relembramos que é aqui adotada como válida uma definição da comunicação que vai para além da sua assunção enquanto processo discursivo e que está intimamente relacionada com ações intencionais do ser humano.

Neste sentido, importa clarificar que são utilizados como sinónimos neste projeto as noções de Relações Públicas, Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional, pois a reflexão sobre a utilização dos referidos conceitos não é relevante, considerando o objeto de análise em questão, sendo por isso utilizados estes conceitos de modo

indiferenciado⁵⁴. Será privilegiado o uso do termo “Relações Públicas” para fazer referência a toda e qualquer atividade que esteja associada à comunicação da organização.

Essencial é compreender a centralidade dos processos de definição de estratégias de comunicação na atividade de Relações Públicas. O desenho de caminhos estratégicos representa o modo de ação dos profissionais de RP nas suas diversas áreas de intervenção. Independentemente do assunto, setor e públicos prioritários, o especialista em comunicação procura, através de um planeamento lógico e racional, chegar à melhor resposta para o desafio que lhe é apresentado. Neste sentido, é fundamental compreender de que forma os profissionais de RP encaram tais processos e quais são as ferramentas que utilizam para lhes dar consistência e lhes conferir credibilidade.

A teoria dos sistemas gerais, proposta que enfatiza a relação entre a organização e o ambiente, e que procura compreender a complexidade do mundo através do conceito de “sistema”, surge como a base da abordagem sistémica das RP, materializada no processo de RP em quatro etapas, a ferramenta estruturante na definição de estratégias de comunicação (Checkland, 1993). Constituída por quatro etapas – investigação, planificação/programação, ação/comunicação e avaliação - esta metodologia é fundamental para o profissional de RP, apresentando-se como um método de cariz cíclico e contínuo que, tendo grande aplicabilidade, permite encontrar soluções para problemas e tirar partido de oportunidades que são identificadas, atribuindo validade científica ao seu trabalho. Esta é a ferramenta mais utilizada pelos profissionais, sendo consensualmente aceite no mercado como um modo de conduzir o desenho de estratégias de comunicação, entendidas enquanto processo de planeamento, explanado na habitualmente designada “proposta de comunicação”.

⁵⁴O entrevistado no âmbito da presente investigação José Rui Reis faz referência à falta de consenso na utilização dos referidos conceitos nas organizações: “Na verdade, a designação da função é, na maioria das vezes, alterada para Comunicação Institucional, Comunicação e Imagem, Relações Institucionais, Marca e Comunicação etc., ficando muitas das vezes a designação de Relações Públicas ligadas a funções de atendimento ao público, o que origina a noção da falta de reconhecimento da função.” (ver anexo B, página 330)

Embora se fale em quatro etapas distintas, por vezes é difícil compartimentá-las, uma vez que estas são interdependentes e que cada uma delas é fundamental para o sucesso do plano na sua globalidade (Cutlip et al., 1985; Eiró-Gomes, 2006). Em cada uma das etapas, o profissional deve cumprir várias fases, que lhe permitem chegar ao resultado final desejado. Em primeiro lugar, é necessário, através do recurso a metodologias de investigação formais e informais, às quais estão associadas técnicas específicas de trabalho, realizar uma análise precisa da situação e um diagnóstico a nível interno e externo, com o objetivo de conseguir definir claramente qual é o problema/oportunidade que justifica a intervenção do profissional.

Identificada a fonte de preocupação, procede-se à planificação e programação do que será feito. Nesta fase, é definido qual o objetivo geral ou meta do plano, que permite determinar qual o estado final a que se pretende chegar. De seguida, é indispensável categorizar e caracterizar os públicos envolvidos na situação em análise, e definir objetivos específicos por público, apresentando a intenção, proporção e prazo de cada um deles, garantindo a sua mensurabilidade. Só depois de cumpridos estes primeiros requisitos é possível traçar o caminho estratégico e o modo de operacionalização do mesmo, através da definição das ações ou táticas.

Na terceira etapa, denominada por ação-comunicação, é necessário pôr em prática tudo o que foi planeado. Nesta fase é basilar não esquecer que, no processo de comunicação, estão envolvidos um conjunto de barreiras e processos (semânticos, de perceção seletiva, entre outros) que podem interferir e prejudicar a concretização dos objetivos previamente propostos.

O processo de RP em quatro etapas culmina na avaliação, momento essencial no qual se pretende aferir em que medida os objetivos do plano foram alcançados, sendo realizada uma segunda investigação para avaliar a nível da preparação do plano, da sua implementação, do seu impacto e do desempenho da equipa, se tudo correu como previsto.

Em suma, apesar de não existirem situações ou respostas padrão para problemas de comunicação, é possível encontrar uma mesma estrutura em contextos que parecem ser totalmente díspares. Uma monitorização formal inicial pode permitir detetar o potencial

problema ou oportunidade em questão, mas só através de métodos formais e sistemáticos de recolha de informação é possível a confirmação e descrição precisa do que se passa, permitindo identificar a distância entre a realidade efetiva e a realidade desejada. Assim, a utilização de metodologias científicas nas várias fases da atividade do profissional de RP é um requisito essencial para garantir a demonstrabilidade e validade do seu trabalho. O recurso a métodos científicos é ainda uma forma de reduzir a incerteza e subjetividade, numa área em que a única variável constante é a mudança na envolvente externa, o que leva a que, muitas vezes, as decisões nesta disciplina sejam tomadas perante níveis de incerteza elevados (Broom e Dozier, 1990; Ehling e Dozier, 1992; Gregory, 2008; White e Mazur, 1995).

O processo de Relações Públicas em quatro etapas surge desta forma como essencial na prática das RP e assume também relevância pelo facto de ser uma proposta com uma grande aplicabilidade e aceitação entre os profissionais que desenvolvem a sua atividade no corpo de conhecimentos aqui em análise. Assumindo a referida metodologia como ponto de partida para a definição de estratégias de comunicação, no quinto capítulo esta voltará a ser abordada e analisada, sendo a base do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, na função estratégica de Relações Públicas, que será proposto neste trabalho.

Capítulo III - Tomada de Decisão: abordagens e perspectivas de análise

“As nossas decisões determinam a nossa vida. (...)

Com consequências positivas ou negativas, as decisões são ferramentas essenciais que podemos utilizar na gestão de oportunidades, desafios e das incertezas da vida.”

(Hammond et al., 1999, p.1)

1. Relevância da “tomada de decisão”

Ao longo dos últimos 30 anos, as ciências sociais e cognitivas sofreram uma profunda revolução, com o surgimento de uma abordagem alternativa na compreensão do comportamento humano, que até então era entendido como uma dinâmica de estímulo-resposta. Segundo esta nova perspectiva, o homem age como um ser que processa e analisa a informação num mundo complexo, tendo em vista a resolução de problemas e a tomada de decisão (Carroll e Johnson, 1990).

A tomada de decisão é um processo que caracteriza a ação e é essencial na vida de qualquer indivíduo ou organização. Desde pequenos somos incentivados, e muitas vezes até obrigados, a optar por uma ou várias alternativas, entre múltiplas possibilidades de escolha, num determinado curso de ação. Diariamente, tomamos centenas de decisões, umas programadas, outras não programadas, umas automáticas, outras que envolvem algum pensamento. Habitualmente, as decisões são tomadas tendo em conta determinados objetivos, podendo o processo ser mais simples, ou mais complexo, considerando o nível de informação do decisor relativamente à situação e às consequências desta, ou seja, em função da certeza ou incerteza e, conseqüentemente, em função do risco associado a cada situação.

Para além de qualificar o comportamento humano e de ser omnipresente para indivíduos e organizações, a tomada de decisão é orientada por princípios éticos e valores, e não se resume à escolha em si e ao assumir de um comprometimento de recursos e de ação.

Este processo inclui a recolha, análise e processamento de informação, a compreensão de todos os elementos e perspectivas da situação, bem como a sua implementação e o assumir das consequências associadas à escolha. As diferentes etapas seguidas para chegar à decisão influenciam a escolha, e esta influencia o resultado final (Mintzberg et al., 1976 em Das e Teng, 1999; Mintzberg et al., 1976 em White e Dozier, 1992). A tomada de decisão pode ser definida como *“o estudo da identificação e escolha de alternativas baseada nos valores e preferências daquele que toma a decisão. Tomar uma decisão implica que existam diferentes alternativas de acção a ser consideradas, sendo que em cada caso se procura não só identificar o maior número possível de alternativas, mas escolher aquela que melhor se enquadra na nossa meta, objectivos, desejos e valores.”* (Harris, 1980 em Fülöp, 2005, p.1)

Podemos ainda identificar um conjunto de outras razões que justificam a pertinência da análise dos fenómenos de tomada de decisão. Continua a não ser evidente porque é que os indivíduos tomam as decisões e porque é que, em situações semelhantes, a opção escolhida é distinta. Por outro lado, é também claro que a experiência e o treino, nem sempre tornam a tomada de decisão mais perfeita. Neste sentido, pode ser útil considerar como as decisões são realizadas em termos da informação usada, a forma como a informação é combinada, o contexto em que a decisão é tomada e o *feedback* recebido sobre a qualidade da decisão, tendo em vista compreender o processo e pensar como se pode melhorar a tomada de decisão (Carroll e Johnson, 1990).

Em suma, uma vez que os processos de tomada de decisão estratégica não são simples de entender e executar, tornam-se progressivamente numa questão de análise relevante para diferentes disciplinas, que têm procurado apresentar estruturas formais com o intuito de facilitar a compreensão do processo na íntegra (Carroll e Johnson, 1990).

2. Tomada de decisão como um objeto de estudo multidisciplinar

Apesar de ser uma realidade que não é nova, só recentemente a tomada de decisão começou a ser estudada de forma científica e a ser definida como um processo geral, dinâmico e abstrato, aplicável a todo o tipo de organizações (Hammond et al., 1999).

Hoje, falar sobre o estudo da decisão implica explorar a interdisciplinaridade e o encontro de várias áreas de conhecimento: para compreender o processo em profundidade é necessário conhecer propostas distintas e complementares (Nutt, 1989; Harrison, 1987).

Em termos históricos, este modo de entender a tomada de decisão começa por ser aplicado durante a Revolução Industrial, especificamente aos processos operacionais das organizações. No início do século XX, estes conceitos são introduzidos de modo sistemático nos negócios nos Estados Unidos da América, graças ao contributo de Claude S. George – 1972 (Harrison, 1987). Só com a II guerra mundial e através da investigação de operações, análise estatística e programação informática, foi atribuído ao processo de escolha uma aura científica. Nos últimos quinze anos, as ciências comportamentais, como a Sociologia e a Psicologia, começaram a dar o seu contributo para enriquecer este campo de estudo que, desde a sua origem, tem uma forte orientação quantitativa, uma vez que os pioneiros na análise desta realidade foram matemáticos, estatísticos e economistas (Harrison, 1987).

Embora exista uma tendência na literatura e no mundo para ver a “tomada de decisão” e a “resolução de problemas” como conceitos sinónimos, estes dizem respeito a realidades distintas. A decisão pode existir sem ser implementada e sem que existam problemas, e estes podem ser solucionados sem que exista decisão. A tomada de decisão é um processo mais abrangente que a resolução de problemas, que pode surgir associado a outras realidades, nomeadamente à exploração de oportunidades (Harrison, 1987). Neste sentido, ao fazer referência aos processos de decisão, consideram-se como válidas um conjunto amplo de situações, que vão para além de uma intervenção perante um contexto específico e pontual, o qual é classificado habitualmente como um problema.

Quando falamos do estudo da tomada de decisão, mais relevante do que identificar qual é a sua natureza, é clarificar de que modo estamos a entender o conceito e a que é que estamos a fazer menção. Estamos a referir-nos à análise da decisão em si - que decisão e quais efeitos; ao processo de decisão - como é tomada a decisão; ou à pessoa que toma a

decisão - características e fatores que influenciam o indivíduo que realiza a escolha (Harrison, 1987). Nem sempre é fácil definir as unidades de decisão, por isso, qualquer análise deve começar com a demarcação da decisão, sendo que a forma de a solucionar consiste em decompor o problema em partes, analisá-las separadamente e, no final, combiná-las para chegar à decisão final (Carroll e Johnson, 1990; Hansson, 2005)

É possível identificar diferentes técnicas de suporte à decisão, que nos permitem simplificar e analisar situações e sistemas complexos. Através da construção de modelos, cuja conceção deve ser realizada progressivamente, é possível ter em consideração as diferentes variantes, definir as relações entre essas variantes, as relações de importância relativa, e tratar as variantes segundo a configuração que lhe foi dada pelo modelo.

A decisão é um processo sempre presente na vida de indivíduos e organizações. Diariamente tomamos centenas de decisões, que apresentam níveis de complexidade distintos. Neste sentido, importa clarificar que são aqui consideradas como relevantes as tomadas de decisão estratégicas, aquelas que implicam reflexão e pensamento e que se distanciam das escolhas rotineiras e automáticas que realizamos com grande frequência. Não existe consenso sobre a definição da tomada de decisão estratégica, existindo autores que realizam a sua caracterização tendo por base a qualidade dos recursos envolvidos, outros pelo impacto da escolha, outros pela importância da situação em questão.

São objeto de estudo para a teoria da decisão, e consideradas neste trabalho de investigação, situações de tomada de decisão em que intervêm múltiplos fatores, endógenos e exógenos, e que envolvem incerteza e risco relativamente ao ambiente, à estrutura da organização e sua cultura, às características do indivíduo e da equipa, às características dos problemas em si, do próprio processo de tomada de decisão e ao que acontece na situação, às decisões dos outros intervenientes, ao raciocínio de cada um deles, em que se procura a melhor resposta para cada um (Luce e Raiffa, 1957; Osborne e Rubinstein, 1994; Pérez, 2001).

Por outro lado, é indispensável considerar que a escolha por um determinado curso de ação é condicionada por avaliações e percepções subjetivas dos indivíduos, existindo um conjunto de processos valorativos e cognitivos que tornam ainda mais emaranhado o raciocínio nos processos de tomada de decisão. Se quem toma a decisão estivesse consciente destes processos, seria mais efetivo e objetivo a atingir o que pretende (Pérez, 1996b; Das e Teng, 1999). A tomada de decisão, independentemente da sua complexidade, é sempre difícil devido à incerteza, que advém das consequências das ações, que estão dependentes de múltiplos fatores, e ao conflito, nomeadamente de atributos e do custo-benefício, exigindo por isso complexos processos de raciocínio (Shafir et al., 1994). Neste sentido, o presente capítulo tem em vista realizar uma exploração do conceito de tomada de decisão, reunindo um conjunto de perspetivas e abordagens sobre o mesmo cuja compreensão é essencial para aqueles que assumem o papel de agentes de tomada de decisão, nomeadamente os profissionais de Relações Públicas, na medida em que têm uma função estratégica na estrutura da organização.

3. Raciocínio, um elemento chave na tomada de decisão

Toda a gente pensa, faz parte da nossa natureza, mas muitas vezes o nosso pensamento é enviesado, distorcido e parcial. No entanto, a qualidade da nossa vida e o que produzimos, fazemos e construímos, depende exactamente da qualidade do nosso raciocínio (Richard e Elder, 2006). O raciocínio e a tomada de decisão são duas competências cognitivas que têm sido alvo de intensas investigações, mas que habitualmente são estudadas como dois campos separados, o que levou à conceção de métodos e teorias distintas. Apesar deste facto, estes são processos semelhantes, na medida em que dependem da construção de modelos mentais, dando origem a fenómenos com características comuns, sendo que a arte da boa decisão reside no pensamento sistemático (Hammond et al., 1999; Legrenzi et al., 1994; Johnson-Laird e Shafir, 1994).

O ser humano tem desejos e necessidades e utiliza o seu conhecimento para decidir o que fazer, tendo em vista a concretização dos seus objetivos. Simultaneamente, este raciocina para tomar e justificar decisões, para diferenciar consequências e fazer

cenários, e para definir planos de ação. Por outro lado, o ser humano toma decisões sobre os valores a seguir, sobre que ações deve pôr em prática, e sobre a informação em que baseia o raciocínio. Existe uma clara interdependência entre raciocínio e tomada de decisão, sendo estas duas realidades mutuamente recursivas (Johnson-Laird e Shafir, 1994).

É possível distinguir diferentes tipos de tomada de decisão, sendo aqui relevante a habitualmente designada “tomada de decisão estratégica”, que se caracteriza por estar associada a uma escolha baseada numa clara articulação de argumentos, em que a decisão pode evoluir, ser alterada ou refutada, e em que as decisões são racionais, opondo-se às decisões impulsivas e inconscientes (Rieke et al, 2008). Na obra “*Argumentation and Critical Decision Making*”, Rieke et al. identificam os elementos que caracterizam a tomada de decisão estratégica. Em primeiro lugar, esta tomada de decisão distingue-se por apresentar uma tolerância à incerteza. A tomada de decisão racional pressupõe capacidade crítica e possibilidade de mudança, não existindo 100% de certeza sobre a tomada de decisão e sobre as ações que daí advêm. É necessário agir e escolher antes de poder eliminar toda a incerteza, que está associada a um mundo em constante mudança, à própria linguagem, que é inerentemente ambígua (diferentes significados), à procura constante da certeza, e ao facto de o futuro ser inerentemente incerto.

Por outro lado, a tomada de decisão estratégica envolve pensamento crítico, também designado por diálogo interno, o elemento pessoal da tomada de decisão, baseado num recurso à utilização da lógica e em que, por vezes, se recorre ao cálculo de probabilidades para lidar com a incerteza. Neste momento de “diálogo interno”, é realizado um levantamento de hipóteses, cenários, prós e contras, e são colocadas questões sobre a situação. A tomada de decisão estratégica inclui ainda a dialética, ou diálogo externo, na qual existe uma interação com outros indivíduos, tendo em vista obter mais informação para tomar a melhor decisão (Rieke et al, 2008).

Associado ao conceito de tomada de decisão estratégica, surge o conceito de pensamento crítico, um pensamento descrito como sendo auto-dirigido, auto-

disciplinado, auto-monitorizado e auto-corretivo, consistindo na análise e avaliação do nosso pensamento tendo em vista melhorá-lo (Richard e Elder, 2006). Por outro lado, o pensamento crítico permite-nos identificar as questões e os problemas reais de modo claro e preciso; selecionar e identificar a informação relevante; tirar conclusões e chegar a soluções bem fundamentadas; manter o pensamento aberto dentro dos diferentes quadros de análise; e ainda, comunicar efetivamente as soluções (Richard e Elder, 2006). Deste modo, o pensamento crítico inclui a capacidade de análise de argumentos; a realização de inferências através do método indutivo e dedutivo; julgar e avaliar. Quem raciocina desta forma está melhor preparado para tomar decisões e resolver problemas, pensando, não só lógica e analiticamente, mas também racional e objetivamente (Haskin, 2006; Lai, 2011).

Em suma, o pensamento crítico é um tipo de pensamento com características específicas, que implica recolha de informação, clareza, profundidade, rigor, precisão, e o desenho de conclusões baseadas na lógica, estando associado à tomada de decisão estratégica, a tomada de decisão considerada como um objeto de estudo pertinente pela teoria da decisão e também no presente trabalho.

4. O agente de tomada de decisão

A escolha de uma entre várias alternativas de ação é uma constante na vida dos indivíduos e das organizações, sendo a decisão o momento num processo contínuo de avaliação de alternativas, no qual as expectativas perante um determinado curso de ação levam o agente que toma a decisão a selecionar a hipótese que lhe permitirá atingir o seu objetivo (Harrison, 1987).

Os processos de tomada de decisão incluem não só a escolha, como também a recolha, análise e processamento de informação, a compreensão de todos os elementos e perspetivas da situação. Ao estudar tais processos, é necessário considerarmos a análise de questões associadas aos agentes decisores, que estão envolvidos na situação e que, em última análise, fazem parte do próprio processo e podem ser determinantes no mesmo: o indivíduo e o indivíduo integrado na organização.

4.1. O indivíduo e a tomada de decisão

Os indivíduos reagem de modo diferente perante a tomada de decisão e perante as alterações de variáveis na mesma, tendo em conta a sua forma de apreensão e interpretação da informação, a sua experiência, valores, necessidades e expectativas (March, 1994). O comportamento de processamento de informação humano é caracterizado pela atenção limitada, informação seletiva, pensamento sequencial, limitações de memória e padrões de comportamento impostos. Por outro lado, podem existir erros na aquisição de informação e recordamos mais facilmente situações que vivemos e das quais temos proximidade. A interpretação da informação pelo homem depende também das suas características, vivências e experiências, e as próprias estratégias de recolha de informação podem também enviesar a informação que é procurada (Nutt, 1989).

Perante as limitações que os indivíduos apresentam ao nível da atenção, memória, compreensão e comunicação, tendo em vista superar tais barreiras, os agentes de tomada de decisão desenvolvem procedimentos para manter o quadro de análise de base da escolha racional, modificando-o para o adaptar às referidas limitações (March, 1994)

Diversos estudos da área da Psicologia sobre a tomada de decisão individual identificam diferentes formas através das quais os indivíduos reagem aos seus constrangimentos cognitivos: utilizam estereótipos para inferir o não observável através do observável; identificam tipologias de atitudes e traços; caracterizam as pessoas em tipologias; tornam abstratas questões centrais do problema e ignoram outras partes; compreendem o mundo com base em teorias sociais sobre o mundo, esquemas que ocultam a falta de informação e suprimem as discrepâncias da sua compreensão; as visões adotadas tendem a estabilizar as interpretações do mundo; os indivíduos vêem o que esperam ver e ignoram novos factos e realidades; memória e coleção de histórias que acontecem e não construções baseadas no que devia ter acontecido (March, 1994).

A complexidade da gestão do processo ao nível do indivíduo é grande e, por isso, é possível identificar os oito erros mais comuns na tomada de decisão: trabalhar nos

problemas errados; falhar na definição dos objetivos; falhar no desenvolvimento de alternativas; não ter uma visão global das consequências das alternativas; não fazer uma boa avaliação dos *trade offs*; ignorar a incerteza; falhar na consideração da tolerância ao risco; e falhar na ligação entre decisões (Hammond et al., 1999).

Além destes erros, importa ainda ter em consideração um conjunto de outros equívocos que podem minar a tomada de decisão, nomeadamente as designadas armadilhas psicológicas: ancoragem em eventos e experiências passadas, que podem funcionar como preconceitos e não nos deixar pensar corretamente; hábito; tendemos a fazer escolhas de forma a justificar as escolhas passadas; ver o que queremos ver; colocar as questões erradas; estar muito seguro de si próprio; focar-se em eventos dramáticos que podem distorcer o pensamento; negligenciar informação relevante; heurísticas – desenvolvemos rotinas no nosso subconsciente para lidar com a complexidade inerente à maioria das decisões (Hammond et al., 1999).

É evidente que o homem não é um agente passivo no processamento da informação, sendo essencial compreender o indivíduo enquanto variável a considerar na análise dos processos de decisão (Nutt, 1989). Por outro lado, o indivíduo no processo de decisão pode ser o agente único, quando a decisão é individual, ou um dos agentes intervenientes, quando falamos em tomada de decisão de grupo. A tomada de decisão de grupo é entendida como um processo de partilha, que apresenta vantagens como: melhor qualidade da tomada de decisão; mais informação, alternativas, criatividade e inovação; maior comunicação da decisão; e desenvolvimento de competências de equipas. Por outro lado, é também possível identificar desvantagens associadas aos processos de tomada de decisão em grupo: perda de tempo e tomada de decisão mais lenta; aceitação do satisfatório; dominação e perda de objetivos; e conformidade, alinhamento de opções e opiniões (Armesh, 2010).

Neste sentido, diariamente tomamos centenas de decisões, umas programadas, outras não programadas, umas automáticas, outras que envolvem algum pensamento. O processo pode ser mais simples ou mais complexo, considerando o nível de informação

do decisor relativamente à situação e às consequências desta, ou seja, em função da certeza ou incerteza e, conseqüentemente, em função do risco associado a cada situação.

4.2. Tomada de decisão em contexto organizacional

A tomada de decisão em contexto organizacional é um processo que envolve o investimento de recursos e que, influenciando a concretização dos objetivos da organização, existe a múltiplos níveis - estratégico, tático e operacional. No entanto, a complexidade das organizações modernas exige uma atitude séria perante a tomada de decisão, não permitindo acomodação. É necessário compreender este processo como algo estratégico e determinante para o sucesso das organizações (Oliver, 2001).

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

Atualmente, é solicitado aos membros de uma organização um número cada vez maior de tomadas de decisão, e mais rápidas. Neste sentido, é necessário encontrar métodos de reunir mais informação de forma mais célere, embora mais informação não seja sinónimo de melhores decisões. No entanto, o facto de serem consideradas mais alternativas, faz com que exista maior comparação de cenários e, conseqüentemente, maior confiança na tomada de decisão (Eisenhardt, 1989).

As escolhas são regulares, implicando a alocação de recursos e um comprometimento com um curso de ação, sendo que a decisão do gestor tem impacto na *performance* da organização. Apesar deste facto, os gestores muitas vezes não têm consciência da forma como lidam com a tomada de decisão (Nutt, 1989). A tomada de decisão é a atividade mais significativa para os gestores de qualquer organização, complementarmente às atividades de planificação, organização e controlo (Harrison, 1987; Nutt, 1989).

5. Interdisciplinaridade no estudo, complementaridade de conceitos e abordagens

No estudo sobre a decisão é inegável a existência de uma multiplicidade de abordagens, que surgem associadas às diferentes preocupações das disciplinas que se têm centrado na análise deste complexo e tão relevante processo nas nossas vidas. Nesta manta de retalhos, através da qual vamos procurando compreender a decisão, encontramos, para além de propostas distintas, uma grande variedade de conceitos, que estão relacionados com este processo e que, em alguns casos, se traduzem no elemento-chave para a explicação e entendimento da decisão.

A tomada de decisão é aqui compreendida como um processo integrado e multidisciplinar, em que existe a fusão das ciências comportamentais com as disciplinas quantitativas, incluindo diferentes dimensões, sendo o centro das funções de gestão da organização (Harrison, 1987). Através de uma revisão da bibliografia existente sobre esta temática, podemos encontrar uma multiplicidade de propostas de compreensão do processo que, independentemente de se posicionarem na linha quantitativa ou comportamental, sugerem formas distintas de explicar o processo em questão, seja através de modelos, abordagens, lógicas, e conseqüentemente, instrumentos ou técnicas.

Considerando o propósito deste projeto de investigação, é relevante realizar uma *overview* das propostas existentes, bem como dos conceitos de base associados a cada uma delas. Tendo em conta que se pretende apresentar um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação, que permita integrar o conceito de tomada de decisão e tornar a prática dos profissionais de Relações Públicas nas suas diversas áreas de intervenção mais eficiente, é essencial conhecer de que modo podemos entender e encarar os processos de escolha de uma entre várias alternativas de ação, sempre presentes na nossa vida e com conseqüências muitas vezes determinantes.

Assume-se aqui que só através de uma análise dos diferentes modelos de tomada de decisão que têm vindo a ser propostos, e que claramente se complementam, será possível criar um quadro teórico que sustente a proposta de integração do conceito de

tomada de decisão ao nível do desenho de estratégias de comunicação, no âmbito da função estratégica de Relações Públicas.

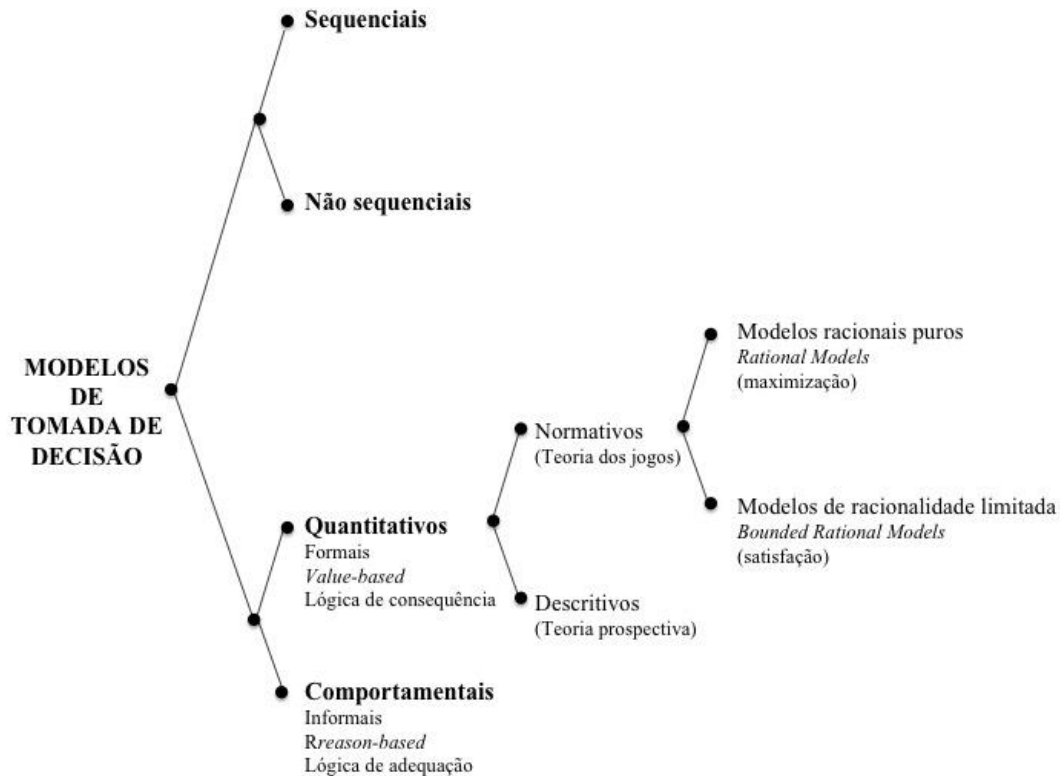


Ilustração nº.4 – Modelos de compreensão dos processos de tomada de decisão

5.1. Modelos sequenciais e não sequenciais

Sendo a tomada de decisão um processo complexo, diferentes autores procuraram colocar em evidência, através dos modelos sequenciais de tomada de decisão, quais são as etapas ou passos que devem ser seguidos em sequência para conseguir concluir com sucesso a escolha de uma entre várias alternativas de ação possíveis perante o contexto apresentado.

O primeiro modelo proposto sobre a tomada de decisão data de 1793 e é da autoria de Condorcet (em Hansson, 2005). Segundo este autor, o processo de tomada de decisão apresenta três etapas: a) discussão dos princípios que estão na base da decisão, bem como as suas consequências; b) clarificação da questão e análise de abordagens; c) escolha.

Na perspectiva de Radford (Radford, 1977 em White e Dozier, 1992) existem três passos essenciais a seguir quando estamos perante uma situação de tomada de decisão: a) percepção do problema, seleção de informação sobre o problema, avaliação das diferentes alternativas de ação e consequências associadas a cada uma delas - construção de cenários; b) avaliação por intuição ou análise da estrutura estratégica dos cenários; c) comunicação, negociação e solução.

Para John Dewey's (1978 em Hansson, 2005) a resolução de problemas consiste em cinco estados consecutivos: a) reconhecimento da necessidade; b) definição da necessidade e das suas características; c) possíveis soluções; d) avaliação das sugestões; e) observação e experimentação para decidir aceitar ou rejeitar soluções.

Segundo a *Intelligent Design Choice* proposta por Herbert Simon (1960 em Hansson, 2005), a tomada de decisão baseia-se em 3 etapas: a) encontrar a ocasião para tomar a decisão; b) identificar os diferentes cursos de ação; c) escolher a melhor opção.

Para Brinn (1962 em Hansson, 2005) a tomada de decisão consiste em cinco etapas: a) identificação do problema; b) recolha de informação; c) produção das soluções possíveis; d) avaliação das soluções; e) seleção de uma estratégia.

Paralelamente às propostas que apresentam a tomada de decisão como um processo constituído por um conjunto de etapas sequenciais, que se aproximam dos modelos de resolução de problemas, é possível identificar propostas de modelos de tomada de decisão não sequenciais, que apresentam as fases da tomada de decisão como paralelas, podendo ocorrer de modo simultâneo e não apresentando uma ordem de acontecimento previamente definida (Hansson, 2005).

Mintzberg et al. (1976) no seu artigo "*The structure of <unstructured> decision processes*", partindo da análise de vinte e cinco processos de tomada de decisão, os autores procuram chegar a um método para estruturar as decisões não programadas, propondo um modelo em que as etapas são não sequenciais. É possível identificar três

fases que têm rotinas associadas, sendo que as rotinas são circulares e não lineares: a) identificação – reconhecimento e diagnóstico; b) desenvolvimento - definir e clarificar opções, investigação e *design*; c) seleção – monitorização, avaliação e autorização (Hansson, 2005; McKinnon, 2003). Para os autores, os diferentes momentos da tomada de decisão são interdependentes, sendo o todo mais do que a soma das partes e, por isso, fundamental criar sinergias nos vários momentos (Harrison, 1987).

Mais recentemente, surgiram novas propostas, que apresentam de forma mais pormenorizada as etapas a seguir nos processos de escolha. Em 1999, Hammond et al. propõem a abordagem *ProACT*, como uma metodologia proativa, tendo em vista auxiliar os indivíduos a saber como decidir e o que não decidir. Esta abordagem permite considerar os aspetos tangíveis e intangíveis de modo claro, e traduzir todos os factos pertinentes, sentimentos, opiniões e crenças, e aconselhar/indicar a melhor escolha possível. Esta proposta não torna as decisões complexas em simples, pois é impossível eliminar a complexidade das decisões. Para estes autores, existem 5 elementos de base na decisão: a) problema – é fundamental identificar o correto, pois este determina todo o processo, sendo a definição do problema em si uma tomada de decisão; b) objetivos - a decisão é um meio para chegar a um fim, sendo os objetivos os critérios de decisão que funcionam simultaneamente como um guia; c) alternativas - a decisão não pode ser melhor que a nossa melhor alternativa, por hábito acabamos muitas vezes por considerar as mesmas alternativas e não procurar novos caminhos possíveis; d) consequências - podem fazer com que não atinja os meus objetivos, por isso é importante a construção de cenários antecipadamente; e) *trade offs* – o equilíbrio entre ganhos e consequências.

Paralelamente, existem três elementos que auxiliam a tomada de decisão em ambientes voláteis ou em evolução: incerteza - não existe conhecimento total sobre as consequências e, por isso, a decisão é mais complexa sendo fundamental ter consciência deste facto, fazer cálculos de risco e construir perfis de risco; tolerância ao risco - varia de pessoa para pessoa, é algo tão individual como a personalidade, expressando a complacência em assumir o risco em função das consequências; ligações entre decisões – a escolha de hoje determina alternativas na escolha de amanhã, quando o processo é sequencial.

Para Baker et al. (2001 em Fülöp, 2005) a tomada de decisão implica: a) definir o problema – saber onde estamos de modo conciso e claro, quais as causas, quem são os envolvidos, quais as suposições; b) determinar os requisitos – condições que a solução apresentada deve apresentar; c) estabelecer objetivos – onde queremos chegar, a intenção, o desejável; d) identificação de alternativas (número finito ou infinito); e) definição de critérios – tendo em conta os objetivos, é aquilo que nos permite fazer uma avaliação; f) escolher as ferramentas de tomada de decisão – em função do problema e dos objetivos; g) avaliar as alternativas, tendo em conta os critérios – o critério pode ser objetivo (factual) ou subjetivo (julgamento); h) validar as soluções, considerando o problema.

Existe um grande número de visões sobre a tomada de decisão como um processo constituído por etapas, sequenciais ou não sequenciais, estando presente uma clara evolução das propostas no sentido de apresentar de forma cada vez mais esmiuçada quais as fases a cumprir para concluir com sucesso a escolha de uma entre várias alternativas de ação. Paralelamente aos modelos sequenciais e não sequenciais, surgem abordagens diversas que procuram explicar os processos de tomada de decisão através da colocação em evidência de elementos-chave distintos.

5.2. Modelos formais e informais

As primeiras abordagens de compreensão da tomada de decisão centram-se na apresentação das etapas que devem ser postas em prática, de modo sequencial ou simultâneo, e que permitem concretizar de modo eficiente os processos de escolha. Progressivamente, surgem propostas distintas cujo foco se centra em análises de tipo quantitativo e comportamental. Tendo em conta o grande número de propostas existentes, e tendo em vista oferecer uma apresentação clara destas, optou-se por apresentar, num primeiro momento, duas categorizações das abordagens de autores distintos, mas que apresentam pontos coincidentes e complementares, e que se aproximam da classificação tradicional entre perspetivas quantitativas e comportamentais.

Em 1994, Shafir et al. editam a obra “*Reason-based choice*” tendo em vista compreender duas competências cognitivas de base no ser humano, a tomada de decisão e o raciocínio, chegando a uma dicotomia, cujas categorias não são incompatíveis e que têm em vista classificar os processos de tomada de decisão, aproximando-se da definição tradicional de modelos quantitativos e comportamentais – os modelos *value-based* ou formais e os modelos *reason-based* ou informais.

Os modelos formais são utilizados pela Economia, pela Gestão e na investigação sobre a decisão. Segundo esta abordagem, é associado um valor numérico a cada alternativa, procurando-se caracterizar as escolhas com a maximização do valor. Por outro lado, as abordagens de modelos informais, são utilizados pela História, pelo Direito e pela Política, consistindo na identificação de diferentes razões e argumentos, tendo em vista influenciar a tomada de decisão e explicar as escolhas em termos da comparação e avaliação de diferentes alternativas (Shafir et al., 1994).

Não existindo uma teoria única sobre a escolha, ambas as abordagens de análise podem dar um contributo para a compreensão da tomada de decisão, apresentando cada uma delas as suas forças e fraquezas. Os modelos formais permitem rigor na análise, no entanto, são de difícil aplicação a decisões reais e complexas, não permitindo, por vezes, captar aspetos relevantes da tomada de decisão do indivíduo. Os modelos informais possibilitam uma aproximação às razões, parecendo estar mais próximos da forma como habitualmente falamos e escolhemos. Estes permitem compreender o conflito entre as diferentes opções e estabelecer análises comparativas. Contudo, por serem qualitativos, tornam-se vagos, uma vez que quase tudo pode ser apresentado como uma razão e, por isso, todas as decisões podem ser racionalizadas (Shafir et al., 1994).

5.3. Lógica consequencial e lógica de adequação

Também em 1994, March (1994) propõe duas lógicas de compreensão da tomada de decisão, a consequencial e a de adequação, as quais, embora pondo em evidência

conceitos distintos, se aproximam da dicotomia de Shafir et al. (1994), entre modelos formais e não formais, e da descrição tradicional de abordagens quantitativas e comportamentais.

As teorias formais, racionais ou normativas, assumem os processos de decisão como consequenciais, baseados em preferências, estando o comportamento dependente da antecipação dos efeitos das ações actuais e das alternativas que são apresentadas, considerando as consequências esperadas e avaliadas, e tendo em conta as preferências individuais.

O procedimento racional é aquele que persegue uma lógica das consequências, estando a escolha dependente das alternativas consideradas e sendo determinada pela identificação de quatro elementos: as alternativas possíveis; as expectativas face a cada alternativa; as preferências (valorização, hierarquização das consequências); e as regras de decisão, especificamente, como a escolha deve ser tomada, considerando as alternativas e as suas consequências.

Quando se pede a um indivíduo para explicar o seu comportamento, este tem tendência a racionalizá-lo, a explicar as suas ações tendo por base as alternativas, consequências e preferências, sendo que tendemos a seguir o mesmo procedimento quando tentamos compreender o comportamento do outro. Para o autor, é ainda possível identificar outra perspectiva que considera que a tomada de decisão resulta do seguimento de regras e do cumprimento de uma identidade. A lógica das consequências é substituída pela lógica da adequação – *decision making as rule following*.

Os indivíduos e organizações seguem regras ou procedimentos que parecem apropriados à situação em que se encontram, não entrando nos cálculos as preferências ou expectativas. Nas situações de tomada de decisão pela adequação, esta é determinada por três elementos: a descrição da situação (reconhecimento); a definição de quem é o indivíduo que toma a decisão (identificação); e a determinação do que se deve fazer perante tal identidade e situação (regras). A tomada de decisão é baseada em regras, tendo por base um processo de raciocínio sistemático. Na experiência moderna, é

comum a tomada de decisão com base nas regras e na identidade, pois a sociedade impõe regras aos indivíduos, sendo as decisões determinadas pelos diferentes papéis desempenhados (March, 1994).

Segundo esta perspectiva, que se enquadra nas propostas das teorias do comportamento, as regras e a identidade determinam a tomada de decisão. Neste sentido, é necessário que tenhamos à partida informação sobre algumas questões que, na perspectiva anterior não era necessário ter, nomeadamente: como as situações são interpretadas e reconhecidas; como são definidas as identidades organizacionais; como as identidades são criadas e alteradas; como as identidades são preservadas e transmitidas.

As identidades⁵⁵ são construídas e, simultaneamente, impostas, podendo ser entendidas numa perspectiva de individualização (identidade descoberta e criada) e socialização (identidade adaptada e imposta). As identidades sociais são como *templates* que simplificam a estrutura da sociedade, sendo algo singular e consistente, mas cada indivíduo pode ter diferentes identidades/papéis. As regras mudam ao longo do tempo devido a mudanças no ambiente, tendo o desenvolvimento das regras uma base ecológica – modelo de seleção natural de Darwin. Contudo, dizer que as organizações e os indivíduos têm identidades e que seguem regras, não quer dizer que o comportamento seja facilmente previsível: a incerteza não deixa de ser um elemento presente.

Deste modo, a tomada de decisão pode ser baseada nas consequências e preferências, ou seguir as regras da adequação. Tanto a lógica da consequência, como a lógica da adequação, são ambas lógicas da razão: segundo a primeira, os indivíduos, como atores racionais, procuram alternativas num mundo onde o conhecimento é limitado, e avaliam as alternativas considerando as suas preferências, dentro de uma racionalidade limitada; segundo a lógica da razão, os indivíduos tomam a decisão como seguidores de regras, adequando o seu comportamento às situações e procurando corresponder às suas

⁵⁵ Entenda-se o conceito de “identidade” enquanto sinónimo do papel ou papéis que os indivíduos podem assumir na medida em que estão integrados na sociedade. Este conceito é aqui utilizado de modo distinto do modo como o assumimos na teoria das Relações Públicas, como o que caracteriza e diferencia uma organização, representando o guia de ação da mesma.

identidades (March, 1994). Na proposta de March (1994), o conceito de racionalidade surge como um elemento essencial que caracteriza a tomada de decisão e que faz parte de ambas as lógicas defendidas pelo autor. Historicamente, o referido conceito de racionalidade assume um papel de grande relevância na tomada de decisão, caracterizando os modelos clássicos e marcando uma viragem no estudo dos processos de decisão.

5.4. Dos modelos racionais puros aos modelos de racionalidade limitada

5.4.1. Racionalidade

O conceito de racionalidade está sujeito a uma grande variedade de interpretações, existindo uma multiplicidade de definições propostas por diversos autores (Harrison, 1987). Esta pode ser definida como estando “*relacionada com a seleção de alternativas de comportamento tendo em conta um sistema de valores onde as consequências do comportamento podem ser avaliadas*” (Simon, 1957, p. 75 em Harrison, 1987:60).

A noção de racionalidade na tomada de decisão tem estado na origem de algumas confusões, nomeadamente pelo facto de, quando falamos em racionalidade, podermos estar a referir a aplicação do conceito à escolha em si mesma, para indicar se a decisão é racional ou não racional; ou podendo este ser utilizado para descrever o comportamento do indivíduo que toma a decisão (Harrison, 1987).

É possível distinguir dois tipos de racionalidade, estando esta dicotomia associada à definição de raciocínio, prático ou teórico. Podemos falar de uma racionalidade como propósito, segundo a qual o indivíduo raciocina de uma determinada forma para atingir os objetivos, tendo em conta constrangimentos cognitivos; e de uma racionalidade como processo, que se baseia no raciocínio e tendo por base um processo lógico que respeita sistemas normativos (Evans et al., 1994).

Na literatura clássica sobre a tomada de decisão, é utilizada a primeira definição de racionalidade como propósito – o indivíduo é aquele que decide tendo em vista

maximizar a sua utilidade subjetiva esperada. No entanto, a segunda racionalidade serve a primeira racionalidade – o raciocínio lógico é aquele que permite atingir objetivos (Evans et al., 1994).

O facto de uma decisão ser racional não quer dizer que o indivíduo que a toma seja sempre racional (Harrison, 1987). Por isso, o conceito de racionalidade é essencial na teoria da decisão, permitindo distinguir, dentre os modelos formais, ou de lógica consequencial, dois grande grupos de modelos sobre a tomada de decisão: o *Rational Model/Classic Model* e o *Bounded Rationality Model/Administrative Model* (Armesh, 2010).

O retrato mais comum da tomada de decisão é a teoria normativa clássica da decisão - *Rational Model/Classic Model* - também denominada por teoria da utilidade esperada, que interpreta a ação como uma escolha racional assente na noção de maximização da utilidade, um critério de racionalidade que se baseia no conceito de preferência. Segundo esta proposta, os indivíduos conseguem apresentar as suas preferências e quantificá-las mas, por vezes, estas não são evidentes, sendo antes inferidas (Evans et al., 1994; March, 1994; Johnson-Laird e Shafir, 1994).

Este modelo, proposto por Von Neumann e Oskar Morgenstern (1947) é baseado em pressupostos económicos e caracterizado como normativo e racional, apresentando uma forma de relacionar as condições futuras com o valor das alternativas. O indivíduo procura a otimização através da escolha da melhor alternativa, indicando como os indivíduos devem tomar as decisões (Nutt, 1989). As teorias puras da decisão racional assumem que todos os indivíduos que tomam a decisão partilham de um conjunto comum de preferências, sendo as alternativas e as suas consequências definidas pelo ambiente, e tendo o jogador conhecimento das alternativas e das suas consequências.

Trinta anos de investigação na área da psicologia cognitiva demonstraram que existem constrangimentos biológicos no processo de informação do homem. A mente humana apresenta atenção, memória, compreensão, comunicação e cálculo limitados, factos que têm implicações importantes ao nível da tomada de decisão. As pessoas respondem às

situações sem conhecerem todas as alternativas, nem considerarem todas as preferências, em função da forma como as interpretam, não como estas existem objetivamente na realidade, utilizando diferentes estratégias de informação e decisão para lidar com as limitações ao nível da informação, e trabalhando com base num quadro incompleto (March, 1994).

Para ultrapassar os constrangimentos cognitivos, os indivíduos utilizam estereótipos (para inferir o não observável, através do observável), procedem à identificação de tipologias de atitudes e traços, e caracterizam as pessoas em tipologias; tornam abstratas questões centrais do problema e ignoram outras partes: os indivíduos vêem o que esperam ver e ignoram novos factos e realidades (March, 1994).

O indivíduo não consegue processar toda a informação associada a cada decisão e, por isso, este não consegue agir senão com base numa racionalidade limitada, segundo a qual os indivíduos tendem a ser racionais, mas existem constrangimentos cognitivos e a informação por vezes não é completa. Em vez de se procurar o melhor possível, procura-se uma solução que seja satisfatória. As teorias da racionalidade limitada consideram existir uma grande subjetividade associada aos atores, apesar de existir um conhecimento perfeito sobre as alternativas e as suas consequências (Simon, 1977 em Nutt, 1989; March, 1994).

Herbert Simon (1955 e 1956), propõe o *Bounded Rationality Model/Administrative Model*, colocando em evidência as limitações do ser humano e enfatizando a importância de uma proposta de carácter descritivo. Segundo este modelo, o indivíduo procura a satisfação, selecionando uma alternativa que corresponda ao critério mínimo, uma vez que existem limites à racionalidade. Esta proposta é ainda inovadora pelo facto de considerar a intuição como um elemento da tomada de decisão, representando a experiência passada e sendo inconsciente, não arbitrária, nem irracional (Bell et al., 1991).

As teorias da racionalidade pura e as teorias da racionalidade limitada, partilham o pressuposto de que a tomada de decisão é baseada na avaliação das alternativas em

termos das suas consequências e preferências, estando associadas à teoria económica clássica de Von Neumann e Morgenster, que propõem que os indivíduos seguem procedimentos racionais para tomar decisões, tendo preferências consistentes, conhecendo as alternativas possíveis e as suas preferências, e tendo acesso a informação sobre as consequências de seleccionar cada alternativa, sendo esta informação combinada de acordo com uma função de utilidade (Carroll e Johnson, 1990).

Apesar de estes princípios serem lógicos, a evidência demonstra que as decisões se desviam do modelo racional, não querendo dizer que este modelo tenha de ser refutado, mas sim que devem ser consideradas as suas limitações. A maioria das propostas sobre tomada de decisão racional, assumem que os decisores optam por uma alternativa tendo em conta as suas consequências, e seleccionando as alternativas com o maior retorno esperado. Contudo, por vezes os decisores procuram a satisfação (escolha de uma alternativa que responde a determinados critérios) e não a maximização (escolha da melhor opção) conforme será explanado de seguida (March, 1994).

5.4.2. Da maximização à satisfação

A distinção entre o *Rational Model* e o *Bounded Rationality Model* baseia-se nos conceitos de maximização da utilidade e satisfação. O conceito de maximização tem a sua origem na teoria económica tradicional, que vê a organização como um modelo de decisão fechado e postula uma pessoa económica que procura a maximização das suas preferências tendo em conta uma função de utilidade, que reside na mente do indivíduo e é subjetiva. Para que o indivíduo consiga maximizar a sua utilidade, pressupõe-se que existe uma utilidade única e são assumidas um conjunto de alternativas mutuamente exclusivas, em que o indivíduo consegue estimar e calcular o resultado esperado para cada alternativa. Neste sentido, o indivíduo age racionalmente se procura maximizar a sua utilidade e procura a opção ótima (Snyder e Diesing, 1977 em Harrison, 1987).

Contudo, o indivíduo pode encontrar um curso de ação satisfatório e não ótimo. Como já referido, existem restrições internas e externas que limitam a racionalidade na sua globalidade e, conseqüentemente, condicionam o processo e o comportamento. Para

chegar a uma decisão ótima o indivíduo tem de conhecer todas as alternativas, enquanto que na decisão satisfatória o indivíduo conhece um conjunto aceitável de alternativas boas e suficientes para cumprir os seus objetivos (Harrison, 1987).

Em suma, no modelo racional, ou abordagem clássica, falamos de um modelo fechado de decisão em que se procura a maximização e onde os objetivos são fechados, sem serem consideradas as influências do ambiente. No modelo organizacional, ou de racionalidade limitada, estamos perante um modelo aberto de decisão, em que se procura a satisfação e onde os objetivos são dinâmicos, as alternativas e resultados não estão pré-determinados, e não se procura todas as alternativas por custos, limitações cognitivas (Harrison, 1987).

5.4.3. A utilidade e a preferência

A utilidade representa a satisfação psicológica do decisor relativamente às escolhas possíveis e a um resultado. Esta pode ser quantificada e calculada matematicamente, através da construção de uma função de utilidade, considerando o contexto em análise e as avaliações dos indivíduos. O ser humano é por definição uma entidade com preferências, por isso, tendo por base a racionalidade humana, a utilidade permite medir e hierarquizar as opções de um indivíduo tendo em conta diferentes critérios (Davis, 1983; Ross, 2006; Osborne e Rubinstein, 1994).

O conceito de utilidade está diretamente correlacionado com o pressuposto da racionalidade dos agentes. Não podemos ignorar que, embora o ser humano seja por natureza racional, sendo exactamente isso que o distingue dos restantes seres, nem sempre é possível garantir que este não se afaste da racionalidade, pois, para além das limitações cognitivas já referidas, na espécie humana a irracionalidade também está presente. Existem fatores como a desconfiança e as ameaças, que podem fazer com que um jogador se afaste da racionalidade, passando a decidir em função de um conjunto de elementos que não podem ser inferidos, introduzindo incoerência nos padrões de referência (Davis, 1983; Pérez, 2001; Silva, 2009).

Cada indivíduo constrói as suas preferências e age com base nestas, sendo estas assumidas como consistentes, estáveis, exógenas ao processo de escolha, não sendo afetadas por ele. No entanto, na realidade, as preferências são inconsistentes, mudam ao longo do tempo, existindo uma clara ambiguidade de preferências e um componente não racional e previsível no processo (Bell et al., 1991; March, 1994).

Ao aplicar o conceito de utilidade, é também fundamental distinguir entre a utilidade objetiva e a subjetiva. No início da teoria da utilidade falava-se de “utilidade” no sentido de *outcome* monetário, enquanto valor que é atribuído a uma determinada alternativa de ação, em função das preferências racionais do agente de tomada de decisão. Hoje, falamos em utilidade subjetiva, que é atribuída pela pessoa e que se pode basear em critérios não considerados coerentes com as preferências, e que podem variar ao longo do tempo (Hansson, 2005).

5.4.4. Incerteza e risco

A incerteza surge quando o indivíduo que toma a decisão acredita que não pode fazer previsões precisas, devido ao facto de existir falta de informação, ou de não conseguir transformar a informação em algo relevante, estando esta relacionada com a dificuldade de antecipar consequências. A ambiguidade prende-se com a dificuldade de antecipar preferências, surgindo quando os elementos-chave numa decisão não podem ser caracterizados, ou quando são pouco claros ou desconhecidos (Nutt, 1989; Bell et al., 1991).

Por vezes, a incerteza é tratada como algo que pode ser eliminado e não como algo que deve ser estimado. A experiência do indivíduo que toma a decisão não é aleatória, é tendenciosa. Por isso, o risco é frequentemente enviesado pelas experiências individuais e, por vezes, até desvalorizado (March, 1994). Quando estamos perante a incerteza na tomada de decisão, estamos perante o risco. As consequências não são conhecidas, mas as suas probabilidades são-no ou, em última análise, podem ser inferidas. Nestes casos, a abordagem mais convencional indica que o indivíduo vai escolher as alternativas que maximizam o seu resultado (March, 1994).

A introdução do conceito de risco e o desenvolvimento de formas para lidar com este é um dos maiores contributos na compreensão e melhoria da tomada de decisão num quadro racional. As teorias da escolha racional mais comuns e bem aceites, são aquelas que reconhecem a incerteza como um elemento presente relativamente às consequências futuras da ação atual, podendo esta ter origem na ignorância dos indivíduos, no tempo na economia, entre outras variáveis (March, 1994).

5.4.5. Informação nos processos de tomada de decisão

A informação é uma variável essencial no processo de tomada de decisão (Heath, 1994). Consideramos aqui a informação como os conteúdos recolhidos através de diferentes métodos e técnicas, que permitem reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão. Contudo, em comunicação, podemos encontrar outras perspetivas bastante diferentes sobre o conceito de informação. A informação é passível de ser entendida como aquilo que é transferido do emissor para o recetor num processo de comunicação, ou como algo que surge através da troca de dados, nascendo das interpretações que são criadas no momento da transmissão. Abordagem diferente da informação propõem Shannon e Weaver (1948), autores do Modelo Matemático da Comunicação, onde a informação equivale a dados que permitem reduzir a incerteza na tomada de decisão, mas que dá uma visão limitativa do processo uma vez que são consideradas somente as situações binárias, em que só é possível optar por duas alternativas de ação (Heath, 1994).

A perspetiva da teoria dos sistemas gerais permite-nos também compreender o papel da informação na organização. Neste paradigma, a informação pode ser utilizada para explicar como uma organização compreende o que tem que fazer para coordenar as suas ações com os restantes sistemas. Qualquer sistema tem de desenvolver um quadro de interpretação para a informação ter significado e poder ser utilizada na tomada de decisão. A informação só é relevante quando tem significado. Mesmo existindo procedimentos que regulam a análise e avaliação da informação, existe sempre uma interpretação subjetiva⁵⁶ associada à análise da mesma, que é preferível existir a não

⁵⁶ A subjetividade surge neste contexto enquanto um conceito epistemológico, na medida em que se fala de uma escala segundo a qual os nossos julgamentos são avaliados.

interpretarmos a informação, não reduzindo conseqüentemente a incerteza. A informação na organização, mais do que uma entidade fixa, é um produto de interpretação individual que circula pelo sistema (Heath, 1994).

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

5.4.6. Decisão e valorização

Tendo de lidar com um mundo mais complexo do que desejaria, para o conseguir compreender, os indivíduos tomam decisões e desenvolvem formas de monitorizar e compreender tais complexidades. Uma abordagem possível consiste em lidar com representações numéricas da realidade, pois os números passam a representar a realidade e têm o efeito mágico de tornar as coisas reais.

Podemos distinguir diferentes tipos de representações numéricas: representações da realidade externa, números que pretendem descrever o ambiente onde é tomada a decisão, dados macro e micro económicos; representações do processo, números que procuram medir o trabalho desenvolvido (tempo dedicado ao projeto, número de horas trabalhadas etc.); representação de *outcomes*, em que os números estão associados ao resultado de atividades (lucros, vendas). A utilização dos números representa parte da solução do problema, pois estes permitem a tradução da realidade em algo que pode ser medido. Por outro lado, a utilização dos números dá um contributo relevante ao nível da credibilização e avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos dos processos de tomada de decisão (March, 1994; Nutt, 1989).

5.4.7. Papel da intuição num processo racional

Durante muito tempo a tomada de decisão não foi entendida enquanto campo de estudo sério. A opção por determinada alternativa de ação baseava-se na intuição e na utilização de métodos informais, isto por questões associadas à poupança de custos, à falta de uma definição correta do problema, e devido ao facto de, aparentemente, a complexidade destes parecer não justificar a utilização de metodologias específicas. Por outro lado, neste período, não só as técnicas eram pouco sofisticadas, como existia também uma falta de conhecimento sobre as próprias ferramentas científicas a que é possível recorrer neste contexto. (Dozier, 1992; Ehling e Dozier, 1992).

A tomada de decisão começou progressivamente a ser apresentada e entendida enquanto processo essencialmente racional, em que o indivíduo escolhe considerando as suas preferências e a definição de uma função de utilidade, tendo por base a razão. Neste sentido, existem poucas investigações sobre o papel da intuição na tomada de decisão. Contudo, a tomada de decisão é um processo intuitivo e racional, tendo, por isso, a teoria sobre a tomada de decisão de incluir duas vertentes, a racional e a irracional. (Khatri e Alvin NG, 2000).

Há autores que defendem que a intuição entra na área da irracionalidade, mas outros compreendem a intuição como um longo processo de experiência e aprendizagem que nos leva a um conhecimento formal. A intuição não é uma forma de adivinhação probabilística, é uma forma de raciocínio baseada na experiência, que nos leva a uma compreensão profunda da situação, permitindo ainda uma perceção holística da realidade, que transcende as formas de conhecimento racional. (Khatri e Alvin NG, 2000).

5.5. Modelo racional, organizacional, político e processual

As abordagens até aqui apresentadas são representativas da multiplicidade de propostas que é possível identificar sobre os processos de tomada de decisão. Para concluir este percurso de análise das várias formas de compreender a tomada de decisão, serão

apresentadas duas tipologias semelhantes, que apresentam o objeto de estudo em questão de um modo abrangente, integrando as propostas quantitativas e comportamentais, procurando explicar como surgem as decisões nas organizações, e não tanto categorizar a investigação sobre a tomada de decisão (Schwenk, 1988).

A tipologia oferecida por Alisson (1971 em Schwenk, 1988) baseia-se na explicação da tomada de decisão estratégica com base em três perspectivas fundamentais: a racional, a organizacional e a política. Segundo a perspectiva racional, a tomada de decisão é entendida como um processo de escolhas conscientes e racionais, sendo a ação do homem orientada por objetivos, e acontecendo perante o conhecimento completo das alternativas e das suas consequências. Contudo, os indivíduos apresentam limitações cognitivas que afetam inevitavelmente a tomada de decisão racional, uma vez que a forma como são apreendidos o ambiente e a organização vão determinar a formulação estratégica. Perante uma situação de racionalidade limitada, o homem constrói modelos de simplificação da realidade para lidar com problemas complexos. Por outro lado, para ultrapassar as suas limitações inatas, este desenvolve heurísticas e enviesamentos, trabalha com base em pressupostos, mapas e esquemas cognitivos, e baseia-se em analogias, apesar de cada problema ser único. Para além das questões inatas, não podemos esquecer que cada um de nós tem as suas próprias características, vivências e estilos, que acabam por ser também determinantes e condicionantes das nossas escolhas. Nesta primeira tipologia em que a decisão é entendida como uma intenção racional, o foco de análise são os processos cognitivos (Schwenk, 1988).

Por outro lado, na ótica da perspectiva organizacional, a decisão é entendida não como o resultado de uma escolha deliberada, mas enquanto um resultado dos processos organizacionais, nomeadamente da sua estrutura e características, e dos seus programas e procedimentos *standard*. As necessidades naturais de adaptação da organização produzem mudanças na estrutura da mesma e nas suas rotinas e, conseqüentemente, não só influenciam, como têm um impacto determinante nas opções realizadas. Neste sentido, a decisão enquanto resultado dos processos organizacionais implica a análise dos processos da organização (Schwenk, 1988).

Por fim, para Allison (1971), as decisões podem ser vistas como *outcomes* dos jogos políticos e da negociação entre indivíduos, sendo o foco de análise os *stakeholders* que se constituem como uma fonte de poder e legitimação externa da organização. Simultaneamente, a nível interno, podem ser identificadas fontes de poder que estão habitualmente associadas à cultura da organização, e à capacidade de tomada de decisão e de acesso a informação atribuída aos indivíduos. Para o autor, na linha do que defende Spekman (1979 em Schwenk, 1988), perante um ambiente incerto, a informação surge como um elemento-chave que confere poder a quem a detém. Deste modo, a decisão surge como o resultado da interação entre a organização e os seus públicos (Schwenk, 1988).

De modo semelhante, com o intuito de colocar em evidência os aspetos interdisciplinares dos processos de escolha, Harrison (1987) propõe quatro modelos distintos, que não são mutuamente exclusivos e cuja designação, nos casos dos três primeiros, coincide com a proposta de Allison (1971 em Schwenk, 1998): falamos do modelo racional, organizacional, político e processual. Optou-se por dar a conhecer esta proposta em último lugar pelo facto de ser uma abordagem abrangente, que oferece um bom entendimento da complementaridade das diferentes opções de análise existentes, e por focar os pontos de aproximação e afastamento entre as várias propostas (Harrison, 1987).

O primeiro modelo apresentado pelo autor, o modelo racional, coincide com as propostas normativas. Este modelo apresenta as condições em que deve ser tomada a decisão, indicando o que o gestor deve fazer para ser um decisor efetivo. Não tendo uma explicação racional ou empírica, esta é uma abordagem clássica, que fornece as bases para as disciplinas quantitativas como a Economia, a Matemática e a Estatística, sendo este modelo a razão pela qual a tomada de decisão é considerada um processo eminentemente quantitativo. Os objetivos do indivíduo são transformados em preferências passíveis de ser representadas em termos de valor ou utilidade. Este modelo assume que só existe um indivíduo a tomar a decisão, que este só tem um objetivo, que pode ser expresso em termos quantitativos, sendo que as alternativas são finitas e bem identificadas, e o problema consiste em escolher uma opção. A alternativa

escolhida será aquela que apresentar uma maior utilidade. Para estes princípios serem válidos, têm de ser verificados os axiomas de proximidade e transitividade, sendo que se procura a maximização perante um ambiente relativamente fechado.

O modelo organizacional coincide com a abordagem neo-clássica da decisão e resulta de uma combinação das disciplinas comportamentais com a análise quantitativa, sendo considerados os constrangimentos do ambiente externo. Neste modelo, a tomada de decisão é entendida como um processo temporal no qual os indivíduos inseridos numa estrutura organizacional com diferentes objetivos, alguns contraditórios, e com conhecimento imperfeito sobre as alternativas e suas consequências, procuram a satisfação e não a maximização dos seus resultados.

Integram-se nesta linha autores como Cyert e Marcj (1963 em Harrison, 1987) que caracterizam este modelo como apresentando objetivos múltiplos e mutáveis, tendo em consideração, de modo sequencial, as alternativas que visam a satisfação, não se procurando prever as consequências, ou a anulação da incerteza através de políticas e procedimentos, e existindo a implementação da escolha através de procedimentos e da utilização das regras que derivam da experiência.

Outro autor que se insere nesta linha é Simon (Alisson, 1971 em Harrison, 1987), para quem as dimensões do modelo organizacional, que diferem do modelo racional e que refletem os aspetos comportamentais da proposta são: os problemas consignados – estes são tão complexos que só é possível considerar alguns aspetos do mesmo, o indivíduo foca e divide o problema em diferentes elementos; a satisfação – os agentes envolvidos procuram a satisfação e não a maximização, pois não há acesso a todas as alternativas e, por isso, é preciso escolher uma que seja boa o suficiente para atingir os objetivos; a pesquisa – as alternativas são geradas por procedimentos relativamente estáveis e sequenciais; a anulação da incerteza – feitas alterações após a decisão, para atingir os objetivos; e os repertórios – alternativas a implementar se a alternativa escolhida não gerar o resultado satisfatório.

De referir ainda que neste modelo existe uma baixa tolerância à incerteza, sendo consideradas questões qualitativas e não só quantitativas, e havendo contributos da Psicologia, da Sociologia e da Filosofia. É possível ainda identificar questões semelhantes entre os dois primeiros modelos, nomeadamente a orientação para os resultados imediatos e a consideração dos constrangimentos. Enquanto o modelo racional tem uma orientação normativa, advinda das disciplinas quantitativas, o modelo organizacional é guiado por políticas e procedimentos.

O terceiro modelo proposto pelo autor, o modelo político, é baseado na Filosofia, na Ciência Política, na Psicologia e na Sociologia, sendo a sua base quase na íntegra comportamental. É mais parecido com o modelo organizacional. No entanto, este modelo implica um compromisso ou negociação tendo em vista um resultado aceite por diferentes audiências externas, enquanto que no modelo organizacional se procura que o resultado beneficie a organização.

A existência de uma estratégia de compromisso é o que caracteriza o modelo político, sendo a ênfase colocada nos dados qualitativos. A manipulação e a supremacia são conceitos-chave, sendo este modelo baseado no conceito de incrementalismo. Segundo o modelo político, não são avaliadas todas as consequências, apenas as mais relevantes e evidentes. É requisito primário do modelo político, a avaliação das alternativas que diferem das políticas actuais, sendo consideradas poucas alternativas e apenas avaliadas algumas consequências das alternativas. O problema é constantemente redefinido, não existe uma melhor resposta, a decisão é constante, a resolução de problemas imediata, não existindo uma visão de longo prazo. Segundo este modelo, não são distinguidos os meios e os fins e é minimizada a incerteza na tomada de decisão, não incluindo a matemática, economia ou estatística, predominando o aspeto comportamental da tomada de decisão.

Por fim, o modelo processual coloca a ênfase nas questões administrativas, sendo os objetivos orientados para os resultados. Em termos de interdisciplinaridade, é semelhante ao modelo organizacional, baseando-se na Matemática, Estatística, Economia e reconhecendo também as disciplinas comportamentais como a Filosofia, a

Psicologia e a Sociologia. O modelo processual distancia-se do modelo organizacional na medida em que está orientado para os resultados a longo prazo, tendo em vista o crescimento e o futuro. Existe uma clara orientação estratégica neste último modelo, enquanto o modelo organizacional é mais tático e preocupado com o curto prazo. Este modelo aplica as técnicas do modelo racional de comparação e avaliação de alternativas, e utiliza os métodos quantitativos para reduzir a incerteza, e ainda as técnicas de negociação do modelo político. Considerados ainda os constrangimentos humanos e institucionais, bem como os apresentados pelo ambiente, existe uma preocupação com a inovação e a mudança organizacional.

Nesta secção procurou-se oferecer uma visão das principais propostas de compreensão sobre os processos de tomada de decisão, tendo sido evidenciada a interdisciplinaridade que existe no estudo desta realidade e a complementaridade de abordagens e conceitos. Embora possa entender o leitor que se trata de uma apresentação exaustiva das propostas existentes na literatura, é importante ressaltar que se pretendeu fazer uma *overview* das principais categorias patentes na literatura sobre o tema em questão, para construir o quadro teórico que sustenta o presente trabalho.

6. Instrumentos e técnicas de decisão

Às diferentes abordagens apresentadas estão associados instrumentos ou ferramentas de tomada de decisão, que auxiliam o indivíduo a suportar a sua escolha, permitindo-lhe realizar análises relevantes e completas, nomeadamente a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e Análise PEST (*Political, Economical, Social e Technological*). Estas duas análises, normalmente associadas ao campo da gestão, são muito utilizadas para realizar um confronto entre os pontos fortes e fracos da organização, e entre as ameaças e oportunidades existentes no mercado, e também para efectuar um balanço da situação – Política, Económica, Social e Tecnológica do ambiente, respetivamente (Gregory, 2008; Seitel, 1995; White e Dozier, 1992).

Nos modelos formais e consequenciais, as técnicas quantitativas auxiliam o indivíduo a chegar à solução que melhor se enquadra nos seus objetivos. A maioria das técnicas

quantitativas baseia-se na comparação e avaliação de alternativas, sendo que só devemos utilizar estas técnicas quando estamos conscientes das suas limitações (Hansson, 2005; Fülöp, 2005). A técnica de análise do custo-benefício é um método de análise quantitativo e sistemático de tomada de decisão muito utilizado, que consiste na avaliação dos custos e benefícios que estão associados a cada alternativa de ação.

É possível ainda identificar um conjunto de métodos simples, aplicáveis a problemas com apenas um agente de tomada de decisão, que tem à sua disposição poucas alternativas de ação e se encontra em situações de certeza: a análise de prós e contras (este método de análise baseia-se na comparação qualitativa dos elementos positivos e negativos das diferentes alternativas, não implicando uma análise matemática); análise do máximo e mínimo (esta técnica só pode ser utilizada quando os critérios são compatíveis, procurando-se minimizar o mínimo e maximizar o máximo); e os métodos conjuntivos e disjuntivos (através destes métodos mais do que melhorar a *performance* em cada critério, procura-se encontrar uma solução satisfatória). Segundo os métodos disjuntivo, a alternativa tem de corresponder a pelo menos um critério e, no que diz respeito aos métodos conjuntivos, a alternativa tem de ter uma *performance* mínima em todos os critérios.

Por outro lado, a teoria das probabilidades é um ramo da matemática que se desenvolveu sobretudo nos séculos XVII e XVIII, fruto do empenho dos franceses Blaise Pascal, Pierre de Fermat, Abraham de Moivre e Pierre Simon; e do suíço Jakob Bernoulli, com o intuito de prever os resultados de jogos de azar, populares entre a nobreza francesa daquele tempo. Mais recentemente, na transição entre os séculos XIX e XX, o russo Andrei Nikolaevich Kolmogorov e outros autores contribuíram muito para o desenvolvimento deste ramo da matemática. Ainda hoje se utilizam exemplos de jogos (dados e cartas) na apresentação deste tópico por causa das primeiras investigações e aplicações que foram efectuadas (Harrison, 1987).

Deste modo, a teoria das probabilidades tem uma grande utilidade, na medida em que permite lidar com eventos específicos, cujo resultado é determinado pela sorte, sendo também utilizada perante situações de tomada de decisão caracterizadas pela incerteza

(Harrison, 1987; Smith et al., 1994). Permitindo captar o risco, a dúvida e a incerteza na decisão, esta proposta consiste num sistema de regras matemático, abstrato e axiomático, que possibilita a atribuição de números a elementos hipotéticos (Kolmogorov, 1933 em Beach, 1997)

De seguida serão apresentados dois instrumentos de suporte à tomada de decisão, que surgem como ferramentas normativas aplicáveis nas mais variadas situações e que são considerados como relevantes no âmbito deste trabalho – a teoria dos jogos e a teoria dos jogos evolutivos.

6.1. Teoria dos jogos

A vida em sociedade consiste numa sequência de interações e encontros que são caracterizados pela interdependência estratégica, criada pelos agentes e pelo ambiente onde estes interagem. Neste sentido, esta pode ser entendida como um jogo mediado por regras e convenções, onde é constante a necessidade de escolha entre diferentes alternativas de ação.

A teoria dos jogos surge como um quadro conceptual de análise, que permite solucionar, através de estruturas matemáticas, um conjunto sofisticado de problemas. Aquela que por vezes é entendida como uma caixa de ferramentas, através da qual é possível modelizar fenómenos, revela-se uma linguagem universal cujas representações abstratas permitem abranger um vasto leque de situações da vida real, proporcionando novas formas de investigar o mundo, especificando rigorosamente as condições da interação social (Ginits, 2000; Osborne e Rubinstein, 1994).

Muitas disciplinas têm visto as suas pesquisas sobre interação estratégica enriquecidas pelos contributos da teoria dos jogos: passando pelas ciências sociais como a Antropologia (modernização das práticas e construção do homem simbólico); a Sociologia (teoria das organizações, sociologia política, mudança dos conflitos das mesas de jogo para a realidade); a Psicologia (análise transaccional de Eric Berne (1958); ou as Ciências Políticas (campo onde, por excelência, existe resolução de

conflitos sem violência, através de relações internacionais, actos eleitorais e conquista do poder), até à Biologia (estratégia de seleção natural e teoria da evolução). É possível identificar inúmeras aplicações da teoria dos jogos a outros campos de estudo que à partida parecem não beneficiar da utilização de uma estrutura formalizada (Peréz, 2001).

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

É possível formalizar a estrutura de qualquer jogo estratégico, através da representação normal ou extensiva, identificando quatro elementos: os jogadores (identidades que interagem e tomam a decisão); as regras [que definem a ordem das jogadas (*timings*) e o tipo de decisão/ação possível, bem como a informação que cada jogador dispõe a cada momento relativamente aos resultados (*payoffs*) do adversário e às decisões do mesmo]; as estratégias possíveis (conjunto de combinações de ações possíveis para cada jogador); e os *payoffs* (resultados associados às combinações de jogo possíveis para cada jogador) (Church e Ware, 2000; Silva, 2009).

Os jogos de estratégia caracterizam-se pelo facto das escolhas e decisões dos jogadores determinarem o resultado final do jogo. Neste tipo de jogo existe necessariamente pensamento estratégico, sendo que o resultado de cada participante depende das opções (estratégia) dos restantes jogadores, isto é, a interação é determinada e caracterizada pela interdependência entre os jogadores (Church e Ware, 2000).

Podemos distinguir diferentes tipos de jogos de estratégia, considerando o objetivo dos jogadores, a atitude dos jogadores, a ordem das jogadas (*timing* da decisão e o momento da jogada), a incerteza sobre os *payoffs* do adversário e a informação sobre a história do jogo. Falamos em jogos de soma zero e soma variável (ou diferente de zero); em jogos cooperativos e não cooperativos; jogos simultâneos (*strategic games*) e

sequenciais (*extensive games*); em jogos de informação perfeita e imperfeita, e ainda em jogos de informação completa e incompleta (Dixit e Nalebuff, 2001; Gibbons, 1992; Pérez, 2001). Estas categorizações de jogo não são mutuamente exclusivas, mas permitem apreender quais os elementos a considerar na análise de um jogo, sendo que a cada uma delas estão associados conceitos de equilíbrio e modos de solução também diversos.

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

Em 1713, James Waldegrave propôs a solução de estratégias mistas para jogos de duas pessoas. Posteriormente, foram realizadas múltiplas análises por Francis Edgeworth (1881) e Zermelo (1913), em que os autores registam avanços nos raciocínios de interpretação da tomada de decisão especificamente em jogos de xadrez. Ainda no século XIX, Augustin Cournot publicou uma extensa obra *Researches into the Mathematical Principles of Theory of Wealth* (1838), onde estabeleceu os princípios da teoria dos jogos, apresentando uma solução restrita do hoje reconhecido equilíbrio de Nash em situações de duopólio. Também Borel (1953) terá lançado as bases da teoria dos jogos, nomeadamente através da apresentação de uma importante classe de jogos e dos conceitos de *pure* e de *mixed strategies* (Dutta, 2000; Luce e Raiffa, 1957; Ross, 2006).

De facto, podem ser identificadas, antes do século XX, várias investigações pioneiras sobre teoria dos jogos em diversas áreas de estudo, mas somente quando matemáticos se debruçaram sobre este assunto é que esta proposta assumiu maior importância. Quando falamos em trabalhos de base nos tempos modernos neste campo de análise, é incontornável fazer referência ao matemático John Von Neumann e ao economista Oskar Morgenstern, autores da reconhecida obra *Theory of Games and Economic Behaviour* (1947).

Estes dois autores procuraram encontrar um modo efetivo de solucionar um tipo de problemas económicos, tendo introduzido conceitos essenciais como os de jogo de cooperação, de solução para jogos de soma zero e do axioma base da teoria da utilidade. Anos antes, Von Neumann (1928) tinha já chegado ao resultado final, que acabou por ser um ponto de viragem na teoria dos jogos, especificamente nos jogos de soma zero, o Princípio Minimax. Segundo este princípio, sem o qual a teoria dos jogos não existe, os jogadores procuram sempre maximizar o seu ganho mínimo, ou de forma equivalente, minimizar o ganho máximo do outro jogador, tendo-se assim estabelecido a base da negociação, da resolução do conflito de interesses coincidentes e das motivações contraditórias. Através deste raciocínio é possível determinar um par de estratégias em que cada jogador maximiza o seu *payoff* mínimo, solução que equivale a um valor médio onde ambos os jogadores podem esperar ganhar se atuarem racionalmente (Davis, 1983; Dutta, 2000; Luce e Raiffa, 1957). Embora nesta fase a proposta apresentasse ainda limitações, tornando a sua aplicação somente viável perante condições especiais e limitadas, esta amadureceu, podendo hoje ser aplicada através das suas análises matemáticas em diversas áreas e a inúmeros fenómenos sociais (Davis, 1983; Ross, 2006).

Outro grande contributo foi dado por John Nash (1950), autor que introduziu a noção de equilíbrio ou solução de um jogo. O equilíbrio de Nash é um conceito amplamente utilizado na teoria dos jogos, sendo que, com esta nova abordagem falamos não só em jogos de soma zero, como, também, em jogos de soma diferente de zero. É este conceito que permite conceber a teoria dos jogos como, não somente um conjunto de instrumentos através dos quais é possível alcançar uma solução para situações de conflito, mas como uma linguagem universal para resolver problemas que incluem a negociação e cooperação (Dutta, 2000; Ginitis, 2000). Nash partilhou, em 1994, um prémio Nobel com John Harsanyi e Reinhard Selten, autores que deram também a sua contribuição para a atualização e aperfeiçoamento da teoria, especificamente através da generalização do conceito de equilíbrio de Nash aos jogos dinâmicos ou sequenciais (Dutta, 2000).

Esta proposta é resultado da integração, refutação e aperfeiçoamento de trabalhos de diversos autores que, ao longo dos últimos séculos, procuraram formalizar os processos

de tomada de decisão estratégica. Atualmente, e fruto de todos os contributos acima descritos, a teoria dos jogos permite determinar matematicamente e logicamente as atitudes que os jogadores devem tomar para assegurar os melhores resultados para si próprios em situações de interação (Davis, 1983; Dixit e Nalebuff, 2001).

Apesar de todo o seu mérito, a teoria dos jogos tem sido alvo de inúmeras críticas⁵⁷, que contribuíram em última análise para que as ideias de base desta proposta, inicialmente utilizada para compreender o comportamento económico, tenham sido aperfeiçoadas, permitindo um substancial alargamento e generalização do seu campo de atuação. Esta teoria apresenta grande interesse devido às suas propriedades matemáticas, passíveis de serem aplicadas a diversos problemas sociais, económicos e políticos, sendo uma importante e útil ferramenta de análise de situações de interação estratégica e interdependência.

Existe hoje na teoria dos jogos uma clara orientação estratégica para a cooperação e negociação, e não para o conflito⁵⁸, ou seja, para situações onde a comunicação assume um papel preponderante em todo o processo, permitindo a construção de pontes de entendimento entre os jogadores. Em suma, para a teoria dos jogos, os jogadores em interação, através de uma estratégia escolhida por si, procuram o melhor resultado possível, tendo em vista chegar a uma situação de equilíbrio na qual nenhum dos intervenientes pode fazer melhor (Harrington, 2009).

6.2. Teoria dos jogos evolutivos

Segundo a teoria dos jogos, os agentes tomam decisões, sendo que o resultado de cada participante depende das opções dos restantes jogadores, uma vez que estamos perante situações de interação estratégica entre agentes interdependentes. Uma questão-chave desta proposta prende-se com a identificação do comportamento que o indivíduo

⁵⁷ Os pressupostos de base da teoria dos jogos, nomeadamente, a necessidade de ter um conjunto de decisores racionais que ambicionam atingir determinado objetivo e que têm em consideração o pensamento estratégico dos agentes, isto é, que inclui o conhecimento e expectativas sobre o comportamento dos decisores, têm sido alvo de inúmeras críticas (Osborne e Rubinstein, 1994).

⁵⁸ A noção de conflito é entendida enquanto caracterizando uma situação na qual existem interesses não coincidentes entre os diversos intervenientes na interação

deveria adotar perante a interação em questão e considerando a ação dos restantes jogadores. Em 1973, foi apresentada uma nova proposta, em que se demonstra que as lógicas da teoria dos jogos são aplicáveis em situações que não apresentam as características acima descritas e em que o indivíduo se afasta da racionalidade, assumindo formas de comportamentos distintas nos diferentes momentos da interação, existindo uma tendência para a homogeneização de condutas (Easley e Kleinberg, 2010).

A teoria dos jogos evolutivos analisa situações de interação estratégica onde o comportamento das populações evolui ao longo do tempo, seguindo um processo dinâmico de adaptação, tendo em vista introduzir melhorias no desempenho dos jogadores e chegar ao melhor resultado. À medida que a interação se desenrola, as estratégias que apresentam maiores benefícios vão sendo progressivamente mais escolhidas do que aquelas que apresentam benefícios inferiores, através de processos de seleção natural ou de uma regra denominada por replicador dinâmico. Nestas situações, no longo prazo existe uma convergência para a opção por uma alternativa dominante que, em última análise, poderá ser seguida por todos os indivíduos da população em análise, sendo atingido o Equilíbrio Evolucionário Estável (EEE) (Sandholm, 2007; Gomes, 2012).

Podendo ser identificados trabalhos embrionários sobre jogos evolutivos da autoria de Fisher (1930) e de Lewontin (1961), estes são formalizados pela mão de Maynard-Smith e Price (1973). Os autores despertam a atenção para a análise de uma área de investigação com elevado potencial, a análise de jogos evolutivos, que se foca no estudo da robustez do comportamento estratégico, assumindo que os indivíduos em situações de interação que se desenrolam ao longo do tempo aprendem, tendo em vista chegar à solução que maximiza o seu resultado e existindo uma tendência para não alterar esse comportamento (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2009; Gomes, 2012).

Esta proposta baseia-se numa adaptação da teoria dos jogos tradicional, criada para modelizar o comportamento de agentes económicos racionais, ao contexto da biologia especificamente, à teoria da evolução das espécies, apresentada por Darwin, e segundo a

qual através de processos naturais de interação e experimentação, apenas as alternativas mais fortes sobrevivem, desaparecendo as mais fracas (Sandholm, 2007; Easley e Kleinberg, 2010). Complementarmente, Taylor e Jonker (1978) e Zeeman (1979) estabelecem as condições a partir das quais é possível inferir a existência de uma regra dinâmica – replicador dinâmico que representa a lógica mais utilizada na teoria dos jogos evolutivos e que permite chegar ao EEE (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2009; Gomes, 2012).

O EEE representa a situação de longo prazo onde as relações de interação se vão manter, a menos que algo perturbe os *payoffs* do jogo, considerados como constantes, uma vez que este indica qual a alternativa mais robusta às pressões da evolução. Na prática o equilíbrio encontrado é um equilíbrio de Nash ou um equilíbrio não cooperativo, que surgiria caso o jogo fosse resolvido de uma só vez, como um jogo normal. Este equilíbrio dos jogos evolutivos introduz uma dimensão de aprendizagem ao longo de tempo, através da qual os indivíduos vão conhecendo as vantagens de cada opção, num ambiente em que se considera não ser possível a cooperação entre jogadores (Easley e Kleinberg, 2010).

Considerando que a teoria da evolução das espécies tem origem na Biologia, ao aplicar estes conceitos a outras ciências é necessário ter em conta que entram em ação questões distintas, nomeadamente as associadas à racionalidade e ao pensamento racional. Apesar da teoria dos jogos evolutivos ter surgido num contexto de interação de agentes não racionais, onde as escolhas são determinadas pelos sucessos passados, esta é uma poderosa ferramenta facilmente adaptável a cenários de interação humana, em que as escolhas são realizadas em função das suas futuras consequências (Gomes, 2012).

Nas Ciências Sociais, o processo de evolução corresponde às interações que se desenrolam ao longo do tempo e que permitem a criação de normas ou instituições. Em sociedade, não existe uma seleção natural de estratégias, as opções que apresentam maiores benefícios são aquelas que se tornam dominantes e sobrevivem no longo prazo. As estratégias dominantes transformam-se na norma social, que é adotada pela maioria

da população, embora possam existir cenários em que estratégias dominadas sobrevivem (Gomes, 2012).

Apesar de a maioria das propostas sobre teoria dos jogos evolutivos ter sido apresentada por biólogos e economistas, esta lógica tem sido aplicada em diferentes áreas de estudo, como as ciências da computação ou a Sociologia, demonstrando ser uma base comum de trabalho para investigadores de diferentes disciplinas e permitindo explicar um número alargado de aspetos do comportamento do homem (Sandholm, 2007; Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2009).

O interesse dos investigadores das ciências sociais, por uma proposta em que se aplicam conceitos da teoria dos jogos a contextos biológicos, prende-se com três factos. Em primeiro lugar, o conceito de “evolução” utilizado pela teoria dos jogos evolutivos, não se restringe à evolução biológica, devendo ser entendida de modo abrangente e incluindo os processos de evolução cultural ou as alterações nas crenças e normas ao longo do tempo. Por outro lado, a definição de racionalidade assumida nos jogos evolutivos parece ser mais adequada para formalizar sistemas sociais, do que a proposta pela tradicional teoria dos jogos. Por fim, os jogos evolutivos apresentam-se como lógicas dinâmicas, colmatando uma falha da teoria dos jogos (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2009).

A proposta da teoria dos jogos evolutivos apresenta uma grande relevância no estudo de processos de tomada de decisão, caracterizados pela existência de múltiplos jogadores que têm de escolher entre duas ou mais alternativas de ação possíveis, e em que, ao longo do tempo, tendo em conta que existe uma vantagem na adoção de uma das opções, existe uma convergência de ação dos intervenientes, permitindo analisar aspetos evolutivos da interação. Por outro lado, esta ferramenta permite superar três das críticas apresentadas à teoria jogos, nomeadamente: as situações de múltiplos equilíbrios de Nash, a existência de um jogador hiper-racional e, ainda, a falta de inclusão de aspetos dinâmicos na compreensão de interações estratégicas.

Em suma, a teoria dos jogos evolutivos, apresenta como objeto de estudo uma população (*setting*) de jogadores alargada, que procura determinar a medida do sucesso que se repete ao longo do tempo. Segundo esta perspetiva, a proporção da população que usa uma estratégia pode evoluir, tendo em vista alcançar o resultado estável da situação, que permitirá à população sobreviver e resistir à mudança (Harrington, 2009).

7. Uma nova perspetiva de análise da tomada de decisão: Kahneman e Tversky

Até à década de 70 do século XX, os modelos de tomada de decisão que assumem os indivíduos, enquanto agentes racionais que possuem um pensamento lógico, e as emoções como a causa de, por vezes, estes se distanciarem da racionalidade, foram consensualmente aceites nas Ciências Sociais. No entanto, Kahneman e Tversky põem em causa estes dois pressupostos de base sobre a ação do indivíduo na tomada de decisão, identificando um conjunto de erros sistemáticos que existem no pensamento humano. Os referidos autores desenvolveram uma área de estudo que se centra na identificação das limitações simplificadoras do pensamento intuitivo e que explica os enviesamentos que se manifestam em heurísticas, surgindo estes pelo facto de as nossas intuições serem incompletas e os juízos subjetivos (Kahneman, 2011).

O trabalho de Kahneman e Tversky, reconhecido em 2002 com o Prémio Nobel da Economia, coloca em questão o pressuposto base da teoria económica, a racionalidade, e surge como uma proposta inovadora sobre o impacto da Psicologia na Economia. Nesta nova perspetiva de analisar a tomada de decisão, o cérebro humano é apresentado como uma ferramenta de inferência, existindo um conjunto de fenómenos psicológicos que estão envolvidos na tomada de decisão (Gilboa, 2011). Neste sentido, a mente humana é susceptível de cometer erros sistemáticos, também designados por enviesamentos, sendo as lógicas de escolha por vezes violadas por estas preferências intuitivas (Kahneman, 2011).

A Psicologia Cognitiva e Social centra-se na análise do funcionamento da mente humana, procurando compreender as maravilhas e as falhas do pensamento intuitivo,

sendo que a focalização no erro não denigre a inteligência humana, tal como a atenção às doenças nos textos médicos não nega a boa saúde. Em última análise, a grande mais-valia desta área de investigação prende-se com o facto de permitir melhorar a capacidade de identificar e compreender juízos (Kahneman, 2011). Os erros e enviesamentos estão presentes nas escolhas e julgamentos dos indivíduos, por isso, para evitá-los e minorar o seu impacto no resultado da decisão, é fundamental estarmos conscientes de que os erros e enviesamentos são uma realidade, devendo por isso recorrer a modelos formais e promover o trabalho em grupo, com recurso ao *brainstorming*, para minorar o seu impacto nos resultados dos julgamentos e das escolhas. Note-se que, ao falar de modelos matemáticos, não estamos obrigatoriamente a fazer referência a equações de resolução complexa, mas sim a modos de tornar os problemas abstratos, como as árvores de decisão, que permitem modelizar um problema (Gilboa, 2011).

Em suma, a proposta de Kahneman e Tversky põe em evidência que, como resultado das suas limitações cognitivas, os indivíduos, de modo consciente e inconsciente, confiam em heurísticas e esquemas que os ajudam a seleccionar e processar mais rapidamente a informação disponível (Cabecinhas, 1995).

7.1. Dois tipos de pensamento humano

Ao analisar em profundidade o pensamento humano, conclui-se que existem dois tipos de raciocínio, que coexistem e se influenciam mutuamente, coincidindo estes com dois sistemas de abordagem do juízo e da escolha. A nossa mente possui um sistema de pensamento “rápido” que, guiado pela intuição e pelas heurísticas, funciona de modo automático e, por vezes, inconsciente, tendo este uma grande influência na nossa mente e, conseqüentemente, nas nossas decisões. Por outro lado, funciona também na nossa mente um sistema de pensamento “lento” que, sendo deliberado, é determinado pela razão e entra em ação quando é requerido, controlando o sistema “rápido” (Kahneman, 2011).

A classificação da mente humana em dois sistemas complementares, “1” e “2”, foi originalmente proposta pelos psicólogos Stanovich e West (em Kahneman, 2011). O sistema 1, que coincide com a forma de pensamento “rápido”, caracteriza-se por ser automático, imediato e sem sensação de controlo voluntário, permitindo gerar sem esforço impressões e sensações, tendo a capacidade de criar um conjunto complexo de ideias. Neste sistema de pensamento entram em funcionamento as capacidades inatas que partilhamos com os outros seres humanos, conseguindo reconhecer e orientar a atenção, e, ainda, realizar associações. A partir deste sistema automático o conhecimento é armazenado na memória e é acedido sem intenção ou esforço. O sistema 2, ou sistema de pensamento “lento”, é responsável pelo desenvolvimento de atividades mentais esforçadas, permitindo a concentração e a realização de cálculos complexos. Este sistema gere a experiência subjetiva de atuação, é consciente e racional, e baseia-se em crenças, permitindo fazer escolhas e sendo responsável por decidir o que pensar e o que fazer; controlando e agindo sobre a ação impulsiva do pensamento “rápido” (Kahneman, 2011).

Ambos os sistemas estão em interação constante, entrando em funcionamento em primeiro lugar o sistema 1, que gera continuamente sugestões, impressões e intuições para o sistema 2, que só funciona quando o primeiro sistema não tem resposta para algo. Em última análise, os dois sistemas apresentam uma divisão do trabalho eficiente, sendo que o primeiro é responsável pela maioria do que fazemos e pensamos, e o segundo prevalece quando as coisas são mais complexas, tendo a última palavra sobre qual será a ação a implementar (Kahneman, 2011). Apesar do funcionamento articulado entre os dois modos de pensamento da mente humana, o sistema 1 apresenta limitações que podem levar à ocorrência de enviesamentos e erros sistemáticos. O pensamento “rápido” responde a questões que são mais fáceis do que a efetivamente perguntada, apresentando uma fraca compreensão da lógica e da estatística e caracterizando-se pelo facto de estar sempre em atividade, não podendo ser desativado. Deste modo, pode-se gerar conflito entre a reação automática e a intenção de controlo, tendo o sistema 2 de vencer os impulsos do sistema 1, que podem por vezes levar-nos a situações de ilusão ótica ou cognitiva (Kahneman, 2011).

Pelo facto do sistema 1 funcionar de modo automático e não poder ser desligado, os erros do pensamento intuitivo são muitas vezes difíceis de evitar, pois o sistema 2 pode não ter o indício da existência de um erro e não consegue controlar a presença de um enviesamento, existindo tarefas que apenas ele pode executar, pois exigem esforço mental e auto-controlo, permitindo seguir regras, atingir objetivos e fazer escolhas deliberadas entre opções, a partir das relações simples que são detectadas pelo sistema 1. Neste sentido, é fundamental que exista um compromisso entre os dois modos de pensamento da mente humana e um controlo da atenção a todos os elementos envolvidos na situação, para conseguir superar as limitações de ambos os sistemas, e para possibilitar que o sistema 2 consiga monitorizar e controlar os pensamentos e ações automaticamente sugeridos pelos sistema 1, e consiga intervir sempre que necessário, evitando erros e enviesamentos (Kahneman, 2011).

7.2. Do *Econs* ao *Humanos*

De uma perspetiva clássica, a tomada de decisão é entendida pela Economia como um processo no qual intervêm agentes económicos, que actuam de modo lógico e racional. *“O agente da teoria económica é racional, egoísta e as suas preferências não mudam.”* (Frey em Kahneman, 2011, p.355)

Quando se fala sobre tomada de decisão, para a Psicologia as coisas não são tão lineares como para a Economia. Existe um conjunto de vertentes psicológicas que influenciam a escolha e que colocam em causa a visão clássica da Teoria Económica. O evoluir das investigações sobre a tomada de decisão torna evidente que as escolhas se desviam das regras da racionalidade e que os indivíduos têm tendência para tratar os problemas individualmente, sendo, por isso, a Economia Clássica progressivamente enriquecida pelos pressupostos da Economia Comportamental, que surge no início da década de 70 pela mão de Richard Thaler (Kahneman, 2011).

Numa primeira análise, a Economia e a Psicologia parecem estudar duas espécies distintas de indivíduos a que, no início, Richard Thaler designou como o *Econs* e o *Humanos*. A teoria da utilidade esperada é o alicerce do modelo do agente racional e

económico, tendo sido a teoria mais importante nas Ciências Sociais relativamente ao estudo da tomada de decisão. No entanto, esta abordagem não foi pensada como um modelo psicológico, mas sim como uma lógica de escolha baseada em regras elementares, os designados axiomas da racionalidade. Para Von Neumann e Morgenstern, a teoria da utilidade esperada assumia o duplo papel de prescrever uma lógica de como as decisões deviam ser tomadas e, simultaneamente, realizar uma descrição de como o *Econs* realiza as suas escolhas. Por outro lado, Kahneman procura compreender como o *Humanos* realiza as suas escolhas, sem assumir nada sobre a sua racionalidade. Deste modo, não se procura chegar à escolha racional ou mais vantajosa, mas sim à escolha intuitiva, considerando as variações sistemáticas que existem nos axiomas da racionalidade (Kahneman, 2011).

A grande alteração na compreensão dos processos de decisão prende-se com a conclusão de que as preferências não são estáveis ao longo do tempo: estas variam com contexto ou situação, dependendo a utilidade de um ponto de referência que inclui o presente e o passado. O ser humano não tem inclinação nem recursos mentais para impor consistência às preferências, não sendo estas dispostas para serem coerentes, como defende o modelo do agente racional. Por isso, não podemos confiar a 100% que as nossas preferências reflitam os nossos interesses, ainda que sejam baseadas na experiência pessoal. Os gestos e as decisões são moldados pelas recordações e estas podem ser erradas. Esta evidência é um desafio à ideia de que os seres humanos têm preferências consistentes e que sabem como maximizar os resultados (Kahneman, 2011).

A mente humana tem dificuldade em pensar estatisticamente, porque este tipo de raciocínio exige refletir sobre muitas questões em simultâneo, sendo mais simples e acessível pensar em termos associativos, metafóricos ou causalmente. Por outro lado, o nosso pensamento caracteriza-se ainda pelo excesso de confiança, uma limitação que nos leva a acreditar que sabemos mais do que sabemos efetivamente, não nos permitindo reconhecer a nossa ignorância. Em última análise, a nossa mente pode ser descrita como uma “máquina associativa”, tendo uma grande tendência para funcionar através da associação de ideias, facto que por vezes induz manipulações no contexto e, conseqüentemente, efeitos no comportamento. Por outro lado, a procura de causas

molda o nosso pensamento. Pretendemos encontrar constantemente a causalidade através da associação e, deste modo, queremos chegar a padrões. As operações da memória associativa contribuem para um enviesamento de confirmação geral, chegando a causalidades erradas e a ilusões de padrão, pois a existência de uma correlação não quer dizer que a causa seja a previamente identificada (Levitt e Dubner, 2006; Kahneman, 2011).

É comum o indivíduo ter de tomar uma decisão e não conhecer toda a informação necessária. Nestes casos, este desenvolve heurísticas, métodos para gerar respostas que, não garantido a resposta certa, conduzem na maioria das vezes a uma resposta plausível (Gilboa, 2011). Lidamos habitualmente com informação limitada, como se fosse tudo o que há para saber. Quando se sabe pouco, é mais fácil construir uma história coerente, porque há menos peças para encaixar (Kahneman, 2011). Este efeito é designado pelo autor como “SHAQV – Só há aquilo que vê”, uma vez que o sistema 1 só realiza associações com aquilo de que se lembra e que está ativo na memória, este centra-se apenas na evidência existente, ignorando a evidência ausente. O que importa é a consistência da história e não se estou na posse de toda a informação e, por isso, construímos uma história coerente na nossa mente, que não é necessariamente verdadeira (Kahneman, 2011).

Os autores que apresentam esta nova perspectiva de análise da tomada de decisão, formalizam as suas ideias na identificação de um conjunto de heurísticas às quais recorreremos nas situações de tomada de decisão que, embora possam simplificar e contribuir para a resolução do problema, podem também traduzir-se em enviesamentos que vão conduzir a uma solução final incorreta. O trabalho de Kahneman e Tversky culmina ainda na apresentação da teoria da prospectiva, proposta que representa um marco no modo de análise da tomada de decisão.

7.3. Heurísticas presentes na tomada de decisão

Em 1979, Tversky e Kahneman identificam e sistematizam os princípios heurísticos a que recorreremos em situações em que é necessário fazer juízos ou tomar decisões que,

sendo úteis, podem também conduzir a erros graves e sistemáticos nos processos de escolha:

a) Heurística da representatividade

- insensibilidade à anterior probabilidade dos resultados
- insensibilidade ao tamanho das amostras
- concepção errada de hipóteses
- insensibilidade à previsibilidade
- ilusão da validade
- concepção errada de regressão (regressão à média)

Os indivíduos tendem a realizar julgamentos com base nas características mais óbvias que identificam, ignorando outras que permitem fazer um julgamento correto da situação (Cabecinhas, 1995). A primeira heurística identificada por Tversky e Kahneman manifesta-se através de seis enviesamentos distintos que podem fazer com que o indivíduo cometa erros no processo de tomada de decisão.

b) Heurística da disponibilidade

- enviesamentos devidos à recuperabilidade instantânea
- enviesamentos devidos à efetividade de um conjunto de pesquisa
- enviesamentos de imaginabilidade
- correlação ilusória

As pessoas tendem a avaliar a importância de uma questão em função da facilidade com que esta é recuperada pela memória - ou seja, recordamos mais facilmente o que está mais próximo de nós - sendo por isso a mente humana contaminada por enviesamentos cognitivos. Neste sentido, os indivíduos tendem a julgar mais prováveis os acontecimentos que recordam melhor do que aqueles que acontecem com menos frequência (Cabecinhas, 1995). Esta conclusão leva-nos a questionar se a mente humana funciona de um modo racional e lógico, uma vez que, neste âmbito, podemos incorrer em quatro enviesamentos distintos (Kahneman, 2011).

c) Heurísticas de ajustamento e ancoragem

- ajustamento insuficiente
- enviesamentos na avaliação de acontecimentos disjuntivos e conjuntivos
- ancoragem na avaliação de distribuições de probabilidades subjetivas

Nos processos de tomada de decisão, os indivíduos têm ainda tendência a realizar estratégias de simplificação para chegarem a uma solução para a situação, estratégias essas que se traduzem no recurso a um ponto de referência relativamente arbitrário, habitualmente designado por âncora, o qual influencia o resultado final da escolha.

As três heurísticas apresentadas são aplicadas na realização de juízos e tomadas de decisão perante a incerteza e são passíveis de serem identificados na nossa vida quotidiana. Embora altamente económicas e em geral eficazes, podem conduzir a erros sistemáticos e previsíveis, sendo fundamental que os indivíduos envolvidos nos processos de escolha estejam conscientes das mesmas.

7.4. Erros nos processos de tomada de decisão

Para além das heurísticas e enviesamentos apresentados por Tversky e Kahneman (1979), diversos estudos demonstram a existência de erros sistemáticos nos processos de tomada de decisão, que resultam de um conjunto de processos cognitivos, ou que são consequência de procedimentos anteriores e que podem influenciar o resultado da escolha.

Diversas experiências comprovam que a mente humana funciona com base num efeito de enquadramento (*framing effect*), isto é, o modo como a situação é apresentada influencia ou pode influenciar a decisão (Gilboa, 2011). Os efeitos de enquadramento determinam que frases logicamente equivalentes possam evocar reações diferentes. Este efeito é habitualmente exemplificado através da situação em que é requerido a um paciente que tome uma decisão sobre uma intervenção cirúrgica para solucionar o seu problema de saúde. A forma como a questão é apresentada ao doente, que tem 30% de risco de não sobreviver ou que tem 70% de possibilidade de sucesso, induz respostas

distintas no mesmo, embora lógica e matematicamente as opções sejam exactamente iguais (Kahneman, 2011).

Por outro lado, podem entrar em funcionamento nos processos de tomada de decisão os efeitos de dotação (*endowment effects*) (Richard Thaler), segundo os quais o indivíduo numa situação de interação pode reagir de modo diferente quando se está a falar de um bem que lhe pertence, ou que pode vir a pertencer-lhe, valorizando mais os bens que lhe pertencem do que aqueles que não lhe pertencem (Gilboa, 2011).

Os custos irrecuperáveis (*sunk costs*) entram em ação em situações como a impossibilidade de ir ao cinema quando já se adquiriu bilhete, sendo que tenho uma atitude diferente quando não vou ao cinema e o bilhete foi pago por mim, ou o bilhete foi pago por outra pessoa. Nas situações em que já existiu um investimento da parte do indivíduo, este tem tendência a valorizar mais a perda do que no caso de não poder beneficiar do bem/serviço que foi por outro previamente adquirido (Gilboa, 2011).

Estudos realizados no âmbito da compreensão dos processos de tomada de decisão colocam ainda em evidência que o efeito de contabilidade mental (*mental accounting*) pode influenciar o processo de escolha, o que explica situações perante as quais são tomadas decisões distintas sobre um mesmo bem, dependendo do facto de a compra ser realizada pelo marido ou pela mulher, quando o dinheiro sai exactamente da mesma conta (Gilboa, 2011).

Por fim, o efeito de aura torna mais fácil antecipar, reconhecer e compreender a situação, pois este cria uma tendência para gostar de tudo numa pessoa mesmo quando não se conhece determinados traços, causando enviesamentos muito comuns, ou seja, as primeiras impressões favoráveis influenciam os juízos posteriores (Kahneman, 2011). Este efeito ajuda a manter as narrativas explicativas simples e coerentes, ao exagerar a consistência das avaliações.

7.5. Teoria prospectiva

Considerando que os processos de decisão envolvem subjetividade, que deve ser reconhecida e aperfeiçoada, Tversky e Kahneman desenvolvem a *prospect theory* segundo a qual o agente de tomada de decisão pensa nos resultados como ganhos e perdas, e não como estados de riqueza, funcionando o ser humano com base em pontos de referência, que permitem realizar avaliações e tomar decisões. Esta proposta consiste numa teoria da tomada de decisão perante a incerteza e o risco, assumindo que as decisões são baseadas em julgamentos (Kahneman e Tversky, 1979; Wakker, 2001).

A teoria prospectiva, tendo em conta diferentes formas de percepção do risco, baseia-se nos argumentos de que os indivíduos têm diferentes pontos de referência e de que as perdas têm maior projecção que os ganhos correspondentes. Os *Humanos* são descritos no âmbito desta proposta, como sendo guiados pelo impacto emocional imediato das perdas e ganhos e não pelas perspectivas a longo prazo de riqueza e de utilidade global, apresentando critérios de julgamento (heurísticas), percepções de grandeza e disposições de risco distintas. Os estudos sistemáticos desenvolvidos pelos autores da referida proposta demonstram que os indivíduos violam sistematicamente os axiomas da racionalidade, baseando a sua decisão em critérios distintos.

Para os autores, os indivíduos tendem a adotar comportamentos de aversão ao risco quando estão em situações favoráveis (ganhos) e comportamentos de propensão ao risco quando estão em situações de perda eminente, demonstrando que as nossas preferências não são lineares. Embora não exista um método infalível para suportar a tomada de decisão, ao levar em conta as preferências e subjetividade dos indivíduos nos processos de decisão, é possível aperfeiçoar as escolhas que são realizadas nos mais variados contextos.

De realçar ainda que os autores que propõem esta nova forma de entender a tomada de decisão, basearam a sua investigação em indivíduos perante problemas simples e bem definidos. No entanto, atualmente a teoria da prospectiva é utilizada para explicar as

escolhas dos indivíduos e grupos perante problemas complexos e com níveis de risco distintos (Bromiley, 2010).

A teoria prospectiva surge como uma resposta às limitações dos modelos racionais para descrever os processos de tomada de decisão em contexto real e não perante decisões ótimas, explicando porque é que os indivíduos por vezes fazem, aparentemente, escolhas irracionais e de que modo estas são influenciadas por valores subjetivos (Mowrer e Davidson, 2011). O grande mérito desta teoria, prende-se com o facto de ser o primeiro modelo sobre tomada de decisão descritivo a incorporar o comportamento racional de uma forma empírica muito realista, tornando-o sistemático e previsível, e integrando de uma forma natural o risco e a ambiguidade. Por outras palavras, esta é a primeira teoria racional que é proposta sobre o comportamento irracional (Wakker, 2011).

8. Tendências e prioridades da investigação sobre tomada de decisão

Considerando que se trata de um processo sempre presente na rotina de indivíduos e organizações, os estudos sobre a tomada de decisão tornaram-se essenciais para um conjunto alargado de disciplinas (Nutt e Wilson, 2010). Especificamente para as ciências da gestão, estes processos apresentam-se como a base da sua existência. March e Simon (1958 em Nutt e Wilson, 2010) defendem que gerir uma organização consiste em tomar decisões, tratando-se de dois conceitos virtualmente sinónimos. É esperado dos gestores que decidam entre alternativas de ação, por vezes perante a incerteza, optando pelo caminho que beneficie a organização e os seus públicos. Neste sentido, os investigadores debruçam-se sobre esta questão tendo em vista melhorar os processos de tomada de decisão para se chegar a uma escolha eficiente e efetiva, que coincide com a melhor decisão perante as circunstâncias apresentadas e que permite a concretização dos objetivos previamente definidos (Hodgkinson e Starbuck, 2008).

As diversas etapas de desenvolvimento pelas quais tem passado a investigação sobre a tomada de decisão traduzem-se em momentos históricos que formataram a própria análise do objeto de estudo, nomeadamente a racionalidade do indivíduo e as suas

heurísticas, a simplificação, a experiências e a intuição (Hodgkinson e Starbuck, 2008). As teorias racionais puras, que marcaram os primeiros estudos sobre o objeto de análise aqui em questão, e que se demonstram hoje incompletas para o compreender na íntegra, pressupõem que o indivíduo terá de ter um conhecimento completo sobre as alternativas de ação, sobre as consequências e probabilidades destas, apresentar preferências consistentes e utilizar regras de decisão (Hodgkinson e Starbuck, 2008).

É hoje evidente que a tomada de decisão em função da situação em análise poderá ser um processo inconsciente, afetivo e por associação, ou um processo lógico, analítico, consciente e baseado em regras, tratando-se de uma realidade situacional, que deve ser contextualizada (Smith, 2008; Jarzabkowski, 2005 em Nutt e Wilson, 2010). Enquanto processo de análise de informação, tendo em vista a concretização de objetivos, a tomada de decisão inclui a identificação das escolhas possíveis que, fazendo parte do processo, lhe introduzem complexidade (Taylor, 1992; Nutt e Wilson, 2010)

A tomada de decisão é indiscutivelmente um campo de estudo complexo que está repleto de dilemas conceptuais e empíricos. É inegável que têm existido contributos notáveis, como a condução de investigações empíricas, descritivas e prescritivas, a apresentação de técnicas de estruturação do processo e de modelos matemáticos que oferecem poderosas ferramentas analíticas, mas todos estes esforços não criaram um corpo de conhecimentos sólidos que nos permita falar numa teoria unificada da tomada de decisão (Nutt e Wilson, 2010).

Uma análise e reflexão da literatura existente sobre esta área de estudo, permitem-nos identificar diferentes razões para justificar este facto. Em primeiro lugar, podemos fazer referência à falta de consenso sobre as unidades de análise estudadas, que alternam entre o foco na “decisão”, que permite uma visão mais abrangente do processo, e o foco nas “escolhas” que incluem apenas a comparação de alternativas de ação. No que ao nível de análise diz respeito, existe também bastante dispersão, havendo estudos sobre a decisão a todos os níveis da organização e incluindo decisões sequenciais e não sequenciais (Nutt e Wilson, 2010).

No que diz respeito ao propósito dos estudos sobre tomada de decisão, verifica-se a existência de uma grande dispersão de objetivos, que culmina numa diversidade de abordagens e de formas de conceptualização do objeto em questão, considerando o vasto número de disciplinas que se têm dedicado à sua análise. Por outro lado, as reflexões sobre os modelos prescritivos e descritivos têm sido foco de grande discussão, sendo que, em última análise, esta dicotomia se traduz num engano, pois ambas as perspectivas constituem as duas faces da mesma moeda, permitindo compreender a ação e a teoria normativa e, simultaneamente, o comportamento e a sua explicação, no âmbito dos processos de tomada de decisão.

Após grande investimento ao nível da identificação das diferentes etapas da tomada de decisão, é hoje evidente que é difícil distinguir o momento de formulação e de implementação estratégica, pois são dois momentos totalmente interligados. Do mesmo modo, é claro que a decisão nem sempre é planeada, sendo por vezes emergente e, por isso, relevante a reconstrução do que aconteceu e não tanto a planificação antecipada.

Por fim, a metodologia aplicada na investigação em tomada de decisão que determina a forma como são recolhidos os dados é essencial. Têm sido utilizadas nos estudos desenvolvidos abordagens qualitativas, quantitativas, questionários, entrevistas, estudos de caso, que levaram a uma amálgama de resultados e não a uma teoria coerente, como já referido.

O estudo sobre a tomada de decisão apresenta semelhanças com outras áreas das ciências sociais em que existe uma multiplicidade de paradigmas e métodos de recolhas de dados, levantando questões de rigor (qualidade da investigação e a sua qualidade científica) e de relevância, devido à mudança constante.

Uma área em desenvolvimento associada aos estudos dos processos de tomada de decisão prende-se com a identificação dos resultados da decisão. Tendo em conta as exigências cada vez maiores ao nível da demonstração do retorno do investimento e da credibilização das atividades, esta é uma área fulcral que apresenta desafios evidentes, uma vez que os resultados são muitas vezes multifacetados e difíceis de quantificar.

Não existe dúvida que a forma como o indivíduo toma a decisão influencia o resultado, por isso, é necessário estabelecer uma relação entre o “processo”, o “contexto”, o “conteúdo” e o “resultado”.

Até ao momento, a investigação sobre os processos de tomada de decisão tem seguido duas grandes abordagens, a prescritiva e a comportamental, ambas influenciadas pelo modelo utilitário do pensamento económico. Enquanto a primeira coincide com os modelos racionais, onde se procura encontrar o melhor resultado e chegar à maximização de *payoffs*, na perspetiva comportamental o foco são as ações dos indivíduos. Considerando as limitações de ambas as abordagens, está progressivamente em crescimento uma abordagem naturalista, que parte das duas propostas anteriormente apresentadas e apresenta como foco as decisões tomadas num contexto real, seguindo a linha comportamental e dando resposta às necessidades de compreensão da escolha do homem em situações reais (Beach, 1997).

Para Gary Klein, que se insere na corrente de análise da tomada de decisão naturalista, as heurísticas e os enviesamentos são rejeitados, sendo o objeto de estudo as pessoas em contexto real. O autor desenvolveu estudos que demonstram que os profissionais experientes desenvolvem capacidades intuitivas, propondo o modelo de decisão impulsionado pelo reconhecimento, segundo o qual existe informação que suporta a intuição, mas que não é identificada de imediato (Kahneman, 2011).

Para além desta linha naturalista, encontra-se ainda em desenvolvimento uma área de investigação cujos resultados irão determinar irreversivelmente o modo como são compreendidos os processos de tomada de decisão. Considerando que o cérebro controla todas as nossas escolhas, a Neuroeconomia tem procurado evidenciar de que modo a introdução de estímulos na atividade neural altera e condiciona os comportamentos do indivíduo. Os estudos que têm sido desenvolvidos nesta área e que têm analisado situações de escolha simples e complexas têm impactos evidentes na forma como é entendida a decisão, demonstrando que existem erros prevalentes e sistemáticos nos processos de escolha (Fehr e Rangel, 2011).

Através do presente capítulo procurou-se dar a conhecer as diferentes abordagens e perspectivas existentes sobre a tomada de decisão, enquanto objeto de estudo relevante para diferentes disciplinas. Em última análise, tornou-se evidente que só é possível uma compreensão na íntegra do referido objeto de estudo, através de uma visão global do mesmo e das várias propostas existentes, desde as quantitativas às comportamentais.

Capítulo IV - Desenho da investigação

“A investigação em tomada de decisão pode consistir em compreender como é realizada a escolha, prever como esta deve ser realizada para, conseqüentemente, conseguir controlar a escolha.”
(Carroll e Johnson, 1990, p. 9)

1. Pergunta de partida

Na esteira de Quivy (1992) a investigação deve ser guiada por três princípios – a ruptura, a construção e a verificação, exigindo esta o desenvolvimento de um conjunto de etapas que garantem o sucesso de um estudo.

Qualquer investigação implica a determinação de um método de trabalho que deve iniciar-se com a definição da pergunta de partida, a qual constitui o fio condutor que orienta e delimita o estudo e que deve ser clara, exequível e pertinente (Flick, 1999). A interrogação que norteia a investigação tem de ser concisa e precisa, indicando claramente o objeto de estudo em questão, e ainda ser realista e viável, considerando o tempo, recursos e meios disponíveis. Por outro lado, é necessário que a questão inicial seja distanciada de julgamentos e preconceitos, colocando em evidência um assunto relevante e permitindo chegar a um conhecimento profundo dos fenômenos e não somente a uma descrição dos mesmos (Quivy, 1992).

O presente trabalho de investigação pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Como é que o desenho de uma estratégia de comunicação pode ser entendido enquanto processo de tomada de decisão por excelência?

2. Delimitação do objeto de análise

A revisão da literatura sobre o conceito de tomada de decisão realizada no terceiro capítulo deste trabalho de investigação, com o intuito de construir o enquadramento teórico que o sustenta, deixou claro que, tratando-se este de uma realidade complexa que pode ser analisada de múltiplas perspetivas, é fundamental clarificar que componente/componentes dos processos de tomada de decisão se encontram em estudo nesta investigação.

Através deste trabalho pretende-se demonstrar que o conceito de tomada de decisão é fundador na função de Relações Públicas e, especificamente, evidenciar a centralidade dos processos de decisão no desenho de estratégias de comunicação. Neste sentido, numa perspetiva de sistema aberto de construção da ciência, a noção de tomada de decisão será integrada como um conceito estruturante na função estratégica de Relações Públicas⁵⁹ (Broom, 2006). São inúmeras as disciplinas que realizaram já até ao presente momento uma incorporação da noção de tomada de decisão no seu campo teórico de base, beneficiando das diferentes abordagens existentes para compreender os processos de tomada de decisão na íntegra.

Sendo que o delinear de uma estratégia de comunicação coincide com um conjunto articulado de tomadas de decisão, que garantem a concretização dos objetivos previamente definidos, pretende-se fazer uma ponte para a prática desta atividade e contribuir com a proposta de um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação, que possa tornar mais eficiente e enriquecer a *praxis* das Relações Públicas.

A atividade de Relações Públicas é uma função estratégica da organização, pois garante a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e é assumida como uma área funcional específica da estrutura organizacional, que tem a responsabilidade de realizar o desenho de estratégias de comunicação. Por outro lado, acreditamos que a prática das Relações Públicas só faz sentido quando assume um

⁵⁹ Ver Capítulo II.

papel estratégico que possibilita chegar a resultados de excelência, com mais-valias para os públicos, para a organização e para a sociedade. Em última análise, as quatro hipóteses de teorização das Relações Públicas apresentadas no primeiro capítulo deste trabalho constituem o quadro teórico que sustenta o mesmo, no que ao modo de conceptualização desta área de conhecimento diz respeito⁶⁰.

Ao integrar o conceito de tomada de decisão na função estratégica de Relações Públicas, tais processos surgem como relevantes em diferentes situações, que se podem configurar como objetos de estudo distintos. Por essa razão, e porque se pretende neste trabalho realizar a análise de apenas uma das perspetivas de observação possíveis, será realizada uma delimitação do objeto de estudo deste trabalho, a partir de uma apresentação das áreas que não serão alvo de análise, embora seja evidente a pertinência dos processos de tomada de decisão estratégica nas mesmas.

Os profissionais de Relações Públicas, pelas suas competências e funções, são confrontados no âmbito da sua atividade com desafios éticos aos quais têm de dar a melhor resposta para concretizar os seus objetivos. Tal facto tem motivado a dinamização de diversos trabalhos de investigação em que se procura analisar e oferecer modelos de tomada de decisão ética, garantindo a eficiência dos profissionais de Relações Públicas. Embora as questões relacionadas com os princípios éticos sejam parte integrante da prática profissional em Relações Públicas e, por isso mesmo, estejam sempre presentes, estas não serão a prioridade de análise neste trabalho. Note-se que tais questões não serão esquecidas, pois consistem num princípio básico de ação dos profissionais que norteia as suas escolhas.

Ao conceber a organização como um sistema aberto e dinâmico, constituído por elementos que interagem, entre si e com o ambiente, tendo em vista alcançar um estado de equilíbrio, podemos entender a estratégia como uma estrutura hierárquica de pensamento, que compreende diferentes níveis de estratégia e, conseqüentemente, momentos de tomada de decisão distintos. Deste modo, e na esteira da perspetiva

⁶⁰ Ver Capítulo I, Secção 1., ponto 1.

funcionalista das Relações Públicas⁶¹ apresentada por Moss e Warnaby (1997a), os profissionais de Relações Públicas podem ter um contributo relevante nos diversos níveis de definição estratégica da organização. Se, a um nível *corporate* e de negócio, podem partilhar um conjunto de informações relevantes que são determinantes para as escolhas realizadas pelos órgãos de gestão de topo da organização, a um nível operacional, as Relações Públicas surgem como uma função específica que, através da sua intervenção, baseada num conjunto de estratégias de comunicação, poderá contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais.

Neste contexto, é possível fazer a distinção entre a compreensão do envolvimento e contributo dos profissionais de RP nos processos de tomada de decisão da *dominant coalition*⁶², seja como elemento externo desta, ou como elemento integrante do grupo de decisão de topo da organização; e ainda, da análise do desempenho do profissional de RP na definição de estratégias de comunicação, enquanto área funcional da organização. A temática da participação e integração dos profissionais RP nos órgãos de tomada de decisão de topo da organização tem vindo a merecer a atenção de diversos investigadores, que procuram compreender em que medida os profissionais são integrados nestes grupos e de que forma a sua incorporação poderá ser uma mais-valia. Se, durante muito tempo, o profissional de RP não foi considerado como um recurso válido para integrar a equipa que define a estratégia *corporate* da organização, começa a surgir em Portugal, principalmente nas organizações de maior dimensão, a integração do CCO – *Chief Communication Officer* na equipa de gestão da estrutura organizacional. A nível internacional esta é uma prática comum, conforme se pode constatar pelos resultados do estudo “*Authentic Enterprise*” promovido em 2007 pela *Arthur W. Page Society*⁶³.

⁶¹ Ver Capítulo I, Secção 1., ponto 1.

⁶² A expressão “*dominant coalition*” é utilizada no Estudo de Excelência de Grunig para fazer referência ao grupo de indivíduos que tem a responsabilidade de tomada de decisão que afeta toda a organização, habitualmente designados como: órgãos de governo de topo, administração, conselho de administração.

⁶³ O estudo *The Authentic Enterprise*” é apresentado no Capítulo I., Secção 2., ponto 2.

É aqui relevante o estudo da definição de estratégias de comunicação, numa perspetiva funcional da hierarquia estratégica da organização, enquanto momento de tomada de decisão por excelência. Serão por isso objeto de análise neste trabalho situações de definição de estratégias de comunicação, nas quais se procurará evidenciar que estas coincidem com um conjunto articulado de escolhas, e que a compreensão das abordagens sobre tais processos e sobre a incorporação das propostas apresentadas neste âmbito poderão ter vantagens evidentes na prática dos profissionais de Relações Públicas.

Embora a definição de estratégias de comunicação possa ser realizada por equipas que realizam a gestão da comunicação da organização, considerando o objetivo deste estudo, será aqui considerado como relevante o papel do profissional de RP, que tem a responsabilidade de decisão final sobre o processo de formulação estratégica. Tal facto não invalida que não existam outros agentes que possam dar um contributo para a definição da estratégia de comunicação. Conforme foi explicado, aquando da exploração do conceito de tomada de decisão estratégica, o facto de serem ouvidos e envolvidos vários agentes não é sinónimo de estarmos perante um trabalho de grupo. Neste caso, o processo será visto como individual, embora o agente de tomada de decisão possa, no âmbito da investigação da situação, optar por considerar pertinente a auscultação da visão de outros profissionais (Rieke et al, 2008). Por outro lado, não serão analisadas as questões associadas aos estilos dos indivíduos na tomada de decisão, uma vez que o foco será a compreensão das diferentes etapas do processo de definição de estratégias de comunicação.

Assumindo na sua atividade a gestão de um conjunto vasto de áreas de intervenção⁶⁴ que, tendo de ser coerentes, implicam um acompanhamento específico e individualizado, os profissionais de Relações Públicas têm de tomar decisões sobre a política de comunicação da organização numa perspetiva *corporate*, e também decisões sobre situações concretas, que têm de estar alinhadas com a política de comunicação definida. Estão aqui em estudo todas as situações de definição de estratégias de comunicação pelo profissional de RP, independentemente do seu âmbito. Considera-se

⁶⁴ Ver Capítulo II, Secção 2., ponto 1.

como válidos para análise todos os momentos em que, na sua prática, o profissional recorre a uma metodologia de formulação estratégica para validar e conferir credibilidade às suas opções.

Tendo definido como objeto de análise do presente trabalho a formulação de estratégias de comunicação pelos profissionais de Relações Públicas, é obrigatório clarificar o que será pertinente nesta análise, considerando a complexidade do conceito de tomada de decisão. Pretende-se compreender as diferentes etapas do processo de tomada de decisão em termos dinâmicos, clarificando a sua relevância no âmbito dos mesmos e o contributo para o sucesso da intervenção do profissional de RP. Consequentemente, a integração das abordagens e ferramentas existentes para explicar os processos de tomada de decisão serão uma mais-valia para os profissionais de RP, na medida em que terão uma visão mais abrangente sobre a decisão, tornando-se mais efetivos nas suas escolhas.

Desta forma, não se pretende a exploração de ferramentas que se centrem apenas na análise do momento de escolha, e que permitam identificar antecipadamente qual é a melhor decisão, considerando todas as alternativas possíveis, como é o caso da teoria dos jogos⁶⁵, mas sim a compreensão do processo na íntegra. A aplicação dos instrumentos da teoria dos jogos a situações de interação entre agentes interdependentes, como é o caso das situações geridas pelos profissionais de RP, é vantajoso, pois permite a quantificação e análise *a priori* das diferentes alternativas de ação no momento da tomada de decisão, e realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação (Raposo, 2009).

Embora a formalização abstrata dos processos de tomada de decisão estratégica tenha vantagens evidentes, permitindo antecipar as melhores respostas para cada situação, os elementos matemáticos por si só não são suficientes para compreender o processo em toda a sua globalidade. É fundamental que exista uma reflexão e interpretação prévia sobre a situação, já que as técnicas e ferramentas dos modelos científicos não definem *per se* objetivos e estratégias, nem permitem realizar avaliações contextuais, mas

⁶⁵ Ver Capítulo III, Secção 6., ponto 1.

somente fazer a análise e a escolha de alternativas de um ponto de vista lógico e através do cálculo matemático. Só é possível antecipar o amanhã e compreender o presente, se analisarmos em profundidade todo o percurso e considerarmos mais elementos do que aqueles que identificamos como fazendo parte da representação de uma situação de jogo. Assim, a história, o contexto, os recursos e a experiência surgem também como variáveis a considerar em todos os momentos de escolha por determinada alternativa de ação (Luce e Raiffa, 1957; Pérez, 2001).

Em suma, são objeto de estudo no presente trabalho de investigação as situações de definição de estratégias de comunicação, competência-chave dos profissionais de Relações Públicas. Sendo esta uma temática sobre a qual muito se tem refletido e se tem produzido em termos de conhecimento científico, a revisão da literatura realizada, que sustenta o enquadramento teórico deste trabalho, demonstra que a formulação estratégica é entendida, no âmbito das Relações Públicas, como um conjunto de etapas de planeamento, através das quais se chega à redação de uma proposta de comunicação em resposta ao problema/desafio em questão. Será aqui defendido o argumento de que a formulação estratégica consiste num conjunto articulado de tomadas de decisão, sobre o qual o profissional de comunicação deve estar consciente e a partir do qual, incorporando este conceito e as diversas abordagens de compreensão do mesmo, poderá tornar-se mais eficiente no desenho de propostas de comunicação, seja numa perspectiva *in house*, seja em ambiente de interação cliente/consultor de comunicação (agência de comunicação).

3. Objetivos

O presente projeto de investigação apresenta um conjunto de objetivos associados que se pretendem concretizar no decorrer do estudo, através de um rigoroso processo de recolha e análise de dados:

O1) Apresentar um contributo inovador e relevante para o corpo teórico de base e para a *praxis* das Relações Públicas;

- O2)** Evidenciar a importância da existência de uma relação entre a teoria e a prática;
- O3)** Explicar em que medida as Relações Públicas são uma função estratégica da organização;
- O4)** Despertar consciência para a necessidade de formação dos profissionais de RP com competências de gestão;
- O5)** Demonstrar que a tomada de decisão é um conceito fundador na definição de estratégias de comunicação;
- O6)** Oferecer um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação baseado no conceito de tomada de decisão.

4. Hipóteses de Investigação

O desenho do projeto de investigação implica a definição de um conjunto de hipóteses que orientam a condução do mesmo (Quivy, 1992). As hipóteses são preposições hipotéticas sobre a realidade estudada, ou podem também ser entendidas enquanto afirmações sobre relações entre variáveis, que são sujeitas a verificação ao longo da investigação (Bell, 2010). A investigação deve ser estruturada e os dados recolhidos tendo em vista a confirmação ou infirmação das hipóteses colocadas.

Considerando a pergunta de partida previamente apresentada, foram definidas as seguintes hipóteses para o presente trabalho de investigação:

- H1)** O conceito de tomada de decisão não é apresentado na literatura sobre Relações Públicas como um conceito estruturante da atividade;
- H2)** O processo de formulação estratégica pode ser entendido como um conjunto articulado de tomadas de decisão;

H3) Na prática da atividade de Relações Públicas não existe consciência da relevância dos processos de tomada de decisão na definição de estratégias de comunicação;

H4) A definição de estratégias de comunicação consiste num conjunto de processos de tomada de decisão;

H5) A definição de uma estratégia de comunicação é mais eficiente se consideradas e avaliadas diferentes alternativas de ação em cada situação;

H6) A tomada de decisão é um conceito fundador na função de Relações Públicas, especificamente ao nível do desenho de estratégias de comunicação.

5. Tipologias de Pesquisa

Um projeto de investigação deve ser desenhado de modo lógico e racional, determinando a pergunta de partida do mesmo os objetivos de investigação e também os métodos selecionados e aplicados. Os métodos de investigação, enquanto formas distintas de compreensão do mundo, devem ser definidos em função da natureza e da forma como queremos estudar a realidade em análise. Tradicionalmente, é realizada uma distinção entre dois tipos de investigação, a qualitativa e a quantitativa (Daymon e Holloway, 2004; Thomson, 2011; Yin, 2011).

O procedimento científico clássico está associado à pesquisa quantitativa, que visa a quantificação dos fenómenos sociais recorrendo ao jogo de correlações entre variáveis dependentes e independentes (Lessard et al., 2005). Este tipo de investigação consiste na recolha de factos e no estudo da relação entre eles, baseando-se em medições através de técnicas que conduzem a conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis (Flick, 1999; Bell, 2010).

Perante a complexidade dos fenómenos estudados, questiona-se se a visão quantitativa dos factos, que permite precisão, objetividade, inferência e generalizações, não é

reduzida, e se não poderá impedir uma compreensão da realidade na íntegra, começando a surgir um crescente interesse pelas metodologias qualitativas, que permitem compreender as percepções individuais do mundo, sendo o foco o entendimento e não a análise estatística, uma vez que nem sempre as amostras representativas e a inferência estatística são as melhores formas de estudar a sociedade (Lessard et al., 2005; Alasuutari et al., 2009; Bell, 2010; Freixo, 2011).

A reflexão sobre a investigação qualitativa e quantitativa consiste numa distinção entre a explicação e compreensão do objeto da investigação; entre o papel pessoal e impessoal do investigador no processo; e ainda, numa distinção entre o conhecimento descoberto e o conhecimento construído (Stake, 2009). A diferenciação entre os dois tipos de investigação referidos pode também ser definida em função do tipo de conhecimento que visam. A investigação quantitativa privilegia a explicação e o controlo, enquanto a investigação qualitativa procura a compreensão das complexas inter-relações entre tudo o que existe. Por outro lado, a investigação quantitativa quer criar explicações, numa lógica de causa-efeito, tendo em vista chegar a generalizações, e vendo a singularidade como o erro (Patton e Appelbaum, 2003); e a investigação qualitativa procura promover a compreensão, tratando a singularidade dos casos e contextos como essenciais para a investigação (Stake, 2009).

Em última análise, o caminho a seguir será uma complementaridade dos métodos quantitativos e qualitativos, que permitem olhar a mesma realidade de diferentes perspetivas (Daymon e Holloway, 2004; Denzin e Lincoln, 2005). É fundamental em cada situação, considerando as vantagens e desvantagens associadas a cada um dos tipos de investigação, optar pelo mais indicado em função da realidade em estudo e dos objetivos da investigação, sendo certo que em qualquer deles existe inevitavelmente o envolvimento do investigador no processo (Silverman, 2005).

5.1. Investigação Qualitativa

Os estudos qualitativos, sendo caracterizados como interpretativos, são habitualmente de pequena escala, recorrendo-se a amostras pequenas, visto que não procuram realizar

extrapolações ou generalizações, mas sim realizar abordagens que permitem uma visão abrangente de uma ampla gama de atividades, experiências e crenças, numa multiplicidade de dimensões dentro de um determinado contexto (Daymon e Holloway, 2004; Stake, 2009). Neste sentido, a investigação qualitativa afasta-se das explicações causa-efeito e aproxima-se da interpretação pessoal, sendo a ênfase colocada no tratamento holístico dos fenómenos (Schwandt, 1994 em Stake, 2009).

É possível encontrar situações cientificamente relevantes que não incluem amostras representativas e onde não se procuram generalizações, nas quais o contexto constitui um elemento fundamental. Pelo facto de os métodos utilizados no âmbito das investigações qualitativas serem abrangentes, é possível captar e incluir toda a complexidade do objeto e considerar uma variedade de visões de compreensão do real (Flick, 1999). Este tipo de pesquisa permite explorar na íntegra as situações, realizar descrições pormenorizadas de dados e ilustrar a complexidade da experiência humana, tendo a capacidade de confirmar e testar conceitos teóricos, e sendo fundamental na construção de teoria (Gillham, 2000; Place, 2010). Deste modo, os métodos qualitativos implicam interpretação, através da utilização de diferentes fontes de informação (multi-método) e com base na triangulação, tendo em vista a compreensão do fenómeno em profundidade e garantindo a validade da investigação (Denzin e Lincoln, 2005).

Apesar da utilização cada vez mais frequente das metodologias qualitativas, estas são ainda olhadas com algum cepticismo (Alasuutari et al., 2009). São habitualmente identificadas algumas críticas à investigação de tipo qualitativo para as quais é possível apresentar, em resposta, um conjunto de argumentos. Pelo facto de estas serem investigações demasiado personalizadas, são vistas por vezes como subjetivas. Contudo, esse é o objetivo principal deste tipo de investigação, que permite que sejam considerados diferentes pontos de vista dos investigadores, assegurando um conjunto de critérios que garantam a validade dos estudos (Daymon e Holloway, 2004). Por outro lado, não podemos esquecer que, muitas vezes, tais investigações são realizadas por equipas, possibilitando chegar-se a uma visão integrada e não apenas à perspectiva única do investigador.

Tendo em conta as características dos estudos qualitativos, a sua replicação nem sempre é simples. No entanto, a repetição não é usualmente um objetivo deste tipo de análises. Por outro lado, as investigações de tipo qualitativo não pressupõem a realização de generalizações de resultados. As conclusões são restritas a um determinado contexto específico ou particular, tendo em vista colocar em evidência questões relevantes dentro deste mesmo contexto. Por fim, associa-se a ausência de transparência a este tipo de estudos, por existir falta de clareza na definição dos procedimentos seguidos na seleção de amostras, recolha de dados e análise dos mesmos e, conseqüentemente, pela forma como são recolhidos os dados e retiradas as conclusões (Daymon e Holloway, 2004).

Podem ser identificados dois requisitos de base associados à investigação qualitativa, a originalidade e a exequibilidade. Sem originalidade, o conhecimento científico não avança, sendo que, mais do que algo de novo, se procura que os contributos sejam relevantes e inovadores para o corpo de conhecimentos em questão, permitindo conhecer melhor determinada realidade. Um trabalho é caracterizado como original quando: propõe novas formas de compreender um determinado assunto; apresenta uma nova aplicação ou novas relações de conceitos, técnicas e metodologias; ou oferece novas interpretações de antigos trabalhos ou ideias. Por outro lado, a investigação tem de ser exequível, isto é, concretizável em termos de tempo, recursos, necessidades e acesso à informação (Daymon e Holloway, 2004; Yin, 2011).

Existe uma grande reflexão sobre a relevância e as questões associadas à generalização nos estudos qualitativos. Contudo, nas investigações de tipo qualitativo, é necessário ir além das generalizações estatísticas, formais e científicas que recorrem ao cálculo da distribuição numa determinada população. O problema da generalização nos estudos qualitativos prende-se com o facto de, durante muito tempo, se ter considerado que a generalização só era possível perante a análise de uma amostra representativa. Para fazer generalizações na investigação qualitativa, é necessário abandonar as noções de amostra e de universo, para conseguir fazer generalizações analíticas, teóricas ou naturalistas, baseadas na análise indutiva e na relação entre variáveis (Alasuutari et al., 2009; Yin, 2011).

A investigação qualitativa permite uma compreensão ampla do fenómeno em estudo, tendo em vista descrever e interpretar mais do que avaliar, dependendo a qualidade deste tipo de investigação das capacidades metodológicas, sensibilidade, integridade e observação sistemática e rigorosa do investigador (Patton, 2002; Freixo, 2011).

Considerando a pergunta de partida do presente projeto de investigação e os seus objetivos optou-se por seguir um tipo de investigação qualitativo, tendo em vista compreender as questões associadas à tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação de uma forma abrangente, e permitindo identificar um conjunto de conceitos teóricos de base que possam contribuir para o corpo de conhecimentos das RP e para a sua evolução.

A revisão da literatura realizada numa fase preliminar do estudo permitiu evidenciar que, embora em termos teóricos a atividade dos profissionais de RP se baseie na gestão da tomada de decisão, este é um conceito que não é conscientemente aplicado no âmbito desta área de estudo. Sendo fundamental delimitar em cada investigação um objeto de estudo exequível, determinou-se que seria adotada uma perspetiva teórica da área em questão, e que se pretendia realizar uma aproximação à prática através da realização de entrevistas e da análise de estudos de caso que espelhem a realidade, não sendo realizadas análises de tipo empírico. Tal facto não significa que este tipo de análises não sejam relevantes no âmbito das RP, mas sim que este tipo de estudos não constitui prioridade neste momento da investigação do objeto em análise, por se privilegiar a necessidade do desenvolvimento da teoria em RP.

Como afirma Patton: “*Há momento em que se esperam respostas numéricas, outros não.*” (Patton, 2002, p. 13). A validade da investigação qualitativa está associada à adequação ao assunto dos instrumentos, métodos e técnicas adotados, consequentemente, a credibilidade da descrição, das conclusões, das explicações e das interpretações (Daymon e Holloway, 2004).

6. Procedimentos de recolha de dados

Tendo como referência a pergunta de partida do presente trabalho, foram definidos diferentes métodos de recolha de dados, com o intuito de chegar à concretização dos objetivos propostos e à confirmação ou infirmação das hipóteses definidas. Neste sentido, uma vez que se optou por um estudo de tipo qualitativo, dado que esta tipologia de análise permite responder à pergunta de partida previamente apresentada, definiu-se que seriam recolhidos dados de múltiplas fontes, para garantir uma comparação e verificação das diversas fontes (triangulação) e, conseqüentemente, a qualidade da investigação (Yin, 1994; Holliday, 2002).

A a revisão da literatura foi um processo essencial ao longo de toda a investigação pois, sendo este um trabalho que tem um carácter eminentemente teórico, esta permitiu, não só a realização de um enquadramento de base, como também a confirmação de algumas das hipóteses apresentadas. Recorreu-se à realização de um conjunto de entrevistas a um grupo de especialistas nacionais e internacionais tendo em vista recolher perspetivas distintas sobre o tema em análise, e garantir uma aproximação entre a academia e o mercado, tornando este trabalho numa mais-valia, tanto para teóricos como para profissionais. Por fim, tendo em conta que o presente trabalho de investigação pretende ser um estudo de carácter descritivo, tendo em vista contribuir para o enriquecimento do corpo teórico de base das RP, e sendo esta uma área de investigação ainda pouco explorada, determinou-se que se optaria pelo recurso a estudos de caso pré-existentes, que representem situações-tipo de definição de estratégias de comunicação, para realizar a aplicação do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto. Na presente secção é realizada uma apresentação de cada um dos métodos utilizados na investigação e são enfatizadas questões-chave sobre cada um deles, considerado o âmbito deste projeto.

6.1. Revisão da Literatura

A revisão da literatura consiste numa descrição, análise crítica e avaliação dos conteúdos relevantes relacionados com a pergunta de partida ou tema da investigação,

estando esta, nas pesquisas de carácter qualitativo, presente ao longo de todo o processo. Este é um procedimento essencial em qualquer projeto de investigação pois permite realizar uma definição racional da mesma e demonstrar a sua importância (Daymon e Holloway, 2004). No decurso da leitura seletiva e compreensiva que é realizada no âmbito de um estudo, existe um confronto entre o que já foi feito e o que precisa ser feito (Daymon e Holloway, 2004; Yin, 2011).

Note-se que a revisão da literatura é mais do que uma listagem de obras: esta consiste numa revisão crítica dos documentos analisados, permitindo inventariar os tópicos já investigados e detetar janelas de oportunidade de investigação em áreas em que são necessários novos contributos (Daymon e Holloway, 2004; Bell, 2010). Neste sentido, o trabalho de revisão da literatura é essencial para: identificar os autores e as suas perspectivas; compreender a natureza e a estrutura do tópico; posicionar a investigação a nível histórico e cultural; estabelecer novas abordagens ao tópico; relacionar a teoria e a prática; adquirir terminologia e conceitos; e descrever metodologias e procedimentos de investigação já desenvolvidos (Daymon e Holloway, 2004). Ao longo do trabalho, podem existir diferentes momentos de revisão de literatura, à medida que a investigação vai evoluindo e que se considera necessário (Daymon e Holloway, 2004).

Uma vez que este trabalho surge no seguimento do trabalho de dissertação desenvolvido no âmbito do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, a área de interesse estava previamente definida, sendo propósito desta investigação oferecer novos contributos ao nível da integração do conceito de tomada de decisão na função estratégica de Relações Públicas. Procedeu-se por isso a uma revisão da literatura inicial dentro do campo de estudo previamente definido, o das Relações Públicas, da tomada de decisão e dos processos de definição estratégica. Foram utilizadas como palavras-chave de pesquisa “relações Públicas” (*public relations*), “comunicação corporativa” (*Corporate Communication*), “tomada de decisão estratégica” (*critical decision-making*) e “estratégia” (*strategy*).

A revisão foi realizada entre maio de 2011 e julho de 2013 e incidiu sobre publicações periódicas, obras de autor, obras editadas, teses, entre outros documentos nos referidos

campos de estudo, tendo sido utilizada para a localização de documentos a Biblioteca On-line do Conhecimento (www.b-on.pt) como motor de busca *online*, e também os catálogos das bibliotecas do ICSTE-IUL e da ESCS-IPL. O processo de estudo dos documentos centrou-se numa análise das fontes e autores associados, bem como dos problemas, questões, conceitos, abordagens e perspetivas relacionadas a cada um deles (Bell, 2010).

Especificamente, no que diz respeito à área das Relações Públicas foram analisadas as obras base deste campo de estudo, bem como as obras de autor e editadas mais recentes, que oferecem uma perspetiva mais atualizada e uma nova visão das propostas de base. Relativamente aos periódicos foi realizada uma análise dos periódicos de referência da área desde 2000 até ao presente ano (*Public Relations Review* e *Journal of Public Relations Research*), tendo em vista analisar a integração e compreensão do conceito de tomada de decisão no seu corpo teórico de base.

No que concerne à área de estudo da tomada de decisão e da estratégia, foi efectuada uma análise de um conjunto de obras de referência, que permitiram conhecer perspetivas distintas sobre os referidos campos de investigação, tendo sido essencial a identificação dos autores de base associados a cada uma das áreas. Tendo em conta os objetivos deste trabalho, o processo de revisão da literatura revelou-se fundamental, pois permitiu, não só construir o enquadramento teórico que fundamenta o estudo, como também validar a necessidade e pertinência da integração das abordagens da decisão como um conceito estruturante na atividade de Relações Públicas e, especificamente, no desenho de estratégias de comunicação.

6.2. Entrevista

A entrevista é o método mais comum nas investigações de tipo qualitativo, permitindo explorar perspetivas e perceções de indivíduos, e reunir um conjunto de descrições e interpretações únicas, tendo em vista obter análises múltiplas e pontos de vista distintos sobre o objeto de estudo (Daymon e Holloway, 2004; Stake, 2009; Yin, 2011). Em função dos objetivos da investigação, a entrevista pode ser não estruturada, semi-

estruturadas, estruturada ou *online*, sendo as entrevistas *online* cada vez mais utilizadas, apesar de implicarem uma perda do componente não verbal da interação com o entrevistado. Em qualquer uma das tipologias de entrevista é essencial redigir questões claras, pois a ambiguidade pode enviesar os resultados (Daymon e Holloway, 2004).

Na medida em que o presente trabalho pretende constituir-se como um contributo para o corpo teórico das Relações Públicas, tornando mais eficiente a sua *praxis*, este assume-se como tendo um carácter eminentemente teórico e não tem pretensões de se tratar de um estudo empírico, que possibilite a generalização de resultados. Contudo, assumindo como essencial a existência de uma relação próxima entre a teoria e a prática no âmbito de um corpo de conhecimentos, pretendeu-se, através da realização de entrevistas por e-mail a especialistas nacionais e internacionais, incorporar na investigação uma perspetiva sobre a temática por parte de profissionais reconhecidos na área das Relações Públicas e que, conseqüentemente, realizam a gestão de processos de desenho de estratégias de comunicação.

Estando conscientes das vantagens e desvantagens da realização de entrevistas por e-mail, considerando que se pretendia a integração da visão, não só de profissionais nacionais, como também internacionais - e tendo presentes os recursos disponíveis e o facto de que estas entrevistas tinham em vista realizar uma primeira abordagem sobre o tema, assumindo por isso um carácter exploratório - entendeu-se que seria esta a melhor forma de realizar a recolha de dados junto dos especialistas previamente seleccionados.

As entrevistas foram realizadas por e-mail durante os meses de julho e agosto de 2013, tendo sido utilizado o português nas entrevistas a profissionais que desempenham a sua atividade em território nacional ou que são portugueses a desempenhar a sua atividade no estrangeiro, e a língua inglesa nas entrevistas aos profissionais estrangeiros que colaboraram com a investigação. Foram realizados três pré-testes da entrevista, tendo em vista aferir se o guião preparado permitia uma compreensão das questões por parte dos entrevistados, não tendo sido realizada qualquer alteração no guião de entrevista no seguimento dos mesmos.

Os entrevistados foram selecionados a partir de uma amostra de conveniência tendo em conta o propósito da investigação, e visando recolher a maior quantidade de informação e abranger todas as perspetivas possíveis (Daymon e Holloway, 2004; Yin, 2011). Neste sentido, a lista dos inquiridos foi determinada considerando o seu *curriculum vitae* e experiência ao nível do desenho de estratégias de comunicação, incluindo profissionais que desempenham a sua actividade no setor público e privado, em contexto *in house* como como consultores de comunicação (ver anexo D, página 338).

Foram realizadas entrevistas a dez especialistas, seis nacionais e quatro estrangeiros (ver anexo B, página 310):

- 1- Anne Gregory, Leeds University e Gobar Alliance for PR and Communication (Reino Unido)
- 2 – André Moragas da Costa, AMPLA Energia e Serviços S.A. (Brasil)
- 3 - António Marques Mendes, Prosperity Strategy Consultants e ESCS - IPL
- 4 – António Santos, Grupo CIMPOR
- 5- Cristina Rôla, BMW Portugal
- 6 - João Duarte, ENEL Energia (Itália)
- 7 - Jordi Xifra, Universidade de Girona (Espanha)
- 8 - José Miguel Guerreiro, Lojas Francas de Portugal
- 9 – José Rui Reis, Refer
- 10 - Toni Muzzi Falconi, Methodos spa (Itália)

6.2.1. Guião de entrevista

O guião de entrevista foi estruturado, considerando os objetivos e hipóteses do trabalho de investigação e tendo em conta que, através deste método de recolha de dados, se pretende integrar no projeto visões de profissionais no ativo, permitindo realizar uma aproximação dos conceitos teóricos propostos à realidade da prática profissional em Relações Públicas.

A presente entrevista tem em vista a recolha de dados para um projeto de investigação desenvolvido no Programa Doutoral em Ciências da Comunicação, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da

Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL), em associação com a Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS - IPL) (Portugal).

Apenas será realizada referência ao nome do entrevistado perante a assinatura do consentimento informado em anexo e autorização de utilização dos conteúdos da mesma no âmbito do referido trabalho de investigação.

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.
2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?
3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica”, quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?
4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.
5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?
6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?
7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.
8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

6.2.2. Consentimento informado

Tendo em vista garantir os *standards* éticos do presente trabalho de investigação, nomeadamente de integridade, honestidade e confidencialidade, foi construído, para além do guião de entrevista, uma declaração de consentimento informado, a ser preenchida pelos entrevistados no âmbito do estudo (Daymon e Holloway, 2004).

O presente guião de entrevista foi construído tendo em vista a recolha de dados para um projeto de investigação desenvolvido no Programa Doutoral em Ciências da Comunicação, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL), em associação com a Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS - IPL) (Portugal).

Os dados recolhidos a partir das respostas do entrevistado apenas serão utilizados no âmbito do referido trabalho de investigação, como fontes de confirmação ou infirmação de hipóteses que orientam o mesmo.

Neste sentido, tendo em vista garantir a transparência do processo, as respostas do entrevistado apenas serão integradas na investigação após assinatura do presente documento pelo entrevistado, e ainda, após autorização de referência ao seu nome e afiliação.

Autorizo utilização das minhas respostas e referência ao meu nome e afiliação no âmbito do referido projeto de investigação pela sua autora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo

Data

Assinatura

6.2.3. Análise das Entrevistas

Considerando que as entrevistas realizadas têm um carácter exploratório e informativo, tendo em vista recolher dados sobre a forma de compreensão do conceito de tomada de decisão pelos profissionais de Relações Públicas, não será realizada uma análise de conteúdo profunda às respostas dos entrevistados. As perguntas 3. e 4. do guião de entrevista previamente apresentado permitem uma análise quantitativa, que será realizada para avaliar a associação do conceito de tomada de decisão ao de formulação

estratégia. As respostas das restantes perguntas serão utilizadas como fontes ao longo do presente trabalho, estando o seu conteúdo disponível na íntegra nos anexos.

6.3. Estudo de Caso

O estudo de caso é um método que está associado à investigação de um objeto de análise específico, distinguindo-se de outras investigações qualitativas pelo facto de apresentar as especificidades da situação em estudo, isto é, as particularidades de um fenómeno (Alasuutari et al., 2009). Deste modo, é realizada uma análise intensiva através da utilização de múltiplas fontes de evidência de uma determinada entidade, previamente definida, permitindo ter uma visão holística das características mais significativas dos factos da vida real (Daymon e Holloway, 2004; Yin, 1994; Gerring, 2007).

Tal como para Yin (1994), o estudo de caso é assumido neste trabalho como mais do que uma metodologia específica de recolha de dados, posicionando-se como uma estratégia de investigação abrangente, que permite aplicar diferentes métodos de recolha de dados, tanto qualitativos, como quantitativos, dependendo da questão em estudo, tendo em vista a triangulação de fontes, para garantir a validade do mesmo. O estudo de caso caracteriza-se por uma exploração profunda e minuciosa, que apresenta como *focus* eventos reais em contextos reais, limitados no espaço e no tempo, sendo detalhado e descritivo, e permitindo uma visão abrangente e explorar relações e conexões, podendo ser utilizado, tanto para o teste, como para a construção de teorias (Daymon e Holloway, 2004; Gerring, 2007).

Este método de investigação pode ser utilizado com propósitos distintos: ensino, registo histórico, desenvolvimento da prática profissional ou ainda, investigação (Daymon e Holloway, 2004; Yin, 1994). A escolha do caso que será objeto do estudo depende do objetivo que motiva a construção do mesmo, não sendo por isso uma investigação por amostragem (Stake, 2009). Neste sentido, a situação pode ser escolhida por permitir focar uma problemática específica, por evidenciar situações relevantes ou eventos

pouco comuns, por espelhar situações rotineiras e habituais, representado um caso típico, ou porque permite a construção de teoria (Daymon e Holloway, 2004).

O estudo de caso tem sido visto como um tipo de investigação pouco desejável pois, inicialmente, existiu pouco rigor na sua construção, estando associado à subjetividade; porque o seu foco, no início, era o ensino e não a investigação; pelo facto de os resultados a ele associados demorarem muito tempo, pois este método implica uma recolha profunda e tratamento de investigação; e ainda, por apresentar uma fraca capacidade de generalização (Yin, 1994; Patton e Appelbaum, 2003).

A temática da generalização é uma questão delicada quando se fala de estudos de caso pois, não partindo de amostras representativas ou estatísticas, mas sim teóricas, consistindo no estudo da singularidade de uma investigação, não permitem a realização de inferências relativamente ao universo (Cutler, 2004; Bell, 2010). Contudo, por vezes a generalização não é o objetivo do investigador, podendo este estar interessado apenas no caso em si, tendo em vista identificar e descrever processos complexos (Eisenhardt, 1989; Daymon e Holloway, 2004). Neste sentido, progressivamente o estudo de caso é assumido como uma metodologia válida que permite, perante determinados contextos, chegar a conclusões que se traduzem em vantagens evidentes.

Tendo em vista garantir a aproximação entre a teoria e a prática, e validar os argumentos propostos através da evidência, o desenho da presente investigação incluiu a análise de estudos de caso que espelham situações de tomada de decisão em Relações Públicas, tendo em vista aplicar o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto aos mesmos. Tendo em conta a complexidade da construção de um estudo de caso e os objetivos do presente trabalho de investigação, optou-se de forma consciente pela utilização de trabalhos já existentes, para demonstrar a aplicabilidade dos conceitos propostos. Sendo esta uma área de investigação recente, considerou-se que seria mais positivo, estando numa fase de construção do esquema processual, demonstrar a sua aplicabilidade a casos pré-existentes, para evitar que pudessem ser realizados enviesamentos no caso

construído de raiz, para que este correspondesse positivamente à ferramenta teórica construída e apresentada no âmbito deste trabalho.

7. Esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação

Os procedimentos de recolha de dados utilizados e a redação dos capítulos de revisão teórica que sustentam o presente trabalho, foram essenciais para proceder à construção do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, que aqui se propõe.

A partir de uma análise da metodologia mais utilizada atualmente pelos profissionais de Relações Públicas para realizar a definição de estratégias de comunicação – processo de Relações Públicas em quatro etapas – foi construída uma grelha que explicita a mesma e quais as ações que estão associadas a tal processo. A partir de uma análise dos dados recolhidos, da revisão da literatura e das entrevistas, partiu-se para a constituição de um esquema processual de desenho de estratégias de comunicação, que permite a integração do conceito de tomada de decisão na ação estratégica do profissional de Relações Públicas.

O esquema processual proposto representa um modo distinto de entender o processo de gestão estratégica, tendo sido inseridas novas etapas e ações conscientes do agente de tomada de decisão, que permitem reduzir o risco perante a escolha de uma entre várias alternativas de ação e tornar as opções mais eficientes. A nova ferramenta que aqui se propõe integra conceitos e perspetivas que possibilitam a compreensão da definição de estratégias de comunicação, não só como um planeamento, mas como um conjunto articulado de momentos de tomada de decisão, explanados no habitualmente designado de plano de comunicação.

Nos capítulos V e VI poderá encontrar-se a explicação do esquema processual proposto, bem como a sua aplicação a situações de definição de estratégias de comunicação

distintas, respetivamente. Pretende-se, através deste protocolo de evidência profissional, tornar a prática dos profissionais de Relações Públicas mais eficiente, pelo facto de ser possível suportar as suas escolhas num instrumento teórico que lhes permita realizar de um modo adequado a gestão da comunicação da organização.

8. Questões éticas associadas à investigação

Ao longo de todo o processo de investigação, foram sendo realizadas avaliações das questões éticas associadas a cada momento do estudo. Neste sentido, a revisão da literatura e a redação do documento foi conduzida por um rigoroso procedimento de referenciação de fontes de informação, de acordo com a norma ISO 690.

A nível da realização das entrevistas foi, como já referido, obtido um consentimento informado por parte dos participantes. A utilização dos dados reunidos a partir das entrevistas e a divulgação dos nomes dos entrevistados e da sua afiliação apenas aconteceu perante a autorização explícita dos envolvidos.

Por fim, tendo em vista demonstrar a aplicabilidade do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, recorreu-se à análise de estudos de caso pré-existentes. Esta opção teve em vista garantir que não seria construída uma situação-tipo que pudesse corresponder positivamente à aplicação do instrumento proposto.

Capítulo V - Tomada de decisão: um conceito fundador no desenho de estratégias de comunicação

“A tomada de decisão é o coração do processo de gestão.”

(Mann, 1976 em Valero, 1997, p. 1)

1. O conceito de tomada de decisão na função de Relações Públicas

No âmbito do presente trabalho, pretende-se demonstrar como o conceito de tomada de decisão deve ser entendido como uma noção fundadora na atividade de Relações Públicas, especificamente ao nível do desenho de estratégias de comunicação. Embora não seja evidente, na literatura sobre este corpo de conhecimentos da comunicação aplicada, a relevância que os processos de tomada de decisão desempenham ao nível da formulação estratégica, na realidade estes são omnipresentes no dia-a-dia dos profissionais de comunicação. A formulação de caminhos estratégicos consiste no desenho de um planeamento, que espelha as opções que nos guiam à melhor alternativa de ação e permitem a concretização dos objetivos previamente definidos. Neste sentido, é assumida como válida neste trabalho a perspetiva que assume a formulação estratégica enquanto momento de tomada de decisão por excelência (Stahl e Grigsby, 1992).

As propostas mais relevantes e consensuais existentes sobre as Relações Públicas, expostas no primeiro e segundo capítulos, não apresentam a tomada de decisão como assumindo um papel relevante nesta função estratégica da organização, como acontece com os conceitos de investigação, avaliação, objetivo ou meta. Deste modo, a noção de tomada de decisão não tem merecido até ao momento uma reflexão profunda, nem tem existido uma integração das suas abordagens e perspetivas na prática desta atividade profissional.

As entrevistas realizadas a especialistas nacionais e internacionais no âmbito do presente trabalho permitem corroborar o facto de que não existe uma associação

recorrente entre os processos de formulação estratégica e o conceito de tomada de decisão. O guião de entrevista apresentava duas questões sequenciais em que se pedia que fossem indicados cinco conceitos associados à formulação estratégica e, de seguida, outros cinco. Uma análise das referidas perguntas da entrevista que tinham em vista efectuar um exercício de relação entre os dois conceitos referidos, permite-nos concluir que, dos quarenta e sete conceitos associados à formulação estratégica identificados pelos entrevistados, apenas dois estão associados à decisão. Os conceitos de “avaliação de opções” e “tomada de decisão”, sendo que estes apenas são referenciados uma vez na primeira pergunta por um entrevistado e duas vezes na segunda pergunta por outros dois. Este exercício permite-nos ainda constatar que os conceitos mais associados de imediato ao de formulação estratégica são os de: missão, visão e valores; objetivos; tempo; planificação; e *stakeholders*/públicos. É interessante verificar que a noção de planeamento é uma das mais referidas pelos entrevistados, coincidindo com a definição tradicional do processo de formulação estratégica como um momento de planeamento, que não se assume como válido neste trabalho, já que se posiciona o planeamento como o resultado do conjunto das decisões que são o cerne da formulação estratégica (ver anexo E, página 347).

Apesar de a tomada de decisão ser um elemento chave na atividade de RP, especificamente no desenho de estratégias de comunicação, não é evidente que o profissional esteja consciente que é o agente de decisão responsável pela escolha da melhor opção, devendo, por isso, não só apresentar aquela que ele considera ser a alternativa que permite dar resposta ao desafio apresentado, mas também ter em conta e analisar as restantes alternativas de ação existentes perante o contexto em análise. Neste sentido, é pertinente a referência às afirmações dos entrevistados no âmbito deste trabalho, José Rui Reis e Toni Muzi Falconi, respetivamente: “A tomada de decisão é uma das funções de qualquer gestor, independentemente da sua área de competência” (ver anexo B, página 330); e “Mais do que um ativo de gestão, a tomada de decisão é uma característica essencial dos profissionais de RP” (ver anexo B, página 333).

1.1. Abordagens de análise da tomada de decisão na função de Relações Públicas

Embora não sendo assumido como objeto de estudo central no âmbito da função estratégica de Relações Públicas, em alguns estudos desenvolvidos a partir do final do século XX, os processos de tomada de decisão começam a ser considerados como um tema de pesquisa relevante. É possível identificar investigações em que são analisadas algumas questões pertinentes relativamente aos processos de escolha na atividade de Relações Públicas, nomeadamente: os desafios éticos que se colocam aos profissionais de comunicação no âmbito da tomada de decisão; o contributo que estes podem dar para a tomada de decisão dos órgãos de gestão da organização; de que modo tais processos podem ser compreendidos no âmbito da gestão do ambiente e da incerteza que deste advém; e ainda, em que medida a prática das RP pode beneficiar da aplicação dos conceitos de um modelo normativo como o da teoria dos jogos⁶⁶, para suportar o momento da escolha de uma entre várias alternativas de ação.

De seguida será realizada uma síntese dos estudos que têm vindo a ser desenvolvidos, nos quais existe uma análise dos processos de tomada de decisão ao nível da prática das Relações Públicas. Como será possível constatar no final desta secção, não existe até ao momento uma integração da noção de tomada de decisão como conceito chave e estruturante da função estratégica de Relações Públicas e, especificamente, ao nível do desenho de estratégias de comunicação, competência base para os profissionais que desempenham a sua atividade na área de conhecimentos em análise neste trabalho.

1.1.1. Contributo dos profissionais de Relações Públicas para a tomada de decisão organizacional

Considerando que a atividade de Relações Públicas, na esteira da perspetiva funcionalista que assumimos como válida neste trabalho, assume uma função estratégica na organização, na medida em que pode ter uma intervenção enquanto área

⁶⁶ Ver Capítulo III, Secção 6., ponto 1.

operacional de definição estratégica da estrutura organizacional e, ainda, contribuir através dos seus conhecimentos e competências específicas, nomeadamente ao nível da monitorização da envolvente, para o desenho de estratégias a um nível *corporate* e de negócio, a temática do envolvimento dos profissionais de RP nas equipas de tomada de decisão organizacional tem sido estudada por diferentes autores⁶⁷.

Para Fischer (1997) uma das funções mais importantes da atividade de RP consiste no contributo dado pelos profissionais para a tomada de decisão da organização. Na perspetiva do autor, não é o profissional de RP que tem a capacidade de escolha de uma entre várias alternativas de ação, mas este poderá colaborar na tomada de decisão que é realizada pela equipa dos órgãos de gestão de topo da organização, através de um conjunto de informações que reúne sobre o ambiente e sobre os interlocutores da organização. Neste sentido, é fundamental realizar uma reflexão sobre o contributo das RP para a tomada de decisão de topo das organizações, uma vez que este pode garantir que as RP façam parte da tomada de decisão, ganhando a confiança e compreensão, assumindo mais do que uma função operacional.

Também no *European Communication Monitor* de 2008 e 2011⁶⁸, um estudo à escala europeia, desenvolvido desde 2007, existe uma tentativa de análise do modo como é sustentada a tomada de decisão, e qual é o contributo da função de RP para os processos de escolha da organização. No entanto, a temática da tomada de decisão é apenas analisada em uma das perguntas dos questionários e não é apresentado qualquer contributo aprofundado sobre esta matéria (Zerfass et al., 2008; Zerfass et al., 2010).

Na obra “*The Future Excellence in Public Relations and Communication Management – challenges for the next generation*”, editada por Elizabeth L. Toth, na qual é efectuada uma análise profunda da perspetiva de excelência de Grunig⁶⁹, no décimo primeiro capítulo, da autoria de Berger, é realizada uma análise do envolvimento dos

⁶⁷ Ver Capítulo I, Secção 1., ponto 1.

⁶⁸ Ver Capítulo I, Secção 2.

⁶⁹ Ver Capítulo I, Secção 1., ponto 1.

profissionais de RP ao nível da tomada de decisão da organização. Para o autor, não existe coerência no modo como os profissionais de RP são envolvidos na *dominant coalition*, pois nem sempre estes são reconhecidos como possuindo um conjunto de competências específicas que podem contribuir positivamente para a tomada de decisão da organização (Berger, 2008).

Igualmente, na obra “*Public Relations: the profession and the practice*” de Baskin et al., podemos encontrar um capítulo totalmente dedicado à análise do envolvimento dos profissionais de Relações Públicas na tomada de decisão organizacional. Para os autores, embora os profissionais de RP não tenham capacidade de tomada de decisão a este nível, estes poderão dar um contributo único, sendo que, para garantirem que fazem parte dos processos de decisão, estes devem assegurar: que ganham a confiança e compreensão dos órgãos de gestão de topo; que são vistos como mais do que desempenhando uma função técnica e operacional de execução de suportes de comunicação; que possuem conhecimentos e perspetivas individuais; que pensam como um gestor; e ainda que se guiam por assuntos (Baskin et al., 1997).

A temática do envolvimento e contributos dos profissionais de RP ao nível da tomada de decisão da organização tem vindo a ser explorada em diversos trabalhos de investigação e é referida com alguma frequência nos textos redigidos em Relações Públicas. Contudo, encontram-se em análise neste trabalho os processos de tomada de decisão que são realizados especificamente pelos profissionais de RP no âmbito da definição de estratégias de comunicação.

1.1.2. Questões éticas associadas à função de Relações Públicas

Tendo em conta o papel estratégico da função de Relações Públicas ao nível da mediação da interdependência entre a organização e o seu ambiente, especificamente com os seus públicos, e o universo no qual os profissionais de RP desenvolvem a sua atividade, que envolve um leque muito abrangente de interlocutores, assuntos, setores de atividade e áreas de intervenção específicas, estes defrontam-se com frequência com

desafios éticos para os quais têm de encontrar a melhor solução. Neste sentido, as questões associadas à ética na tomada de decisão na função de Relações Públicas têm sido exploradas por diversos autores.

Para Bowen (2005) os profissionais de RP, devido ao seu papel, defrontam-se com frequência com dilemas éticos. O estudo desenvolvido pelo autor procura apresentar um modelo teórico e normativo de aplicação da filosofia de Kant à análise de dilemas éticos, estudando para isso um conjunto de organizações de grande dimensão.

De modo semelhante, Boyton promoveu em 2006 um estudo onde pretende identificar os valores que guiam a tomada de decisão ética. Tendo por base a investigação que a PRSA realiza em 2000, este define seis valores base no seu código de ética, que devem guiar os comportamentos e a tomada de decisão em RP – *advocacy*, honestidade, conhecimento, independência, fidelidade e justiça.

Também Place (2010) defende que os profissionais de RP têm uma posição privilegiada para promover a comunicação ética, sendo o modelo de *two way symmetric* uma proposta teórica que vê a ética como fazendo parte do processo, e não como um resultado do mesmo. Neste sentido, a autora realiza um estudo qualitativo sobre a tomada de decisão ética pelos profissionais de RP.

A ação dos profissionais de RP deve, independentemente do facto de ser praticada perante desafios éticos ou não, ser guiada por valores que garantam a coerência e transparência desta, tendo em vista conseguir ganhar a confiança dos interlocutores com os quais a organização se relaciona. Neste sentido, embora sendo relevantes, os desafios éticos que se colocam na prática das RP não serão objeto de análise no presente trabalho.

1.1.3. Compreensão dos processos de decisão no âmbito da gestão do ambiente e da incerteza

Considerando que a incerteza do ambiente cria o contexto para a prática das Relações Públicas, e que o planeamento estratégico é a resposta a esta incerteza, Okura et al., num estudo realizado em 2008, efetuam uma análise dos processos de tomada de decisão no âmbito da atividade de Relações Públicas, de uma perspectiva distinta dos autores anteriormente referidos.

Nesta investigação os autores procuram testar um modelo teórico que ligue a incerteza do ambiente à monitorização da envolvente e à gestão da tomada de decisão. A referida proposta teórica é baseada em seis áreas da teoria e da investigação em RP: a Teoria das Organizações, segundo a qual o ambiente tem impacto na organização, tendo esta de responder às pressões vindas do exterior; o Estudo de Excelência, onde a investigação é apresentada como um elemento de base das RP, enquanto função de gestão da organização, emergindo em dois momentos-chave, na monitorização e na avaliação; a *contingency theory of accomodation*, que inclui o conceito de incerteza do ambiente, permitindo compreender a complexidade deste e o grande número de fatores que influem na tomada de decisão; a resolução de conflitos e mediação, uma vez que a monitorização da envolvente permite detetar problemas ou conflitos e recolher informação para solucionar as questões; e a *power-control perspective* – que se centra na análise dos fatores internos.

Os autores concluem que o maior desafio estratégico colocado aos profissionais de RP consiste na mudança de entendimento da comunicação como um processo bidirecional, no qual a investigação assume um papel fundamental. O estudo indica que os processos de recolha sistemática de informação que são realizados dependem da organização em causa e das suas características, sendo que a envolvente só é relevante quando os jogadores a consideram como uma variável fundamental para a tomada de decisão.

1.1.4. Utilização de modelo racional de tomada de decisão na função de Relações Públicas

Diversos autores têm-se centrado na aplicação de modelos racionais de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas, especificamente na utilização dos conceitos e ferramentas da teoria dos jogos como suporte da decisão em comunicação. No final dos anos 80 e início dos anos 90 do século XX, surgiram, pela mão de Priscilla Murphy, as primeiras investigações sobre a aproximação da teoria dos jogos⁷⁰ às Relações Públicas.

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

Neste artigo, publicado no *Public Relations Quarterly*, a análise centra-se na utilização da teoria dos jogos e, especificamente, nas implicações do princípio *minimax*, como metodologia para a solução de situações de conflito. Murphy aplica as técnicas associadas à tomada de decisão estratégica, exemplificando um modo de solucionar esta

⁷⁰Ver Capítulo III, Secção 6., ponto 1.

situação em particular, que poderá ser aplicada em múltiplos contextos de interação com públicos estratégicos (Murphy, 1990).

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

Exercício totalmente diferente é realizado por Murphy (1991) no artigo, publicado em 1991, “*The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations*”. A autora pretende neste trabalho compreender que mecanismos podem ser ativados para resolver situações em que existem discrepâncias nos interesses da organização e dos seus públicos. Esmiuçando a partilha de atributos entre o corpo teórico de base das Relações Públicas e da teoria dos jogos, e a coincidência da função de mediação de situações de conflito caracterizadas pela interdependência de cada uma das disciplinas, é realizada uma análise teórica aos modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984)⁷¹, que se baseiam nas noções de simetria e assimetria. Partindo de um comentário crítico, essencialmente teórico, às diversas propostas existentes sobre assimetria e simetria, e da ligação aos jogos de soma zero e soma diferente de zero, é possível chegar àquele que é o modelo mais discutido atualmente quando se fala da aplicação da teoria dos jogos a situações da vida real: o *mixed-motive model*⁷² (Murphy, 1991a).

Sobre o contributo de Priscilla Murphy para o estudo da aplicação da teoria dos jogos às Relações Públicas, é necessário fazer ainda referência a outro trabalho individual da autora. Também em 1991, é publicado no *Canadian Journal of Communication*, uma revisão em que, mais do que enriquecer o modo de compreender a formalização matemática de situações de interação estratégica, são dados diversos exemplos de situações reais que marcaram a história, onde é evidente o balanço entre a cooperação e o conflito dos interlocutores. Este trabalho acaba por se demonstrar uma importante

⁷¹ Ver Capítulo I, Secção 2., ponto 2.

⁷² Ver Capítulo I, Secção 2., ponto 2.

ferramenta que ajuda a compreender o raciocínio associado a momentos de tomada de decisão onde existe conflito de interesses, mas que o tempo acaba por levar à negociação (Murphy, 1991b).

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

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

Mais recentemente, Aitken-Turff e Jackson (2006), procuraram determinar, a partir da abordagem da teoria dos jogos, qual a melhor estratégia para situações de “*Lobbying*: cooperação, conflito ou *mixed-motive model*?” Embora o seu objetivo inicial fosse formalizar algumas campanhas de *lobbying* para explicar quais as percepções mais positivas nestas situações, a dificuldade de codificação dos dados recolhidos e a

complexidade de tais processos resultaram na impossibilidade da utilização do método matemático, neste caso em particular (Aitken-Turff e Jackson, 2006).

Também Rafael Alberto Pérez (1996a;1996b; 2001) tem apresentado diversos trabalhos de análise do conceito de estratégia e do processo de definição de estratégias de comunicação, tendo em vista construir uma nova teoria estratégica, baseada na noção de percepção sobre a tomada decisão, e colocando o foco nos processos cognitivos e valorativos envolvidos em tais procedimentos. Neste sentido, para o autor, estando o indivíduo inserido na sociedade, este joga tendo em vista a cooperação e a negociação. A partir dos conceitos de base propostos no âmbito da teoria dos jogos, e integrando a noção de jogo na prática das Relações Públicas, bem como da lógica de diferentes tipos de interação que podem ir desde os jogos de soma zero ou jogos de soma diferente de zero, Pérez propõe uma forma distinta de compreender a formulação de estratégias de comunicação.

O primeiro trabalho desenvolvido a nível nacional sobre a análise dos processos de tomada de decisão aplicados especificamente à atividade de Relações Públicas, data de 2009 e apresenta como objeto de estudo o momento da escolha no processo de decisão, do ponto de vista de uma abordagem formal e racional de compreender tais processos. No referido estudo, a teoria dos jogos é compreendida, não como uma analogia ou uma metodologia de complexa aplicação em RP, mas como um instrumento útil e de simples aplicação, que confere validade científica aos processos de decisão em comunicação estratégica. Partindo da análise de uma situação real, que claramente configura diferentes cenários de interação estratégica em RP, foi proposto um modelo de aplicação da teoria dos jogos à atividade de Relações Públicas (Raposo, 2009).

Apesar de ser possível identificar diversos estudos em que é realizada uma associação entre a área de estudo das Relações Públicas e da tomada de decisão, os contributos dos mesmos traduziram-se em análises específicas, não tendo existido uma incorporação dos referidos conceitos no corpo teórico de base das RP e não sendo, por isso, assumido pelos profissionais de comunicação que a tomada de decisão é um elemento estruturante

da sua atividade, que norteia todo o processo de definição de estratégias de comunicação.

Não permitindo a realização de generalizações para o universo, mas reunindo a visão de especialistas nacionais e internacionais em Relações Públicas, a análise das respostas das entrevistas realizadas coincidem com algumas das visões e abordagens defendidas nos estudos previamente apresentados. Contudo, alguns dos entrevistados evidenciam a importância que a decisão assume na atividade de Relações Públicas, indo além do modo tradicional de entendimento da decisão em RP.

Jordi Xifra é incisivo na sua resposta sobre as questões a ter em conta na integração do conceito de tomada de decisão no corpo de conhecimentos das RP: “Apenas uma: a tomada de decisão deve ser tomada tendo em conta *standards* éticos” (ver anexo B, página 326). Anne Gregory enfatiza igualmente a relevância das questões éticas na tomada de decisão e realiza uma delimitação de dois tipos de abordagens de análise sobre a tomada de decisão, aqui por nós já referidas - o estudo da tomada de decisão em RP e o estudo do contributo das RP para a tomada de decisão organizacional - afirmando a entrevistada que em ambas as abordagens a intervenção da função de RP é pertinente, sendo que, sobre a primeira que é identificada, a relevante no âmbito deste trabalho, apenas são referenciadas as questões éticas (ver anexo B, página 310).

Por sua vez, a entrevistada Cristina Rôla, quando questionada sobre a importância dos processos de tomada de decisão na atividade de RP, associa de imediato o conceito de decisão às escolhas realizadas ao nível dos órgãos de gestão de topo da organização, enfatizando o papel determinante que os profissionais de RP podem ter nestes processos (ver anexo B, página 321). O mesmo acontece com o entrevistado Toni Muzi Falconi, sendo que estas visões coincidem com as abordagens da compreensão do contributo que as RP podem dar para a decisão da *dominant coalition* anteriormente apresentadas e que se distanciam do objeto de análise deste trabalho (ver anexo B, página 333).

De modo distinto, José Miguel Guerreiro é claro na sua resposta à questão sobre a

importância que atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas: “Os processos de tomada de decisão são essenciais na atividade de RP. Sem um processo eficaz, dotado de uma análise profunda e exaustiva das várias variáveis, a tomada de decisão é um mero ato intuitivo e muitas vezes fortemente ligado à sorte. Um processo de tomada de decisão metódico e completo, permite reduzir o risco e tornar a tomada de decisão num efetivo ato de gestão com consequências e resultados ponderados e quantificados” (ver anexo B, página 328). Também João Duarte afirma que os processos de tomada de decisão assumem uma importância elevada na atividade de Relações Públicas, na medida em que as ações/conceitos de base associados ao processo de formulação estratégica estão diretamente relacionados com a tomada de decisão: “ (...) como se recolhe informação sobre os *stakeholders*, ao modo como se define a estratégia, ou como se estimam os recursos necessários para a executar, ao modo como se medem os resultados, tudo tem a ver com tomada de decisão”(ver anexo B, página 323). Do mesmo modo, André Moragas da Costa afirma que os processos de tomada de decisão na atividade de RP têm “Grande importância, pois dali partirão os relacionamentos que se esperam conquistar com a envolvente e de como ele interfere no seu negócio” (ver anexo B, página 313).

Por fim, António Marques Mendes afirma que “Os processos de tomada de decisão são centrais na atividade de RP e revestem-se da maior importância já que definem, entre alternativas, aquela que mais adequada se mostra para o sucesso da organização na relação com os seus stakeholders” (ver anexo B, página 316).

Neste sentido, o entendimento do conceito de tomada de decisão enquanto objeto de estudo teórico relevante no âmbito da função de Relações Públicas e concretamente na sua ação de definição de estratégias de comunicação, que é apresentado neste trabalho, revela-se numa abordagem pertinente e inovadora ao nível da investigação em RP, apresentando mais-valias significativas para a sua prática, como será demonstrado.

2. Da função estratégica das Relações Públicas à definição de estratégias de comunicação

A atividade de Relações Públicas tem por objeto a mediação da interdependência entre a organização e o seu ambiente, particularmente os seus públicos, tendo em vista a construção e gestão de relações que, contribuindo para assegurar a autonomia e equilíbrio da estrutura organizacional, correspondem à melhor resposta contínua e adaptativa às oportunidades e ameaças com que esta se confronta.

Assumindo como válida uma visão holística da organização, como um sistema que é constituído por um conjunto de elementos que interagem, entre si e com o ambiente, tendo em vista garantir o seu equilíbrio, é possível definir a existência na organização de uma estrutura hierárquica de pensamento estratégico, segundo a qual existem diferentes áreas funcionais que, de modo independente, realizam as suas opções estratégicas em campos de conhecimento distintos, estando alinhadas com o caminho definido a um nível *corporate* e de negócio, contribuindo como uma mais-valia para o sucesso da organização no seu todo. Embora o facto de definir a estratégia organizacional como uma estrutura hierárquica de pensamento possa fazer parecer, numa primeira análise, que existe uma fragmentação dos caminhos estratégicos definidos, esta revela-se numa organização eficiente, através da qual as diversas áreas funcionais realizam as suas escolhas. Neste sentido, a função de Relações Públicas apresenta-se como uma das áreas funcionais específicas da organização, procedendo ao desenho de caminhos estratégicos no âmbito da gestão da comunicação da mesma.

A ação dos profissionais de Relações Públicas consiste assim na gestão da comunicação da organização, através da aplicação de conhecimentos próprios e no desempenho de competências específicas. Considerando aquele que é o ambiente onde se encontra integrada a estrutura organizacional e o universo das Relações Públicas, para conseguir a concretização dos objetivos de comunicação, especificamente efeitos ao nível dos comportamentos numa perspetiva de longo prazo, o profissional de RP tem de agir num

conjunto de áreas de intervenção que, embora apresentando as suas particularidades em termos de públicos e assuntos prioritários, têm de ser coerentes no seu todo⁷³.

Desta forma, a gestão da comunicação da organização realizada através da ação em áreas de intervenção distintas, baseia-se num agregado de processos de definição estratégica, que permitem chegar ao melhor ajustamento entre a estrutura organizacional e os públicos, tendo em conta os recursos disponíveis e o contexto apresentado. A prática das RP depende de uma ação de gestão estratégica baseada num *mixed motivated model*⁷⁴, procurando, através de um relacionamento bidirecional e simétrico, que pressupõe o envolvimento e integração de todos os intervenientes nos processos de definição estratégica, alcançar a compreensão entre estes.

Assim, poderemos afirmar que a função das Relações Públicas se baseia num processo de definição de estratégias de comunicação, que têm em vista determinar o melhor caminho em situações distintas, em que se exige a sua ação. A prática das RP consiste no desenho de caminhos estratégicos, que têm como essência a realização de escolhas, isto é, de processos de tomada de decisão. Os Acordos de Estocolmo⁷⁵, publicados em 2010, colocam a ênfase da atividade de RP nas suas funções de gestão, já que a base da sua ação são os processos de seleção de uma entre várias alternativas de ação, que lhe permitem chegar à melhor opção. Também Wehmeir, no estudo que realiza em 2009, coloca em evidência a pertinência dos profissionais de RP desenvolverem as suas competências ao nível da gestão. Neste sentido, os processos de Acreditação dos profissionais de RP, embora se encontrem ainda num estado embrionário de

⁷³ Ver Capítulo II, Secção 2., ponto 1.

⁷⁴ Ver Capítulo I, Secção 2., ponto 2.

⁷⁵ No Capítulo I, Secção 2. é realiza uma análise das Relações Públicas na perspectiva da sua *praxis*, na qual se apresentam as diversas iniciativas internacionais desenvolvidas tendo em vista o reconhecimento desta atividade, e que permitem também evidenciar quais as temáticas que têm merecido a atenção da comunidade internacional. Destaque para os *Stockholm Accords*, iniciativa que se apresenta como uma “chamada à ação” dos profissionais de Relações Públicas à escala internacional e perante uma sociedade global.

desenvolvimento, devem integrar as competências ao nível da gestão como um elemento de diferenciação dos profissionais de comunicação acreditados⁷⁶.

Adotando como válidas as perspetivas de gestão estratégica, de excelência, política e funcionalista⁷⁷ da atividade de Relações Públicas, as competências ao nível da monitorização da envolvente, através de processos de seleção e interpretação de informação, assumem uma grande relevância e são a base do desenho de soluções estratégicas (Gregory, 2008). A organização desenvolve a sua atividade num ambiente que é eminentemente incerto e rico em enviesamentos, pelo que os processos de recolha de informação tendo, em vista aumentar o grau de confiança e mitigar o risco nas decisões, são fundamentais (Nutt, 1989). Neste sentido, em RP é essencial ouvir, pois só deste modo é possível aos profissionais de RP realizarem um mapeamento de *stakeholders* preciso, que é essencial numa função que se baseia na formulação e implementação de estratégias ou, diríamos nós, num processo articulado de tomadas de decisão que permitem a concretização dos objetivos de comunicação e, conseqüentemente, os propósitos da organização (Skinner et al., 2004).

Neste sentido, a atividade de Relações Públicas baseia-se em processos de definição estratégica, que têm em vista a concretização de um plano de ação em comunicação. Deste modo, realizando uma integração das noções sobre tomada de decisão no campo das RP, é fundamental compreender os processos de desenho de estratégias, não apenas como a definição de um caminho mas, mais que isso, como um momento de avaliação de alternativas e diferentes cenários de ação, no âmbito dos quais a identidade organizacional se deve constituir como um guia de orientação, para garantir a coerência na ação da organização.

⁷⁶ Ver Capítulo II, Secção 4.

⁷⁷ Ver Capítulo I, Secção 1., ponto 1.

2.1. O processo de definição de estratégias de comunicação

A definição de estratégias de comunicação é hoje uma das principais competências dos profissionais de Relações Públicas. Seja em contexto *inhouse* ou de interação cliente/consultor de comunicação, compete-lhes o desenho de propostas estratégicas. Entenda-se aqui a definição de estratégias de comunicação como processo de formulação estratégica, através do qual o profissional de Relações Públicas determina qual o melhor caminho a seguir, tendo em vista a concretização dos objetivos propostos perante o contexto apresentado e os recursos disponíveis, surgindo esta explanada num plano de ação concreto, que especifica quais as alternativas a seguir em cada momento da gestão estratégica.

No âmbito dos esforços desenvolvidos por académicos e profissionais, no sentido de posicionar a atividade de Relações Públicas enquanto função de gestão da organização, a linguagem da estratégia foi integrada no corpo de conhecimento de base das RP, tendo sido proposta uma metodologia de definição estratégica específica em comunicação, habitualmente designada como “processo de Relações Públicas em quatro etapas”, que surge espelhada numa das obras fundamentais desta área de investigação, *Effective Public Relations*, da autoria de Cutlip et al. (1985). Podemos encontrar propostas semelhantes que apresentam a definição estratégica como um conjunto de etapas sequenciais. No entanto, este é a proposta que assumiu um maior reconhecimento ao nível da prática profissional das Relações Públicas.

O também definido como “modelo de Relações Públicas em sistema aberto”, pelo facto de se basear nos princípios da teoria dos sistemas gerais, apresenta-se como uma metodologia de gestão estratégica constituída por quatro etapas, incluindo cada uma destas um conjunto de fases distintas. Este é um processo cíclico e contínuo que permite encontrar soluções para problemas e tirar partido de oportunidades de comunicação, a partir da definição de um percurso lógico e racional de ação.

Considerando que se trata de uma ferramenta com uma grande aplicabilidade, e que representa uma forma de atribuir validade científica ao trabalho dos profissionais de comunicação, esta metodologia foi progressivamente desenvolvida e melhorada tendo, por base a experiência dos profissionais e a reflexão dos investigadores. Neste sentido, assume-se atualmente como válida a seguinte estrutura do processo de RP em quatro etapas, que apresenta já alterações face à proposta da inicialmente oferecida por Cutlip et al. (1985):

1) Investigação

- a) análise da situação através de uma recolha sistemática de informação
- b) definição do problema/oportunidade

2) Planificação

- a) definição da meta/objetivo geral
- b) categorização dos públicos
- c) definição dos objetivos específicos por público
- d) definição do posicionamento
- e) definição do percurso lógico de ação
- f) definição das táticas (operacionalização ou ativação da estratégia)
- g) definição da calendarização
- h) definição da orçamentação da proposta

3) Comunicação-ação

4) Avaliação

- a) preparação do plano
- b) implementação do plano
- c) impacto do plano

O processo apresentado é utilizado como um guia de orientação dos profissionais de RP em situações em que é requerida a sua intervenção. Perante a identificação de um

problema/oportunidade de comunicação, é necessário desenvolver esforços para realizar uma recolha sistemática de informação, através de um conjunto de métodos formais e informais, tendo em vista a compreensão e descrição da situação na íntegra, que permita uma definição exacta e precisa do problema existente.

Realizada a enunciação do ponto de partida, exige-se a definição do ponto de chegada ou meta de comunicação (objetivo geral), que se apresenta como o guia de orientação do plano que irá ser definido. Determinado o motivo da intervenção do profissional de RP e o estado final desejado, há que identificar quem são os envolvidos na situação (públicos) e que objetivos se pretende concretizar relativamente a cada um dos grupos na situação em análise, de uma forma mensurável, devendo, por isso, os objetivos específicos por público apresentar a sua intenção, proporção e prazo.

Considerando aquele que é o modo como a organização quer ser entendida na mente dos públicos (posicionamento) e aqueles que são os seus traços e elementos distintivos (identidade) é necessário definir qual é o caminho e o percurso lógico de ação a seguir, e quais são os eixos de comunicação a utilizar para concretizar a meta e objetivos específicos por públicos propostos.

A estratégia só faz sentido na sua implementação através da concretização de um plano de ação ou de ativação através do qual serão postos em prática esforços que vão permitir a introdução de mudanças ao nível informacional, atitudinal ou comportamental dos envolvidos previamente categorizados, tendo por base um rigoroso calendário e orçamentação.

Por fim, o processo fica completo com a realização da avaliação do mesmo, que permitirá uma apreciação sobre os reais contributos da intervenção dos profissionais de Relações Públicas, através de uma monitorização que possibilita reunir informação para efectuar uma análise das mudanças introduzidas no estado inicial, através de uma comparação da situação de partida com a situação de chegada, que resultará na apresentação de um relatório completo com a síntese dos resultados atingidos.

Concluídas as quatro fases do processo de formulação estratégica propostas no âmbito do processo de RP em sistema aberto, que são interdependentes e essenciais para o sucesso do plano no seu todo, considerando que esta proposta é numa metodologia cíclica, é necessário avaliar se, perante os resultados alcançados, será necessária ou não uma nova intervenção dos profissionais de Relações Públicas.

2.1.1. Análise da metodologia de definição de estratégias de comunicação

A utilização desta proposta, de uma forma generalizada, pelos profissionais de Relações Públicas, traduziu-se numa grande mais-valia para a sua prática pelo facto de, por um lado, esta representar uma garantia da credibilidade da intervenção dos profissionais de comunicação, pela utilização de uma metodologia científica válida e, por outro, por permitir a partilha de uma mesma linguagem entre os indivíduos que desenvolvem a sua prática nesta área específica, com os restantes responsáveis por funções estratégicas da organização.

Contudo, apesar de todo o seu mérito, e de esta ser uma metodologia amplamente utilizada pelos profissionais de RP, quando analisada profundamente, algumas questões podem ser levantadas. Enquanto processo cíclico e sequencial, esta proposta parece aproximar-se das abordagens de resolução de problemas, que são apenas uma das origens aos processos de definição estratégica⁷⁸. Neste sentido, sendo esta uma metodologia vocacionada para a resolução de problemas de comunicação específicos, não permite integrar uma perspetiva estratégica da comunicação proativa e a longo prazo, como uma atividade onde existe uma lógica e encadeamento de raciocínio, tendo em vista contribuir para a sustentabilidade da organização através da gestão de relações duradouras. Também o facto de a investigação e a avaliação surgirem neste modelo como duas etapas distintas, embora interdependentes, traz para debate uma questão

⁷⁸ Ver Capítulo III, Secção 2.

essencial em RP, a avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos da disciplina e da intervenção dos profissionais⁷⁹ (Raposo, 2009).

Por fim, o facto de o processo de formulação estratégica ser, nesta perspetiva, entendido como um planeamento, assente numa sequência de etapas previamente definidas, não torna evidente que estas se traduzem em momentos de escolha de alternativas de ação, tendo em vista a concretização de objetivos previamente definidos. Esta é uma questão extremamente relevante pois, não estando o profissional de RP consciente que a sua atividade consiste num conjunto articulado de decisões, este não pode garantir a sua eficiência, já que não recorre a um conjunto de abordagens e técnicas relevantes sobre a tomada de decisão.

Neste sentido, é objetivo deste trabalho posicionar a definição de estratégias de comunicação enquanto processo de tomada de decisão por excelência, e demonstrar as vantagens da referida mudança de perspetiva na forma de entender os procedimentos seguidos no desenho de caminhos estratégicos em comunicação. É por isso defendido o argumento de que cada uma das quatro etapas da definição de estratégias de comunicação e as etapas do percurso devem ser entendidas, estudadas e analisadas enquanto momentos de decisão.

2.1.2. Quadro resumo da metodologia de definição de estratégias de comunicação habitualmente utilizada na função de Relações Públicas

Com o intuito de sistematizar a metodologia de definição de estratégias de comunicação, habitualmente utilizada na função de Relações Públicas, foi construído um quadro resumo que apresenta de modo claro o processo de gestão estratégica, nomeadamente os momentos de planificação, implementação e avaliação estratégica, bem como as etapas e fases associadas a cada um deles e as boas práticas a desenvolver no âmbito de cada uma.

⁷⁹ Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 2.

A ferramenta construída permite ter uma visão global do processo de definição de estratégias de comunicação, que é utilizado em Relações Públicas de modo recorrente, sendo consensualmente aceite pelo facto de apresentar uma grande aplicabilidade e de conferir validade à intervenção dos profissionais de comunicação e, simultaneamente, coerência na prática do corpo de conhecimentos aqui em análise.

Para além de evidenciar, como já referido, os diferentes momentos da gestão estratégica e as suas etapas e funções, esta quadro permite ter uma noção clara das ações a desenvolver de um modo consciente pelo profissional de Relações Públicas, seja ao nível da planificação, seja ao nível da avaliação estratégica, conforme se pode constatar pela análise da terceira coluna do quadro apresentado. Sendo o objeto de estudo deste trabalho os processos de definição de estratégias de comunicação, enquanto momentos de tomada de decisão por excelência, a ferramenta apresentada vai ser essencial para a construção do esquema processual que será aqui proposto.

3. Nova abordagem na compreensão do processo de desenho de estratégias de comunicação

Ao longo do presente capítulo tem vindo a ser defendido o argumento de que os processos de definição de estratégias de comunicação são o cerne da função estratégica da atividade de Relações Públicas, no âmbito da sua ação nas diversas áreas de intervenção específicas que são da sua competência e que foram previamente exploradas neste trabalho⁸⁰. Conforme foi possível constatar, através da análise da metodologia habitualmente utilizada para estruturar a definição de estratégias de comunicação – processo de RP em quatro etapas – este procedimento é entendido como momento de planeamento por excelência, através do qual é determinado o melhor caminho a seguir para concretizar os objetivos previamente propostos.

⁸⁰ Ver Capítulo II, Secção 2., ponto 1.

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Boas práticas (ações a desenvolver de um modo consciente pelo profissional)		
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica (proposta de plano de comunicação)	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	Escolha da melhor alternativa de ação		
			Definição do problema/oportunidade			
		Planificação	Meta ou objetivo geral			
			Categorização de públicos			
			Objetivos específicos por públicos			
			Posicionamento			
			Percurso lógico de ação			
			Táticas			
			Calendarização			
			Orçamentação			
		Ação/Comunicação	Implementação			
		Avaliação	Preparação			
			Implementação			
			Impacto			
Implementação do plano de comunicação						
Avaliação Estratégica (Ao longo da monitorização e após a execução do plano proposto)	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos (para a organização e para a equipa de comunicação)	Como foi (credibilização e reconhecimento)	Monitorização (o que aconteceu)	Comparação da situação de partida com a situação de chegada	Apresentação de resultados	

Tabela nº. 5 - Metodologia de definição de estratégias de comunicação habitualmente utilizada na função de Relações Públicas

É nosso propósito demonstrar, através desta investigação, que os processos de definição de estratégias de comunicação em Relações Públicas, consistem num conjunto articulado de momentos de escolha de uma entre várias alternativas de ação possíveis perante o contexto apresentado. Neste sentido, a definição de estratégias de comunicação é encarada como um momento de decisão por excelência, sendo deste modo este conceito essencial na função de Relações Públicas.

Até aqui, tem vindo a ser utilizado o conceito de “definição de estratégias de comunicação” para fazer referência à ação de determinar qual o melhor caminho a seguir, tendo em conta aquela que é a situação apresentada, o contexto em questão e os objetivos previamente determinados. O plano de comunicação expressa e explica quais são os atributos e as características da opção definida como aquela que irá conduzir aos melhores resultados após a intervenção do profissional de comunicação. Considerando que assumimos o pensamento estratégico como a base e a razão de ser do planeamento estratégico⁸¹, e que este contém, em si mesmo, a sua própria capacidade de mutabilidade, será privilegiada a utilização do conceito de “desenho de estratégia” face ao de “definição de estratégia”.

Perante o contexto em que os profissionais de RP desempenham a sua atividade, que é caracterizado como complexo, dinâmico e altamente mutável, criando um conjunto variado de hipóteses de ação e considerando os recursos disponíveis, acreditamos que esta designação representa com maior precisão a ação dos profissionais de RP. O conceito de “desenho” permite expressar o modo de pensamento que opera através da construção de interligações entre os diferentes elementos que constituem o todo, sendo um processo de busca de soluções. Em última análise, o desenho de estratégias de comunicação é um conjunto articulado de tomadas de decisão que representam os melhores resultados para todos os intervenientes à medida que a interação se desenrola ao longo do tempo.

⁸¹ Ver Capítulo II, Secção 3., ponto 2.

Assumindo como válido o processo de RP em quatro etapas, metodologia recorrentemente utilizada na função de Relações Públicas, e que o desenho de estratégias de comunicação consiste num articulado de escolhas perante diferentes alternativas de ação, será aqui proposta uma nova abordagem de compreensão de tais processos, enquanto momento de tomada de decisão por excelência, que culmina na apresentação de um esquema processual a ser integrado na prática dos profissionais de RP, tornando a sua intervenção mais eficiente.

O esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, foi construído a partir da análise da metodologia habitualmente utilizada em Relações Públicas e tendo por base, também, os capítulos de revisão teórica que sustentam a presente investigação e os argumentos apresentados. Em última análise, o instrumento proposto resulta de um repensar do processo de gestão estratégica explanado no processo de RP em quatro etapas, a partir do conceitos de tomada de decisão.

3.1. O desenho de estratégias de comunicação como processo de tomada de decisão

A análise e revisão do processo de formulação de estratégias de comunicação, à luz das abordagens e perspectivas da tomada de decisão e da complementaridade das mesmas, apresenta vantagens a diferentes níveis para o enriquecimento do corpo teórico de base das Relações Públicas, enquanto disciplina autónoma da comunicação aplicada, tornando, conseqüentemente, a sua prática mais eficaz.

Na realidade, o que se apresenta tradicionalmente como o processo de formulação estratégica em comunicação, coincide com o conjunto de processos de tomada de decisão estratégica que, no seu todo, constituem o caminho traçado para concretizar os objetivos previamente definidos. A tomada de decisão é aqui entendida como o cerne dos processos de gestão. Sendo uma a competência base dos profissionais de RP, a definição de estratégias de comunicação, enquanto processo de tomada de decisão por

excelência, permite posicionar a atividade de RP como uma função que está diretamente associada à gestão, partilhando os indivíduos que desempenham a sua atividade nesta área de uma linguagem comum com outros profissionais da organização. Desta forma, pode tornar-se mais evidente que - estando perante indivíduos que, para além de conhecimentos de base transversais na gestão de organizações, possuem competências específicas na área da comunicação - os profissionais de RP podem ser uma mais-valia ao nível das equipas de gestão de topo da organização (*dominant coalition*).

A compreensão do processo de desenho de estratégias de comunicação, como processo de tomada de decisão, impõe que seja incorporado um conceito de base associado ao de tomada de decisão, que não se encontra explícito no modelo de desenho de estratégias utilizado pelos profissionais de RP. A noção de “alternativa” surge como estruturante na descrição dos processos de tomada de decisão, representando as diferentes opções de ação que existem em cada situação específica perante uma análise do contexto apresentado e dos recursos disponíveis. A inventariação das alternativas, também por vezes designadas por cenários, é fundamental no âmbito dos processos de tomada de decisão perante a incerteza, pois, estando diante de um contexto em que não é possível conhecer toda a informação necessária sobre a situação e sobre o resultado das opções disponíveis, quanto maior for a análise dos diversos percursos de ação possíveis, maior será o grau de confiança na decisão, e menor o nível de risco associado à escolha.

Apesar de, no processo de RP em quatro etapas, ser claro que compete ao profissional de comunicação definir as melhores respostas em cada uma das fases e etapas do processo, não é evidente que em cada um dos referidos momentos se pressuponha a avaliação de todas as alternativas possíveis de ação, e não se realize só a apresentação daquela que é a opção que melhor parece responder ao desafio apresentado. Em situações de tomada de decisão, não basta apresentar qual é a solução considerada correta, é fundamental inventariar as outras soluções possíveis e oferecer argumentos para o facto de não terem sido escolhidas como válidas. Neste sentido, no esquema processual apresentado no presente trabalho será realizada a integração da noção de alternativa no processo de desenho de estratégias em comunicação.

O enquadramento teórico realizado relativamente ao conceito de tomada de decisão tornou evidente que, para que este seja compreendido na íntegra, é fundamental adotar uma visão interdisciplinar, que permita uma complementaridade de abordagens, nomeadamente as quantitativas e comportamentais⁸². A incorporação dos argumentos de cada uma das referidas perspetivas sobre a tomada de decisão nos processos de desenho de estratégias de comunicação, pode também ter benefícios evidentes para a prática das Relações Públicas.

A abordagem clássica da tomada de decisão, associada aos estudos de tipo quantitativo e formais, caracteriza-se pela existência de um agente racional que realiza as suas opções tendo por base preferências que são consistentes ao longo do tempo. As também designadas lógicas consequenciais da tomada de decisão, permitem a atribuição de um valor a cada alternativa de ação, tornando o processo de escolha rigoroso, enquadrando-se nesta linha a proposta da teoria dos jogos⁸³ (March, 1994; Dutta, 2000; Pérez, 2001).

A teoria dos jogos surge como um instrumento que faculta, por um lado, a quantificação e análise *a priori* das diferentes alternativas de ação no momento da tomada de decisão, permitindo realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação no processo de RP em quatro etapas. Tal facto possibilita aos profissionais de comunicação encontrarem novas respostas para os obstáculos sentidos ao nível da avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos, no âmbito da sua atividade, que em muito têm contribuído para as dificuldades de credibilização das RP (Raposos, 2009).

De modo semelhante, ainda ao nível de uma abordagem quantitativa da tomada de decisão, é possível realizar a integração dos conceitos da teoria dos jogos evolutivos no desenho de estratégias de comunicação em RP⁸⁴ (Sandholm, 2007; Gomes, 2012). Tal

⁸² Ver Capítulo III, Secção 5.

⁸³ Ver Capítulo III, Secção 6., ponto 1.

⁸⁴ Ver Capítulo III, Secção 6., ponto 2.

raciocínio permite-nos explicar e compreender porque razão existe uma tendência para a escolha das mesmas estratégias em determinadas situações. Tal facto deve-se à seleção natural dos processos, que leva à opção por estratégias que se traduzem repetidamente em melhores resultados e, conseqüentemente, numa uniformização das práticas no mercado.

Também as propostas da abordagem comportamental da tomada de decisão são passíveis de ser aplicadas à realidade do desenho de estratégias de comunicação pelos profissionais de RP. Tornando-se evidente que os modelos abstratos propostos no âmbito das abordagens formais são insuficientes para compreender o processo de tomada de decisão na íntegra, surgem propostas de modelos informais, segundo os quais a opção por uma alternativa de ação é entendida como uma lógica que se baseia em argumentos e razões, procurando-se uma adequação entre a ação escolhida e o cumprimento de uma identidade⁸⁵.

Esta visão é fundamental na compreensão dos processos de decisão dos profissionais de RP, já que não é possível compreender as suas opções apenas através de modelos formais de decisão. As suas escolhas, para além de terem em consideração um conjunto de evidências que lhe indicam qual é a melhor opção em cada situação, têm de guiar as suas ações pela identidade organizacional. Assumindo os profissionais de Relações Públicas o papel de agente de tomada de decisão, que seleciona aquela que é a melhor opção perante o contexto apresentado e os objetivos previamente definidos, este deve ter em consideração, no momento da escolha, aqueles que são os traços identitários e distintivos da organização, garantindo que existe uma coerência entre o que a estrutura organizacional comunica e as suas ações.

Em qualquer uma das abordagens apresentadas surgem dois conceitos essenciais, cuja compreensão se tem traduzido no aparecimento de novas propostas de estudo sobre a

⁸⁵ Entenda-se o conceito de “identidade” enquanto sinónimo do papel ou papéis que os indivíduos podem assumir na medida em que estão integrados na sociedade. Este conceito é utilizado no âmbito da análise dos processos de tomada de decisão de modo distinto daquele como o assumimos em Relações Públicas, enquanto aquilo que caracteriza e diferencia uma organização, representando o guia de ação da mesma.

tomada de decisão; são eles os conceitos de racionalidade e de incerteza. A noção de racionalidade é a base de distinção entre os modelos da racionalidade pura e da racionalidade limitada, que durante anos dominaram o estudo sobre a decisão. Progressivamente, tornou-se claro que o indivíduo não apresenta preferências consistentes e que, por isso, este não procura uma maximização ou otimização dos resultados, mas sim a satisfação, considerando as opções disponíveis.

Este raciocínio, que é fundamental e marca um momento de viragem irreversível na compreensão da tomada de decisão, coincidindo com a visão da interação entre a organização e os públicos, enquanto relação que se desenrola ao longo do tempo, durante o qual cada um dos intervenientes procura conseguir o melhor resultado final, isto é, garante a satisfação dos seus resultados e não a maximização dos mesmos em cada momento, tendo em vista chegar ao melhor resultado final na interação.

O indivíduo distancia-se por vezes de forma consciente da racionalidade, variando as suas preferências em função dos contextos e das suas emoções, sendo fundamental a integração da noção de subjetividade⁸⁶ do agente em interação. Contribuindo os diversos processos cognitivos, que entram em ação nas situações de tomada de decisão, para o resultado da mesma, o facto de estarmos conscientes dos erros e enviesamentos que caracterizam o pensamento humano pode tornar a tomada de decisão mais eficiente. Em suma, o facto de compreendermos a tomada de decisão torna-nos melhores agentes de decisão (Nutt, 1989).

O conceito de “incerteza”, enquanto ausência da informação completa sobre todas as variáveis envolvidas e os resultados associados às opções de ação de cada processo de decisão, assume grande relevância em qualquer uma das abordagens de análise dos processos de escolha. Deste modo, o procedimento de seleção de uma entre diferentes alternativas é muitas vezes realizado perante níveis distintos de risco, já que não existe certeza sobre o contexto e as consequências da opção. Considerando tal facto, o agente de tomada de decisão deve procurar reunir, através de distintos métodos de recolha de

⁸⁶ O conceito de subjetividade é compreendido enquanto aquilo que varia em função dos julgamentos e preferências de cada pessoa, afastando-se da lógica racional de ação previamente esperada

informação, a maior quantidade de dados possível, e deve realizar uma inventariação de todos os cenários possíveis, para mitigar o risco e reduzir a incerteza da decisão.

Desta forma, considerando as abordagens de compreensão sobre a tomada de decisão existentes, é possível entender desde uma nova perspectiva o desenho de estratégias de comunicação na função estratégica de Relações Públicas, que corresponde, não somente a um exercício de planeamento, mas também e sobretudo a um conjunto de escolhas de uma entre várias alternativas de ação que, articuladas entre si, resultam na proposta de um plano de comunicação único, de resposta a cada desafio apresentado.

3.2. Proposta de esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação

Com o intuito de apresentar propostas lógicas e coerentes, e conferir credibilidade à sua ação ao nível do desenho de estratégias de comunicação, os profissionais de Relações Públicas recorrem à utilização do processo de Relações Públicas em quatro etapas⁸⁷, enquanto ferramenta que permite conduzir o desenho de estratégias de comunicação. Neste sentido, a formulação estratégica é vista como um planeamento que se baseia em quatro etapas-chave: a investigação, a planificação, a ação/comunicação e a avaliação; sendo que, em cada uma destas etapas, é necessário concretizar diferentes fases para alcançar um completo desenho da estratégia. Este processo irá permitir ao profissional de comunicação definir qual é a melhor opção que se consubstancia na proposta de comunicação, que é apresentada antes da execução da mesma e que prevê quais serão as ações a desenvolver em cada momento.

É hoje consensual que a gestão estratégica é um conceito abrangente, que inclui não somente a planificação, mas também a implementação e a avaliação do plano após a execução do mesmo. Neste sentido, as questões relacionadas com a avaliação dos planos de comunicação e com a avaliação do cumprimento dos objetivos previamente

⁸⁷ Ver Capítulo V, Secção 2., ponto 1.

definidos no âmbito da intervenção dos profissionais de comunicação, têm sido amplamente exploradas, procurando-se apresentar novas ferramentas de avaliação em comunicação⁸⁸. Estes esforços, desenvolvidos ao nível da análise e comparação entre a situação de partida e a situação de chegada, são essenciais para a credibilização da profissão, e para explicação dos efeitos da ação dos profissionais de RP. Apesar de, durante muito tempo, as questões relacionadas com a investigação e avaliação, associadas a processos de desenho estratégias, terem sido descuradas por questões de tempo e de recursos, atualmente, estes são dois momentos essenciais na atividade dos profissionais, sendo a gestão estratégica assumida, não só como planificação, mas também enquanto avaliação⁸⁹.

O raciocínio acima explanado espelha o modo como é entendido tradicionalmente o desenho de estratégias de comunicação, no âmbito da prática da atividade de Relações Públicas. Conforme tem vindo a ser defendido neste trabalho, a formulação estratégica em RP é apresentada como um conjunto articulado de processos de tomada de decisão, visão que se distancia da atualmente aplicada e previamente exposta. Deste modo, encarando a formulação estratégica em RP como um conjunto articulado de processos de tomada de decisão, é fundamental introduzir novas variáveis na ferramenta de base utilizada pelos profissionais de RP, o processo de RP em quatro etapas, também reconhecido como processo de RP em sistema aberto (formalizado na Tabela n.º5), que se encontram destacadas a cinzento na Tabela n.º6, a qual sistematiza o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação.

A estrutura de base da gestão estratégica assente na planificação, na implementação e na avaliação mantém-se inalterada, tal como o entendimento da formulação estratégica como quatro etapas-chave, que incluem um conjunto de fases a concretizar. O esquema processual apresentado propõe uma nova visão das quatro etapas, como momentos de tomada de decisão por excelência. Neste sentido, a planificação estratégica não se

⁸⁸ Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 2.

⁸⁹ Ver Capítulo II, Secção 4.

resume a uma ação consciente do profissional, tendo em vista a escolha da melhor alternativa de ação relativamente a cada uma das fases, mas deve incluir também a sua ação ao nível da avaliação de diferentes alternativas (cenários), existindo uma apreciação minuciosa das vantagens e desvantagens de cada uma delas. Agindo habitualmente sobre contextos dinâmicos e em mudança constante, caracterizados pela incerteza, esta nova ação introduzida irá permitir ao profissional obter maior confiança relativamente à opção escolhida, que será apresentada como a melhor alternativa de ação.

Cientes de que as diferentes etapas da formulação estratégica coincidem com momentos de tomada de decisão distintos, que implicam a escolha de uma entre várias alternativas de ação, os profissionais de comunicação devem realizar uma análise do processo decisório na íntegra. Incorporando as diferentes abordagens de compreensão da tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, os seus profissionais devem, conhecendo os diversos processos que entram em funcionamento nas situações de decisão - heurísticas, efeitos, limitações do indivíduo, emoção e razão, entre outros – fazer uma análise de cada um destes elementos para garantir a maior eficácia na escolha da melhor opção. Somente após uma cuidada avaliação das alternativas de ação perante a situação, e uma análise do processo decisório, o profissional de RP deverá realizar a escolha da melhor alternativa de ação.

Centremo-nos numa mudança prática que este novo modo de compreender os processos de definição estratégica introduz, especificamente ao nível das situações de interação entre cliente e consultor de comunicação (agência de comunicação). Perante a conceção de um *briefing* pelo cliente, cada agência de comunicação analisa o desafio colocado e apresenta a sua proposta de comunicação, que consiste naquela que foi considerada por si a melhor opção. O facto de se introduzir como uma ação do profissional de comunicação a avaliação de alternativas de ação, e de a proposta incluir uma avaliação dos cenários possíveis perante a situação apresentada, permite que cada agência realize uma observação abrangente do desafio, e que o cliente não necessite de conhecer as propostas de diferentes fornecedores para conceber cenários distintos de resposta à

situação. Não se quer com isto dizer que as situações de concurso de agências de comunicação não façam sentido, mas sim que estas se possam tornar mais ricas, na medida em que cada equipa tem a oportunidade de apresentar a melhor opção com um maior grau de confiança na sua escolha, já que realizou uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada cenário possível.

As conclusões das experiências que têm sido realizadas tendo em vista compreender os processos de tomada de decisão demonstram que a “certeza”, e a tendência que o cérebro tem para estar sempre certo, conduzem por vezes às piores decisões. Este é um argumento adicional para validar a importância e a necessidade de, em situações de desenho de estratégias de comunicação, se proceder a uma inventariação das alternativas de ação, e não somente à escolha da melhor alternativa de ação, sem antes realizar esta análise abrangente da situação.

No âmbito da inclusão das abordagens e conceitos da tomada de decisão na ferramenta mais utilizada na função estratégica de Relações Públicas, é necessário incorporar ao nível da avaliação estratégica, que é realizada após a execução do plano de comunicação, uma nova etapa complementar à avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos, que consiste na reavaliação de todo o processo após a sua conclusão. Este novo ponto permite-nos - para além de efectuar uma monitorização do que aconteceu, e evidenciar quais foram as mudanças introduzidas pelo profissional, através de uma comparação da situação inicial com a situação final - ainda reflectir em que medida as opções tomadas podiam ter sido distintas, e que resultados daí se poderia obter. Neste sentido, deverá ser realizada uma reflexão sobre os cenários equacionados e não implementados, e sobre cenários não identificados na fase de planificação estratégica, tendo em vista a apresentação de uma análise completa da situação e, acima de tudo, possibilitando um processo de aprendizagem mais abrangente por parte dos profissionais de comunicação, compreendendo o que foi feito e como poderia ter sido feito melhor, tendo em vista aperfeiçoar a sua escolha através da acumulação constante de conhecimento.

Se a demonstração dos resultados de um plano de comunicação é relevante para melhorar a *performance* dos profissionais de Relações Públicas na organização e no mercado, e é também uma informação importante para a equipa de comunicação, este novo momento que se propõe introduzir na avaliação estratégica traduz-se numa vantagem para a equipa de comunicação, que pode aperfeiçoar a sua prática levando-a, no longo prazo, a ser mais eficiente, garantindo a melhoria contínua da sua ação.

Considerando uma análise dinâmica da decisão, e posicionando os profissionais de RP enquanto agentes de tomada de decisão, é fundamental exercitar as competências destes ao nível dos processos de escolha, estando amplamente demonstrado que a aprendizagem através da avaliação das situações no final (o que fiz, como fiz e como poderia ter feito), da simulação e da prática, torna mais eficiente a capacidade de tomada de decisão dos indivíduos. Em Relações Públicas, o conceito de simulação não é simples de integrar, pois não é possível o desenvolvimento de ferramentas que possam imitar a situação real, colocando ao profissional diversos desafios antecipadamente, para que este possa aprender em cada uma das experiências como deve actuar. Deste modo, aposta-se no ensino das RP no desenvolvimento de situações de *role playing* e na resolução de diversos casos que pretendem ser o mais aproximados da realidade, mas que não permitem uma simulação na verdadeira acepção da palavra, uma vez que não possibilitam aos profissionais que estes tenham de agir e sentir todas as variáveis como se fossem reais, como é o caso dos simuladores, instrumentos indispensáveis na formação dos pilotos de aviões (Lehrer, 2009).

As decisões podem ser analisadas enquanto situações únicas e estanques. Contudo, caracterizando-se as RP como uma disciplina que tem por objeto de estudo a gestão da interdependência entre a organização e o ambiente, tendo em vista a concretização de efeitos ao nível dos comportamentos numa perspectiva de longo prazo, é fundamental analisar a decisão de uma ótica dinâmica, na esteira dos argumentos apresentados pela teoria dos jogos evolutivos. Baseando-se esta atividade na negociação e no compromisso, as noções de satisfação e maximização⁹⁰ associadas às teorias da

⁹⁰ Ver Capítulo III, Secção 5., Ponto 4.

racionalidade pura e limitada, que surgem como propostas de compreensão dos processos de tomada de decisão, assumem uma grande relevância para entender como é possível chegar a benefícios mútuos para todas as partes, à medida que a interação/relação se vai desenrolando ao longo do tempo, considerando as recompensas a longo prazo e não somente as recompensas imediatas.

Sendo a decisão uma competência estruturante da atividade dos profissionais de Relações Públicas, é necessário que, na sua formação, estejam incluídas as abordagens existentes sobre a tomada de decisão, para que este possa compreender e conhecer na íntegra todas as questões envolvidas nas situações em que as suas escolhas são chave. Tal como afirma Jonah Lehrer “*o primeiro passo para tomarmos decisões mais corretas é reconhecermo-nos como somos e analisarmos a caixa negra do cérebro humano. Devemos avaliar honestamente as nossas falhas e talentos, as nossas capacidades e fraquezas.*” (Lehrer, 2009, p. 268).

Por outro lado, o estado da arte da Neurociência apresenta resultados e descrições muito precisas sobre o funcionamento do cérebro humano nestas situações específicas, as quais não podemos ignorar, pois representam novas formas de compreender a decisão. Se, durante muitos anos, se defendeu que a escolha era um processo racional por excelência, considerando as limitações de processamento de informação do cérebro humano, é agora evidente que estas só podem ser ultrapassadas pela utilização da emoção e dos instintos e, por isso mesmo, estas variáveis têm também de ser consideradas como elementos de análise relevantes. A emoção e a razão têm forças e fraquezas. Assim, para cada situação é necessário identificar quais as estratégias cognitivas mais eficientes, sendo muitas vezes a conjugação entre a emoção e a razão o melhor caminho a seguir. A forma como decidimos está diretamente relacionada com o que estamos a decidir. Desta forma, é fundamental disciplinar a pensamento para que este possa saber qual o tipo de raciocínio deve intervir em cada momento, o rápido (sistema 1) ou o lento (sistema 2) (Lehrer, 2009)⁹¹.

⁹¹ Ver Capítulo III, Secção 7., Ponto 1.

Em suma, ao assumirmos o desenho de estratégias de comunicação como processo de tomada de decisão, iremos chegar à determinação de um caminho de ação que, após a avaliação de todos os cenários possíveis, se apresenta com maior confiança como sendo a melhor estratégia a implementar. Por outro lado, esta visão possibilita ainda ao profissional encarar a avaliação estratégica, não só como um momento-chave para demonstrar os resultados do plano de comunicação, tendo em vista o seu reconhecimento, mas também como uma forma de enriquecer a sua experiência, através da acumulação de conhecimento, com o intuito de se tornar progressivamente mais eficiente na tomada de decisão, garantindo uma intervenção que se norteia pelos princípios da qualidade e da melhoria contínua. Nesta perspetiva, a função estratégica de Relações Públicas fica equiparada a uma função de gestão que se aproxima das restantes áreas funcionais específicas, que contribuem individualmente para o sucesso da organização no seu todo.

3.2.1. Apresentação das boas práticas a desenvolver no âmbito do esquema processual proposto

Importa agora realizar uma apresentação das ações a desenvolver de um modo consciente pelo profissional de Relações Públicas no âmbito do desenho de uma estratégia de comunicação, entendido enquanto processo de tomada de decisão. Considerando o esquema processual proposto, o profissional, no procedimento de formulação estratégica, tem de cumprir a planificação, a implementação e a avaliação estratégica da situação, através da concretização de um conjunto de etapas previamente definidas, que incluem diferentes momentos de tomada de decisão.

O esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto, sendo uma ferramenta abstrata, é passível de ser aplicado às mais diferentes situações em que se exija a intervenção dos profissionais de comunicação. Neste sentido, é fundamental que quem utiliza a presente ferramenta seja conhecedor das boas práticas que deve desenvolver no processo, e o que cada uma delas implica. De seguida serão apresentadas as ações que devem ser desenvolvidas de

modo consciente pelos profissionais de RP, considerando o esquema processual proposto e sendo seguida uma ordem sequencial por alíneas, que se encontra expressa na Tabela nº.6. A referida tabela sistematiza a ferramenta proposta, tornando mais claros os momentos e as ações associadas e propostas no âmbito do mesmo.

As alterações introduzidas na ferramenta habitualmente utilizada pelos profissionais de RP para delimitação de caminhos estratégicos – processo de RP em quatro etapas – que se encontra esplanada na Tabela n.º6, encontram-se sombreadas a cor cinzenta, para facilitar a identificação das melhorias propostas, pelo facto de serem integrados os conceitos e perspetivas sobre a tomada de decisão no processo de desenho de estratégias de comunicação.

a. Avaliação de alternativas de ação (cenários)

O esquema processual para o desenho de estratégias de comunicação proposto neste trabalho, que integra o conceito tomada de decisão, prevê que seja realizada uma avaliação das diferentes alternativas de ação relativamente aos distintos momentos de decisão da formulação estratégia. Deste modo, é necessário que seja realizada uma inventariação e análise das opções de ação possíveis, em cada momento de escolha de uma entre várias alternativas, isto é, que seja efectuado um levantamento dos cenários realizáveis perante o contexto em análise.

A construção de cenários consiste numa técnica de planeamento estratégico que permite identificar possíveis e múltiplos ambientes situacionais para as organizações, tendo em vista melhorar a sua compreensão do ambiente e desenvolver estratégias baseadas em diferentes visões (Sung, 2004). Neste sentido, esta técnica permite ao agente de tomada de decisão examinar as incertezas potenciais e refinar as suas ações atuais, através da criação de um contexto para planear e programar, diminuindo a incerteza e aumentando o nível de conhecimento face às consequências das ações (Ratcliffe, 2000 em Sung, 2008).

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica como momentos de tomada de decisão	Boas práticas (ações a desenvolver de um modo consciente pelo profissional)		
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica (proposta de plano de comunicação)	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	Avaliação de alternativas de ação (cenários) a)	Análise do processo decisório b)	Escolha da melhor alternativa de ação c)
			Planificação			
		Meta ou objetivo geral				
		Categorização de públicos				
		Objetivos específicos por públicos				
		Posicionamento				
		Percurso lógico de ação				
		Táticas				
		Calendarização				
		Orçamentação				
	Ação/Comunicação	Implementação				
	Avaliação	Preparação				
		Implementação				
		Impacto				
Implementação do plano de comunicação						
Avaliação Estratégica (Durante a monitorização e após a execução do plano proposto)	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos (para a organização e para a equipa de comunicação)	Como foi (credibilização e reconhecimento)	Monitorização (o que aconteceu) d)	Comparação da situação de partida com a situação de chegada e)	Apresentação de resultados f)	
	Reavaliação do processo (para a equipa de comunicação)	Como podia ter sido (aprendizagem e melhoria contínua)		Nova reflexão sobre os cenários possíveis perante a situação g)	Apresentação de análise completa da situação h)	

Tabela nº.6 – Esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação

Para Fahey e Randall (1998 em Sung, 2008), os cenários desempenham três grandes papéis: o aumento da compreensão, a produção de novas decisões e a reconcetualização das decisões existentes. Neste sentido, a construção de cenários é um processo de aprendizagem e de exploração de novas perspectivas que possibilitam a chegada a soluções distintas das inicialmente consideradas.

Não existem fórmulas rigorosas para a construção de cenários: muitas vezes estes são criados com base na observação. Sung (2008), investigadora que tem desenvolvido trabalhos de investigação neste âmbito, propõe um processo de construção de cenários na perspectiva das Relações Públicas que inclui nove etapas: análise da abrangência e da situação presente; análise da influência do ambiente; seleção e análise de assuntos; identificação da incerteza-chave; identificação do público; construção de cenários e dos seus componentes; desenvolvimento de cenários e sua interpretação; cenários finais; e análise das consequências e desenvolvimento de estratégias.

Deste modo, segundo o esquema processual proposto, o profissional de Relações Públicas deve, de um modo consciente, inventariar quais são os diferentes cenários possíveis perante a situação apresentada relativamente às diferentes etapas de formulação estratégica. É necessário avaliar quais as possíveis alternativas de ação para proceder à análise da situação, tendo em vista determinar o que está a acontecer e proceder a uma exacta definição do problema/oportunidade, considerando a informação que já dispõem antecipadamente e o contexto em questão. De seguida, deverá proceder-se ao equacionar das opções possíveis de serem identificadas face a: meta, categorização de públicos, definição de objetivos específicos por públicos, posicionamento, percurso lógico de ação, táticas, calendarização e orçamentação. Perante a enumeração dos cenários de planeamento possíveis, deverão ser listados os caminhos exequíveis no que à implementação e avaliação do plano dizem respeito.

O processo de gestão estratégica assente numa lógica de construção de cenários, embora exigente em termos da conjugação e análise de múltiplas possibilidades de ação, irá possibilitar ao profissional de comunicação possuir uma visão abrangente da situação

em análise e das suas possibilidades de atuação, indo para além da simples apresentação daquela que é por si considerada a melhor opção, e permitindo mitigar o risco na tomada de decisão.

b. Análise do processo decisório

Ao realizar, durante o processo de gestão estratégica, um conjunto articulado de escolhas, que resultam na proposta de um plano de comunicação, o profissional de RP deve estar ciente dos factos que podem interferir positiva ou negativamente nos seus processos de tomada de decisão, para que possa garantir o maior rigor e sucesso do procedimento por si desenvolvido.

Os processos de tomada de decisão são um elemento sempre presente na vida dos indivíduos, sendo que, muitas vezes, realizamos opções sem estarmos conscientes de que as estamos a realizar. Estes são caracterizados como sendo complexos pois, não se resumem à escolha em si e, ao assumirem um comprometimento de recursos e de ação, incluem também a recolha, análise e processamento de informação, a compreensão de todos os elementos e perspetivas da situação, bem como a sua implementação e as consequências associadas à escolha, sendo que as diferentes etapas seguidas para chegar à decisão influenciam a escolha, e esta influência o resultado final (Mintzberg et al., 1976 em Das e Teng, 1999; Mintzberg et al., 1976 em White e Dozier, 1992). Por outro lado, o ser humano não é um agente passivo no processamento da informação, sendo essencial compreender também o indivíduo enquanto variável a considerar na análise dos processos de decisão (Nutt, 1989).

Desta forma, o profissional de comunicação deve estar consciente dos erros e equívocos que podem ser, positiva ou negativamente, determinantes no processo de decisão, nomeadamente (Tversky e Kahenman, 1979; Hammond et al., 1999; Kahenman, 2011):

- falhar na definição dos objetivos;
- falhar no desenvolvimento de alternativas;
- não ter uma visão global das consequências das alternativas;

- ignorar a incerteza;
- falhar na consideração da tolerância ao risco;
- falhar na ligação entre decisões;
- realizar uma associação a eventos e experiências passadas, que podem funcionar como preconceitos e não nos deixar pensar corretamente;
- hábito;
- tendência para fazer escolhas de forma a justificar as escolhas passadas;
- ver o que queremos ver;
- colocar as questões erradas;
- estar muito seguro de si próprio;
- focar-se em eventos dramáticos, que podem distorcer o pensamento;
- negligenciar informação relevante;
- desenvolver rotinas no subconsciente para lidar com a complexidade inerente às decisões;
- o modo de apresentar a situação pode levar a decisões distintas perante escolhas matematicamente iguais (*framing effect*);
- tendência para reagir de modo diferente quando estamos a tomar uma decisão relativamente a um bem que nos pertence ou que não nos pertence (*endowment effect*);
- nas situações em que já existiu um investimento da parte do indivíduo, existe uma tendência para este valorizar mais a perda no caso de não poder beneficiar do bem/serviço que foi por si previamente adquirido (*sunk costs*);
- alterar a decisão sobre uma mesma realidade em função de o pagamento ser realizado por mim ou por outrem, mesmo que o *budget* seja o mesmo (*mental accounting*);
- sobrevalorizar das primeiras impressões;
- apresentar aversão às perdas (teoria prospetiva);
- realizar julgamentos com base nas características mais óbvias que identifica, ignorando outras que permitem fazer um julgamento correto da situação (heurística da representatividade);

- tendência para avaliar a importância de uma questão em função da facilidade com que esta é recuperada pela memória, ou seja, valorizamos mais o que está mais próximo de nós (heurística da disponibilidade);
- realizar estratégias de simplificação para chegar a uma solução para a situação, que se traduzem na escolha de um ponto de referência relativamente arbitrário, habitualmente designado por âncora, que influencia o resultado final da escolha deste (heurística de ajustamentos e ancoragem).

É fundamental ter em consideração que os profissionais de RP têm os seus próprios valores, experiências, competências e conhecimentos, que condicionam a forma como interpretam a realidade (Mintzberg e Quinn, 1998). Os processos de tomada de decisão são baseados na percepção do indivíduo e na percepção que a organização tem de si e do ambiente. Por isso, é fundamental que o agente de tomada de decisão realize as suas escolhas, tendo por base aquela que é a identidade da organização, para que seja mantida a coerência de ação da estrutura organizacional (Sung, 2004; Hamilton e Gioia, 2010).

Outra questão relevante prende-se com a gestão da razão e da emoção, no momento de escolha das alternativas de ação. Inicialmente, os processos de tomada de decisão foram apresentados como um momento de reflexão racional por excelência, contudo, investigações recentes demonstram que a emoção pode contribuir positivamente para as escolhas. Note-se que se entende aqui a emoção como uma intuição trabalhada e desenvolvida pela experiência. Em cada momento, o profissional deve avaliar quais os contributos da emoção e da razão que são mais relevantes no contexto e que podem fazer a diferença.

A síntese realizada torna evidente que, considerando as limitações cognitivas do ser humano, o profissional de comunicação deve realizar uma análise dos elementos que, em cada situação, podem interferir positiva ou negativamente na tomada de decisão. De facto, o número de elementos é extenso, contudo, apenas um processo de treino e de aprendizagem sobre estas questões permite ao agente de tomada de decisão tornar-se mais eficiente.

c. Escolha da melhor alternativa de ação

Perante a avaliação das alternativas de ação e a análise do processo decisório o profissional está apto para definir aquela que é a melhor opção para que consiga concretizar os objetivos a que se propõem perante a situação em questão, a partir de uma apresentação e análise de todas as alternativas de ação possíveis. A informação recolhida através das duas ações, executadas previamente de modo consciente pelo profissional de Relações Públicas, permitem-lhe por si só reunir um conjunto de informações que possibilitam fundamentar aquela que é a melhor opção perante os cenários possíveis. O facto de serem consideradas diferentes alternativas de ação, e não somente aquela que parece ser mais adequada, e por serem analisadas as questões que positivamente ou negativamente podem estar a influir no processo de decisão, permitem que as tomadas de decisão no âmbito do desenho de estratégias de comunicação sejam realizadas perante níveis de incerteza e de risco mais reduzidos, sendo por isso mais eficientes.

Note-se que as decisões pensadas e em que são aplicadas boas práticas podem ter resultados diferentes do esperado e até negativos, independentemente do cuidado que se tem durante a tomada de decisão, isto porque há fatores que influenciam o resultado que são determinados por questões que dependem da sorte, ou de outros fatores que não podem ser antecipadamente previstos (Nutt, 1989). Contudo, uma boa decisão pode aumentar as possibilidades de sucesso (Carroll e Johnson, 1990; Hammond et al., 1999).

Por outro lado, a integração dos conceitos e abordagens de compreensão dos processos de tomada de decisão, no âmbito do desenho de estratégias de comunicação, permitem, no momento de avaliação da opção sobre o que é o melhor resultado, realizar exercícios de raciocínio de tipo quantitativo, com base em ferramentas de apoio à decisão de tipo normativo, recorrendo nomeadamente à teoria dos jogos e à teoria dos jogos evolutivos.

A teoria dos jogos permite, através de um exercício de quantificação das diversas alternativas de ação, baseada na teoria da utilidade e em preferências, que seja realizada uma comparação matemática daquela que será a melhor opção a escolher. A utilização deste instrumento possibilita a quantificação e análise *a priori* das diferentes alternativas de ação no momento da tomada de decisão, permitindo realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação no processo de RP em quatro etapas. Neste sentido, os profissionais de comunicação podem fazer progressos tendo em vista dar resposta aos obstáculos sentidos ao nível da avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos da sua atividade, que em muito têm contribuído para as dificuldades de credibilização das RP (Raposo, 2009).

Por outro lado, a teoria dos jogos evolutivos assume grande relevância para a função de Relações Públicas enquanto uma atividade que tem em vista a concretização de efeitos numa perspetiva de longo prazo. Esta proposta explica racionalmente porque é que tendemos a optar pela hipótese que consecutivamente se traduz em melhores resultados, e porque existe uma tendência para a uniformização de comportamentos no mercado. À medida que a interação se desenrola, as estratégias que apresentam maiores benefícios vão sendo progressivamente mais escolhidas do que aquelas que apresentam benefícios inferiores, através de processos de seleção natural ou de uma regra denominada por replicador dinâmico. Nestas situações, no longo prazo existe uma convergência para a opção por uma alternativa dominante que, em última análise, poderá ser seguida por todos os indivíduos da população em análise, sendo atingido o Equilíbrio Evolucionário Estável (EEE) (Sandholm, 2007; Gomes, 2012).

A integração das abordagens e conceitos sobre a tomada de decisão aqui explorados, permite tornar o momento da escolha da melhor alternativa de ação, única boa prática identificada na metodologia tradicional de definição de estratégias de comunicação, mais preciso e eficiente, na medida em que existe uma redução da incerteza relativamente à alternativa que irá conduzir aos melhores resultados.

d. Monitorização

O processo de monitorização é essencial na gestão estratégica, seja na planificação como na avaliação. No entanto, este surge evidenciado como uma boa prática decisiva, a executar após a implementação da proposta do plano de comunicação. O acompanhamento constante da situação, através da aplicação de diversos instrumentos de recolha de dados, sejam formais ou informais, possibilita, que chegado o momento da avaliação - seja da avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos como também da reavaliação do processo - o profissional esteja na posse de informação que é fundamental para a concretização das ações seguintes.

Simultaneamente, a recolha sistemática de informação ao longo de todo processo permite ainda garantir a capacidade de adaptação e mutabilidade do próprio plano estratégico em si mesmo. Considerando que os contextos de atuação dos profissionais de Relações Públicas são extremamente dinâmicos, poderá ser necessário, perante mudanças no mesmo, equacionar a alteração ou o ajustamento de decisões estratégicas previamente realizadas.

Neste sentido, o agente de tomada de decisão deve ao longo de todo o processo de gestão estratégica estar consciente de que tem de realizar uma monitorização do que está a acontecer e do que aconteceu, para garantir que a sua ação corresponde à melhor resposta perante o desafio de comunicação que tem que gerir.

e. Comparação da situação de partida com a situação de chegada

A conclusão da primeira etapa da planificação do processo de gestão estratégica, a investigação, que consiste numa análise da situação (o que está a acontecer) e na definição do problema/oportunidade, representa a descrição da situação de partida, e a justificação da intervenção do profissional de comunicação.

Implementada a proposta do plano de comunicação, delineado na planificação estratégica, tendo em vista atingir um estado distinto do ponto de partida, é necessário, como já referido, através de um conjunto de processos de monitorização do processo e dos resultados do mesmo, determinar qual foi o estado final a que se chegou após a intervenção do profissional de comunicação.

A ação de comparação da situação de partida com a situação de chegada é fundamental para demonstrar a mais-valia da intervenção dos profissionais de comunicação e dar a conhecer quais os resultados concretos do plano de comunicação implementado. Para concretizar esta ação, é imprescindível que tenha sido realizada uma investigação abrangente, e que tenham sido implementados os processos de monitorização previamente descritos. A confrontação da informação recolhida em momentos diferentes da intervenção permitirá contrastar a situação inicial e a situação final, sendo esta, por isso, uma ação fundamental na etapa de avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos.

f. Apresentação dos resultados

A ação da apresentação de resultados está diretamente associada à ação anteriormente exposta e resulta da comparação da situação de partida com a situação de chegada. Neste sentido, os processos de monitorização desenvolvidos, deverão permitir apresentar os efeitos introduzidos perante a intervenção do profissional de comunicação.

Ao falar de resultados em Relações Públicas, ressalva-se que não é suficiente apresentar aqueles que são os *outputs* imediatos da ação desenvolvida, mas que é necessário analisar os *out-takes*, que dizem respeito ao que o público retira do programa e, por fim, o impacto, através dos também designados *outcomes*, que estão relacionados com mudanças a nível dos comportamentos e da compreensão (Gregory, 2001; Institute for Public Relations, 2003; Theaker, 2008)⁹².

g. Nova reflexão sobre os cenários possíveis perante a situação

⁹² Ver Capítulo 2, Secção 4., ponto 2.

Segundo o esquema processual aqui proposto, a avaliação estratégica apenas fica completa se realizada uma reavaliação do processo de formulação estratégica. Não existe o hábito de, terminada a implementação e a avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos do plano, voltar a pensar na situação, na posse de mais informação, e equacionar que caminhos poderiam ter sido seguidos, e os resultados associados a estes. Tradicionalmente, em Relações Públicas é analisado “o que aconteceu” e não se investe tempo e recursos na análise de “o que poderia ter acontecido”.

Neste ponto, o profissional de Relações Públicas deve realizar novamente um exercício de construção de cenários perante o contexto apresentado, que contemple, não só as alternativas que foram equacionadas no momento de planificação estratégica, mas também as opções que nesse mesmo momento não foram consideradas, pelas mais diversas razões.

Este exercício de retrospectiva e de raciocínio do que se passou, como se poderia ter passado e o que poderia ter sido diferente, irá permitir ao agente de tomada de decisão enriquecer o processo de avaliação, na medida em que, em vez de um “estudo de caso” sobre a resposta da comunicação perante um determinado desafio, este poderá construir outras lógicas de intervenção e de ação, que poderão ser tidas em conta em situações futuras.

h. Apresentação de análise completa da situação

Uma nova reflexão sobre os cenários possíveis perante a situação, possibilita que seja elaborado um relatório, não só do que foi planificado, implementado e dos seus resultados, mas que inclua também uma reflexão do que poderia ter sido realizado, sendo esta ação essencial para a aprendizagem e aperfeiçoamento dos profissionais, bem como para a sua melhoria contínua.

Sendo a experiência e a prática fatores determinantes para tornar mais eficientes os agentes de tomada de decisão, e pelo facto de o conceito de “simulação” em Relações Públicas não poder ser aplicado na íntegra, na medida em que não é viável criar situações apresentando todas as suas variáveis, a prática de construção de relatórios de análise abrangentes sobre a ação concretizada e as ações possíveis, perante uma dada situação, poderá tornar a prática dos profissionais de Relações Públicas mais eficiente. Embora não existam “respostas-tipo” para os desafios em comunicação, pois cada situação é uma realidade única, com os seus contextos, a redação de documentos com as características previamente definidas permite a compilação de fontes de informação e de aprendizagem, relevantes, seja ao nível da prática, seja também ao nível do ensino das Relações Públicas.

3.2.2. Integração do esquema processual proposto na *praxis* das Relações Públicas

O esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto neste trabalho, ao integrar os conceitos e abordagens da tomada de decisão no processo de formulação estratégica utilizado pelos profissionais de Relações Públicas (processo de RP em quatro etapas), exige o desenvolvimento de um conjunto de ações conscientes como boas práticas da gestão estratégica, conforme explicado.

Por diversas vezes foi apresentado o argumento de que o exercício e a prática são elementos-chave para o desenvolvimento das perícias de tomada de decisão, que são fundamentais aos agentes que têm a responsabilidade de gestão de uma área específica e que, conseqüentemente, têm de realizar escolhas. As novas ações conscientes a executar pelo profissional de RP, incorporadas no esquema processual proposto, enquanto boas práticas a desenvolver no âmbito da formulação estratégica, podem sugerir que o processo se torne mais complexo e de difícil aplicação, perante as exigências em termos de tempos e recursos com que os profissionais se defrontam no mercado.

Contudo, considerando as vantagens evidentes que a integração dos conceitos e abordagens sobre a tomada de decisão podem ter no processo de formulação estratégica, acreditamos que terá de se desenvolver um percurso ao nível da compreensão da relevância do presente esquema processual, através do qual, progressivamente, estas ações passarão a fazer parte integrante do procedimento de formulação estratégica de propostas de planos de comunicação, tal como aconteceu com as etapas da investigação e da avaliação que, durante muito tempo, não foram praticadas e assumidas como necessárias no âmbito dos processos de formulação de estratégias de comunicação.

A presente investigação representa uma nova abordagem na compreensão dos processos de formulação estratégica na função de Relações Públicas, que até então foram definidos como um momento de planeamento por excelência. Ao apresentar o desenho de estratégias de comunicação como um processo de tomada de decisão, estamos a assumir uma visão distinta sobre a gestão estratégica em Relações Públicas, tendo sido demonstrada ao longo do trabalho a relevância dos argumentos apresentados. Neste sentido, este projeto traça uma linha de investigação que necessita de mais investimentos para que exista uma progressiva e real integração dos raciocínios propostos na prática das Relações Públicas, permitindo um exercício profissional mais efectivo.

Capítulo VI - Aplicação do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação

1. Seleção dos estudos de caso em análise

Considerando os objetivos do presente trabalho, é fundamental demonstrar de que forma o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto pode ser aplicado, e em que medida este apresenta vantagens para a prática dos profissionais de Relações Públicas. Desta forma, neste capítulo, será realizada a aplicação da ferramenta previamente apresentada a situações reais de interação entre a organização e os seus públicos, que exigem o desenho de um caminho estratégico.

Conforme anteriormente referido, tendo em conta o tipo de investigação aqui em questão, optou-se por recorrer a estudos de caso pré-existentes como fontes de evidência sobre a função estratégica dos profissionais de RP. Os estudos de caso são utilizados de modo recorrente em Relações Públicas, como forma de ilustrar a sua prática e de demonstrar a validade da aplicação de conceitos teóricos em situações e ambientes reais (Eiró-Gomes e Duarte, 2008). Neste sentido, através de estudos de caso, construídos com propósitos muito diversos, e podendo também ser analisados de perspetivas e com intuítos distintos, é possível conhecer desafios de comunicação, bem como os três grandes momentos do processo de gestão estratégica - a planificação, a implementação e a avaliação - já que estes documentos são redigidos após a execução do plano de comunicação.

É simples encontrar inúmeros estudos de caso ilustrativos da função de Relações Públicas nas suas áreas de intervenção específicas, seja em manuais, publicações periódicas, bem como nos sites de Associações Profissionais e das próprias organizações que apresentam como *core business* a consultoria em comunicação. Apesar da grande quantidade de trabalhos que se encontram disponíveis, pelo facto de estes serem redigidos com propósitos distintos, e por não existir uma estrutura tipo ou

boas práticas sobre a construção dos mesmos, foi necessário fazer uma análise de inúmeros documentos para chegar à escolha dos casos sobre os quais seria efectuada a aplicação do esquema processual proposto.

A seleção dos estudos de caso que são analisados no âmbito deste trabalho foi determinada pelo facto de as situações estudadas, e os conteúdos apresentados, ilustrarem de uma forma clara desafios de comunicação, que implicam o desenho de uma estratégia de comunicação específica. Sendo a atividade de Relações Públicas caracterizada por uma intervenção no longo prazo, e tendo em vista enfatizar a importância desta lógica de ação, os casos escolhidos permitem ainda captar a importância de uma prática concertada ao longo do tempo, para garantir a eficácia da função de Relações Públicas e os melhores resultados para todos os interlocutores.

O primeiro estudo de caso selecionado, “*Disneyland’s Public Relations*”⁹³, da autora Susan Stewart, distinguido pelos *The Arthur W. Page Society Awards*⁹⁴ em 2004, dá a conhecer as estratégias de comunicação implementadas pela Disney em contextos distintos, que exigiram a intervenção da função de RP, tendo em vista mediar da melhor forma a interação estratégica entre a organização e os seus públicos. A escolha do presente estudo de caso deve-se ao facto de este permitir compreender de que forma é realizada pelos profissionais de RP o desenho de uma estratégia de comunicação, e ainda porque, por incorporar situações de interação em momentos diferentes, possibilita

⁹³ O primeiro estudo de caso analisado foi utilizado no projeto de mestrado da autora deste trabalho, tendo em vista apresentar a teoria dos jogos como um instrumento de tomada de decisão em Relações Públicas. Optou-se por voltar a utilizar o mesmo estudo de caso, pelo facto de este permitir realizar uma análise de uma interação estratégica ao longo do tempo e como forma de demonstrar que o mesmo estudo de caso pode ser compreendido de múltiplas perspetivas e com objetivos distintos.

⁹⁴ Os *The Arthur W. Page Society Awards* são entregues desde 2001 pela *The Arthur W. Page Society*, em parceria com o *Institute for Public Relations* e o *Council for Communication Management*, estes prémios têm em vista reconhecer estudos de caso originais, concebidos por estudantes de reconhecidas escolas de gestão, comunicação e jornalismo, que frequentam cursos de Comunicação Corporativa e Relações Públicas. Criada em 1983 a *Arthur W. Page Society Awards* é uma associação profissional de Comunicação Corporativa e Relações Públicas que tem em vista enriquecer e fortalecer esta profissão. O *Institute for Public Relations* é uma organização independente não lucrativa que documenta a investigação na área das RP e a disponibiliza a profissionais, investigadores, estudantes e clientes. Fundado em 1955, o *Council of Communication Management* é constituído por especialistas em comunicação e Relações Públicas que procuram potenciar as suas carreiras através da troca de experiências e informação.

que seja realizada uma análise numa perspetiva de longo prazo da relação entre a organização e os seus públicos.

O segundo estudo de caso em análise retrata a conjuntura de crise vivida pela Toyota nos anos de 2009 e 2010, motivada por um período de recolhas sucessivas de veículos por si produzidos, devido a questões associadas à qualidade e segurança das viaturas. Tal como na situação anterior, serão analisadas situações de interação entre a Toyota e os seus públicos, que exigem da parte da organização o desenho de estratégias de comunicação, tendo em vista dar a melhor resposta aos desafios apresentados.

Tendo tido como ponto de partida o estudo de caso “*Accelerating into trouble: an analysis of Toyota Motor Company and its recent recalls*”, da autoria de Will Hodges e vencedor dos *The Arthur W. Page Society Awards* em 2011, o estudo de caso abaixo apresentado e construído no âmbito deste trabalho resulta de uma compilação da informação proveniente de diversos documentos publicados sobre o assunto. A Toyota e o seu sistema de produção têm sido amplamente estudados, bem como a polémica situação da recolha de viaturas entre 2009 e 2010 se encontra largamente explorada nas mais diversas áreas de conhecimento. Neste sentido, a partir de uma pesquisa realizada nos catálogos das bibliotecas do ICSTE-IUL e da ESCS-IPL, na Biblioteca On-line do Conhecimento (www.b-on.pt) e em outros motores de busca como o Google, durante os meses de junho, julho e agosto de 2013, através das palavras chave “Toyota”, “recall” e “retirada”, foram localizadas dezenas de entradas. Foram selecionados para análise os documentos que se apresentavam sobre a forma de artigo e que relatavam a crise vivida pela Toyota nos referidos anos.

Para cada um dos estudos de caso em questão é realizada uma apresentação e descrição da situação e das ações implementadas pelas organizações, perante os diversos contextos de interação que estas têm com os seus interlocutores. Conforme referido, o primeiro estudo de caso apresenta apenas uma fonte de informação, enquanto o segundo foi construído a partir da análise de fontes de informação múltiplas. De seguida, as situações são analisadas à luz do processo de RP em quatro etapas, tendo por base o quadro resumo da metodologia de definição de estratégias de comunicação

habitualmente utilizada na função de Relações Públicas, que foi construído e apresentado no quinto capítulo. Por fim, é aplicado aos dois estudos de caso selecionados o esquema processual de integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, tendo em vista demonstrar a vantagem da sua utilização ao nível da prática da atividade de Relações Públicas.

Os dois casos em análise espelham a ação dos profissionais de RP no âmbito de situações de crise, enquanto uma das suas áreas de intervenção específicas. A opção pela análise de contextos de crise prende-se com o facto de, por estes estarem delimitados no tempo e no espaço, operativamente torna-se mais evidente a explicação do esquema processual e dos conceitos envolvidos na aplicação do mesmo. Não quer isto dizer que a ferramenta proposta não possa ser utilizada pelos profissionais de RP em todas as suas áreas de intervenção pois, sendo esta um instrumento geral, é passível de ser aplicada a qualquer situação em que seja necessário realizar o desenho de caminhos estratégicos em comunicação.

2. Estudo de caso: Relações Públicas da Disneyland (Stewart, 2004)

“O que penso que quero para a Disneylad é que estes espaços sejam os locais mais felizes na terra, onde adultos e crianças podem partilhar em conjunto a vida, a aventura e sentirem-se melhor com isso.”

Walt Disney

2.1. O Mundo Disney ontem e hoje

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

Premiados com 26 Óscares de Hollywood, os filmes da Disney tornaram-se sucessos garantidos nos anos 50 e 60 do século passado, e as suas personagens, lendas que têm atravessado gerações. Confirmando a sua persistência, e apesar dos avultados investimentos, Walter Disney estendeu os seus filmes de animação para a realidade e criou em 1955, em Anaheim, na Califórnia, o primeiro parque temático Disney. A nova aposta do fundador da marca volta a ser um sucesso. Estando aberto 365 dias por ano, contando com 60 atrações e tendo 21.000 colaboradores, este parque recebeu até 2004, 450 milhões de visitantes.

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

2.2. A fantasia *versus* a realidade

Contudo, os parques temáticos da Disney, denominados pelo seu fundador como os “*Happiest Places on Earth*”, apesar de pretenderem retratar os mundos perfeitos da animação, são obrigatoriamente regulados por legislação e são espaços com divertimentos que, pelas suas características, exigem elevados padrões de segurança. Na realidade, por vezes, a fantasia é abalada por crises que colocam em causa a imagem “mágica” do mundo Disney.

Acidente no “Columbia Ship”, na Califórnia (24 de dezembro de 1998)

Na noite de Natal de 1998, o erro de um colaborador numa operação de controlo de um veículo mecânico em forma de navio, que se aproximou rapidamente de mais da zona de saída dos passageiros, resultou na morte de um visitante e em ferimentos graves de outro, bem como em ferimentos no próprio colaborador.

Com o objetivo de proteger a sua imagem⁹⁵, a Disney tentou que este caso passasse despercebido entre os meios de comunicação social, os seus visitantes e também as autoridades. Para tal, imediatamente após o acidente, colaboradores da organização limpavam o local onde este ocorrera, eliminando provas e vestígios. As autoridades só conseguiram visitar o local cinco horas depois e somente lhes foi possível interrogar um conjunto de testemunhas previamente selecionadas pela Disney, não tendo sido realizado qualquer teste de despiste de álcool ou drogas aos colaboradores que trabalhavam no parque de diversões no momento do acidente. A polícia apenas teve acesso aos registos de manutenção da diversão cinco horas depois do acidente.

Nesta situação, a Disney optou por não fazer qualquer declaração imediatamente após o incidente que causara a morte de um visitante, tendo dois dias depois declarado que estava a avaliar as estruturas e sistemas mecânicos das diversões do parque da Califórnia. Em resposta à estratégia defensiva da Disney, a opinião pública criticou fortemente a atitude da organização e os *media* foram implacáveis nas acusações de que, numa tentativa de preservar a sua imagem⁹⁶, a organização ocultou provas e detalhes do sucedido, teve uma ação pouco ética, e praticou um “jogo sujo”.

Apesar de uma auditoria ter confirmado que, desde 1997, a Disney reduzira drasticamente os investimentos na formação dos seus colaboradores, incluindo o que

⁹⁵ O conceito de “imagem” deve ser entendido como a perceção que os públicos têm da marca.

⁹⁶ Manteve-se a expressão tal como é utilizada pela própria empresa, expressão esta ela própria demonstrativa da falha estratégica em termos de RP. Neste contexto, pretende-se fazer referência à identidade da instituição, assumindo que tudo é feito como devido, de um ponto de vista da política institucional e da sua reputação.

causara o acidente, a organização nunca assumiu a sua responsabilidade, tendo culpado publicamente o colaborador pelo sucedido.

Acidente no “Roger Rabbit” na Califórnia (22 de setembro de 2000)

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

Desta vez, a Disney não efectuou qualquer alteração no local do acidente até à chegada das autoridades, tendo colaborado e realizado uma descrição completa da situação. Este incidente ocorre vinte e um meses depois do primeiro acidente, estando ainda as atenções dos meios de comunicação e da opinião pública voltadas sobre a Disney. Tal como na situação anterior, as declarações depois do acidente foram escassas, mas existiu algum cuidado no tratamento dado aos familiares da criança acidentada. Nos interrogatórios das autoridades, os empregados afirmaram não se recordar de ter acomodado na diversão a família da criança e não ter testemunhado o acidente, culpabilizando os visitantes pela sua falta de atenção e por descuido com as crianças dentro das diversões.

Apesar do relatório final ter comprovado que os colaboradores não cumpriram as regras de segurança ao sentar a criança, a Disney contrariou todas as provas dizendo que o acidente não era resultado de negligência, mas de descuido dos acompanhantes da criança, não tendo sido realizado qualquer pedido de desculpas. A reputação e atitude da Disney foram novamente alvo de inúmeras avaliações negativas e críticas por parte dos meios de comunicação social e do público em geral.

Campanha sobre a segurança nos parques temáticos Disney (junho de 2002 e maio de 2003)

Em Junho de 2002 a Disney assumiu a segurança nos seus parques temáticos como uma prioridade de intervenção e de investimento. Após a ocorrência de dois acidentes graves nos seus parques, perante os quais a organização respondeu de modo reativo, a Disney adotou uma atitude proativa face a esta temática, implementando uma campanha sobre a segurança.

Desenvolvida em duas fases, junho de 2002 e maio de 2003, a campanha de *awareness* teve em vista sensibilizar os públicos para a importância da segurança nos parques temáticos, expressar a preocupação da Disney face a estas questões e ainda, criar uma relação de parceria entre os envolvidos em torno da temática da segurança. Nos dois momentos de implementação da referida campanha, a organização dinamizou diversas ações específicas nos seus parques, tendo em vista cumprir os objetivos definidos – criação de plano de crise, reestruturação da sinalética sobre segurança nas diversões, alertas sonoros sobre segurança, materiais de comunicação específicos em função dos diversos públicos.

Acidente no “Big Thunder Mountain”, Paris (5 de setembro de 2003)

Em 2003, também no mês de setembro, ocorreu no parque temático da Disney em Paris um descarrilamento de um comboio de uma das atrações do parque, provocando a morte de um visitante e ferimentos em outros dez. Desta vez, assim que ocorreu o acidente, o colaborador da diversão accionou o alarme para a central, que imediatamente solicitou a ajuda das autoridades. Nesta terceira situação de crise, a organização disponibilizou às autoridades o acesso a toda a informação, tendo trabalhado em parceria com estas. Foi realizado de imediato um comunicado pela Disney dizendo que a organização tinha abandonado o controlo da situação até estarem terminadas as investigações pelas autoridades competentes.

O presidente da Disney efetuou um comunicado declarando que se tratara de um trágico acidente, dando as condolências às vítimas e apresentando uma linha especialmente criada para esta situação com o objetivo de esclarecer dúvidas. Dias mais tarde, o presidente deslocou-se ao local do acidente e realizou uma conferência de imprensa, reforçando a ideia de que toda a família Disney estava de luto, frisando ainda que a organização estava a trabalhar com as autoridades e que a segurança dos visitantes era a sua prioridade.

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

2.3. Análise dos processos de desenho de estratégias de comunicação

O estudo de caso “*Disneyland’s Public Relations*” dá a conhecer a forma como a Disney encarou e geriu as questões associadas à segurança nos seus parques temáticos ao longo de 5 anos consecutivos (1998 a 2003), sendo que, durante este período, aconteceram três acidentes graves em diversões de dois parques do grupo – Columbia (Califórnia) e Paris. O documento descreve não só os acidentes ocorridos e as suas consequências, como dá ainda a conhecer o contexto no qual estes acontecem, quais são as estratégias de comunicação implementadas pela Disney e, conseqüentemente, quais são os resultados obtidos como consequência das mesmas, nas situações específicas em análise.

Neste sentido, é colocada em evidência a intervenção específica da função estratégica de Relações Públicas ao nível da comunicação de crise⁹⁷, estando também patente a interdependência que existe entre as diferentes áreas funcionais que coexistem na organização, e a importância das opções estratégicas que são tomadas a um nível *corporate*, que têm, de modo evidente, repercussões para a organização no seu todo. É

⁹⁷ Ver Capítulo II, Secção 2., ponto 1

possível ainda identificar um momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos, que podemos classificar de proativo, quando a organização decide adotar uma nova forma de entender a temática da segurança nos seus parques de diversões e implementa uma campanha de sensibilização.

Perante três situações inesperadas, com consequências graves para visitantes dos parques temáticos, o grande foco de preocupação da Disney consistiu na minimização dos impactos negativos que estas podiam ter ao nível da reputação da organização. Reconhecida internacionalmente, a marca Disney está ainda hoje associada aos valores preconizados pelo seu fundador, de produzir entretenimento e dinamizar espaços que possam ser, como ele afirmou, os “*Happiest places on earth*”. Tendo os parques temáticos da Disney, à data de redação do estudo de caso, quase 50 anos de história, ao longo do tempo as diversas mudanças na estratégia *corporate* da organização acabaram por ter consequências negativas graves na sua atividade, e revelar-se incoerentes com aquele que é o seu posicionamento.

O facto de o presente estudo de caso espelhar as ações da Disney ao longo de um período de cinco anos, permite que seja realizada uma análise mais abrangente, que vai para além da compreensão da situação em si e do conhecimento da estratégia de comunicação delineada em determinado contexto. Ao estarem registadas quatro situações distintas, é possível realizar uma observação tendo em vista compreender a evolução e mudança no modo de agir da organização.

Será reconstruído o processo de desenho das estratégias de comunicação em cada uma das situações descritas, num primeiro momento, à luz daquela que é a metodologia mais utilizada na função de Relações Públicas para a definição de caminhos estratégicos e, num segundo momento, a formulação estratégica será analisada considerando o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação proposto no presente trabalho.

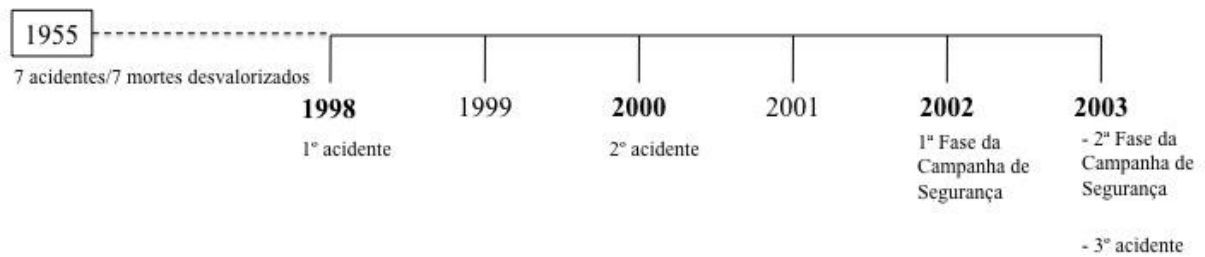


Ilustração n.º 5 – Acontecimentos associados à temática da segurança nos parques de diversões da Disney desde a sua inauguração (1955 e 2003)

Tendo, entre 1955, data de abertura do primeiro parque Disney em Columbia, e 1998, ocorrido apenas sete acidentes nas suas diversões motivadas por imprudência dos seus visitantes, a temática da segurança não foi valorizada pela organização, que preconizava oferecer aos seus visitantes os locais mais felizes na terra, permitindo tornar a ficção dos seus filmes de entretenimento em realidade.

Contudo, disponibilizando aos seus visitantes um conjunto muito amplo de diversões, muitas delas baseando-se em processos mecânicos complexos, progressivamente as entidades competentes começaram a regular de modo minucioso o funcionamento dos parques de diversões. A Disney, organização líder neste setor, apresentou alguma aversão à mudança e à integração de tais directivas na sua prática, tendo mantido o seu posicionamento de disponibilizar locais mágicos mas, por razões financeiras, reduzido os investimentos em áreas como a formação dos seus colaboradores. Na noite de Natal de 1998 teve lugar o acidente no parque localizado em Columbia (Califórnia), que marcou o início de uma nova fase na gestão da temática da segurança nos parques de diversões Disney, e se encontra formalizado na Tabela n.º7.

Perante uma situação inesperada, que podemos classificar como sendo de crise (1998), já que esta pode colocar em causa o modo como os públicos percecionam a organização, podendo estes, ainda adotar comportamentos negativos face à mesma, a Disney vê-se obrigada a agir, tendo em vista gerir a ocorrência descrita e procurando minorar os impactos negativos sobre a sua reputação. No contexto apresentado, a organização implementa uma estratégia reativa, já que não existiam investimentos anteriores sobre as questões da segurança nos seus parques de diversões, que podemos classificar ainda como não cooperativa, uma vez que esta assume uma atitude de

fechamento sobre si própria, sem colaboração, informação ou diálogo com os públicos envolvidos. Tal comportamento da Disney motivou reações negativas por parte dos públicos envolvidos na situação, fazendo-se referência à organização nos meios de comunicação social e na opinião pública pelos piores motivos, sendo esta alvo de fortes críticas pelos procedimentos seguidos perante o acidente que teve lugar na Columbia.

O facto de a Disney nunca ter assumido a sua responsabilidade pela morte de um visitante, nem pedido desculpas pelas lesões causadas em outros dois, fez com que se repetissem as críticas à organização nos meses que se seguiram ao acidente ocorrido na noite de Natal de 1998. É neste contexto, e sem ter existido qualquer alteração na gestão das questões associadas à segurança nos parques temáticos da organização, que aconteceu, em Setembro de 2000, um novo acidente no parque de diversões de Columbia, que se encontra formalizado na Tabela n.º8. A organização vê-se confrontada com uma nova crise e com a necessidade de responder perante a mesma. Tendo em conta a experiência adquirida com a ocorrência de 1998, a Disney assume uma postura diferente, implementando uma estratégia de cooperação com as autoridades, mas mantendo uma postura pouco correta no que diz respeito às responsabilidades perante o acontecimento.

Apesar de ter existido uma alteração na ação da organização, a reação dos públicos implicados na situação volta a ser negativa, criticando fortemente o modo como a Disney gere o problema e a sua política de silêncio, acusando-a de realizar uma ocultação da informação do público com o intuito de proteger a sua imagem; culpabilizando repetidamente os empregados e os visitantes; apresentando uma falta de responsabilização da empresa pelos acidentes ocorridos; existindo falta de prestação de contas às autoridades; e ainda, uma falta de antecipação face às reações do público e dos meios de comunicação social.

Nas duas primeiras situações de crise, as estratégias de comunicação implementadas foram ineficientes, levando a uma resposta negativa dos públicos. O procedimento seguido nas duas ocorrências inesperadas descritas e nas situações anteriores que tiveram lugar desde a inauguração do primeiro parque, consistiu na realização de investigações internas, procurando manter a descrição sobre o assunto e solucioná-lo

rapidamente, respondendo às suas necessidades e não às necessidades dos públicos - *“It’s our problem, we investigate”*. Esta estratégia até então não tinha sido contestada pelos públicos, pelo facto de terem existido poucos acidentes em 30 anos de funcionamento dos parques temáticos.

Em 2002, a Disney implementou uma campanha sobre a segurança nos seus parques temáticos, assumindo a temática como uma prioridade de investimento e de ação, tendo em vista recuperar a confiança do público e restaurar a sua “imagem de mundo mágico”. Através desta campanha, a organização procurou minimizar o risco de ocorrência de acidentes nos seus parques e criar um compromisso com os públicos, envolvendo-os simultaneamente e motivando-os a adotar comportamentos de segurança na sua visita. Este momento de interação estratégica pró-ativa encontra-se explanado na Tabela n.º9.

É neste contexto que ocorreu, no período de 5 anos, o terceiro acidente nos parques da Disney, desta vez em Paris, formalizado na Tabela n.º10. A organização assumiu uma abordagem totalmente diferente perante uma situação de crise, de total colaboração com os públicos, sendo que esta mudança de atitude não foi ignorada pelos envolvidos, tendo o tom céptico e as críticas mudado radicalmente, referindo as notícias que a *“Disney changed it’s attitude”*. Desta vez, a organização foi totalmente transparente na sua estratégia, disse a verdade e disponibilizou toda a informação; manteve uma coerência entre a comunicação e a ação; considerou a sua experiência nas situações anteriores, ouviu o público, e tinha implementado uma campanha proativa no âmbito da segurança.

Este é um estudo de caso que, pelo facto de espelhar quatro situações distintas de interação estratégica, permite fazer uma análise da evolução da gestão da comunicação da organização. Conforme podemos constatar, pela aplicação da ferramenta tradicionalmente utilizada para estruturar a definição de estratégias em comunicação, esta apresenta algumas fragilidades pois, embora seja apresentada como uma metodologia cíclica, a escolha da melhor alternativa de ação nas diferentes etapas de formulação estratégica é realizada sem existir uma reflexão consciente das diferentes

alternativas de ação possíveis, e sem ter em conta os resultados obtidos perante e implementação de estratégias anteriores.

Centremo-nos agora na aplicação do esquema processual proposto neste trabalho ao estudo de caso em análise, segundo o qual, nas diferentes etapas da planificação estratégica, deverá existir uma avaliação consciente, por parte do profissional, das diferentes alternativas de ação antes da escolha daquela que é considerada, perante o contexto, a melhor opção, tendo presentes os fatores que, positiva ou negativamente, podem influenciar os processos de tomada de decisão. A ferramenta apresentada pressupõem ainda que, a avaliação estratégica inclui, não só a avaliação do cumprimento dos objetivos propostos, mas também uma reavaliação de todo o processo.

- a) Avaliação de alternativas de ação (cenários) - no caso específico aqui em estudo, perante a análise da situação, poderíamos definir diferentes cenários possíveis de ação, relativamente a cada um dos momentos da planificação estratégica. A Disney deveria ter refletido e avaliado três cenários distintos: o fechamento sobre si própria e a não cooperação; a cooperação em parte; e a cooperação total - atitudes distintas que condicionariam as escolhas em cada um dos momentos de decisão envolvidos na planificação estratégica. De ressaltar que, estando perante um contexto de crise, em que se exige uma resposta célere, e não possuindo a organização um plano de ação de resposta a uma situação inesperada previamente delineado, esta não dispõe de muito tempo para determinar qual a melhor decisão, estando a agir num quadro de escassez de recursos.

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Acidente no “Columbia Ship”, na Califórnia
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Parques temáticos da Disney como locais onde a fantasia se torna realidade – “The happiest places in the world”; - Ocorre um acidente grave numa das diversões do parque que provoca um morto e dois feridos; - Já tinham sido registadas anteriormente situações de acidente nos parques da Disney, das quais resultaram sete mortos, mas, segundo os relatórios, estas foram motivadas pela imprudência dos visitantes e não foram encaradas como relevantes, tanto pela organização, como pelos públicos; - Em situação de crise, a Disney opta por procurar resolver a situação de modo discreto, de preferência passando despercebido; - Filosofia de gestão: os parques temáticos da Disney devem ser espaços lucrativos (existe uma alteração da estratégia de negócio de base da organização, segundo a qual a perfeição é aquilo que torna a Disney rentável); - Período de escassos investimentos da organização ao nível da formação dos seus colaboradores, tendo em vista uma redução de custos.
			Definição do problema/oportunidade	Perante a ocorrência na noite de Natal de 1998 de um acidente grave numa das diversões do parque temático da Disney em Columbia, que resultou em um morto e dois feridos, a organização tem de dar uma resposta a esta situação inesperada (de crise).
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Garantir que o acidente não tem um impacto negativo na sua reputação
			Categorização de públicos	<ul style="list-style-type: none"> - colaboradores - público em geral - meios de comunicação social - autoridades - lesados
			Objetivos específicos por públicos	Não existiu a definição de um conjunto de propósitos específicos para cada um dos grupos envolvidos na situação
			Posicionamento	Disney como mundo mágico que possui os locais mais felizes na terra, os seus parques de diversões.
			Percurso lógico de ação	A Disney opta por seguir um caminho que podemos classificar como não cooperativo. Perante uma situação de crise, a organização decide fechar-se em si própria e tentar solucionar o incidente, mantendo-o afastado do público. Para isso, realiza uma ocultação das provas do acidente, faz uma seleção prévia das testemunhas que são interrogadas pela polícia e apenas permite o acesso ao local, já modificado, cinco horas depois.

			Táticas	Declaração única cujo conteúdo indicava que estavam a avaliar a estrutura e o sistema mecânico do divertimento, sendo a origem do incidente atribuída a um erro do colaborador
			Calendarização	Dois dias após o incidente é realizado um comunicado único
			Orçamentação	n/a ⁹⁸
		Ação/Comunicação	Implementação	n/a
		Avaliação	Preparação	Análise do comunicado emitido
			Implementação	Análise de imprensa
	Impacto		Avaliação da reputação da organização	
	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	<ul style="list-style-type: none"> - A atitude defensiva e o fechamento da Disney sobre si motivou um conjunto de notícias negativas e comentários em espaços editoriais sobre o acidente nos meios de comunicação social, que criticavam fortemente o modo como fora gerida a situação, tendo a organização sido acusada de esconder detalhes e provas sobre o acidente, e de feito uma redução significativa no investimento em formação dos colaboradores - Acusações de ação pouco ética, ocultação de provas, e de que o seu comportamento foi incoerente face aos valores expressos pelo seu fundador - Pagamento de multa pecuniária pela ocultação do acidente e indemnização aos familiares da vítima.

Tabela nº 7 - Primeiro momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 24 de Dezembro de 1998

⁹⁸ É utilizada a expressão “não aplicável” (n/a) nos diversos quadros de análise, sempre que os estudos de caso utilizados como fonte deste trabalho não fornecem informações concretas sobre a questão. Apesar da referida informação não ser disponibilizada, os casos são considerados para estudo, pois são questões que não são pertinentes no âmbito do mesmo.

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Acidente no “Roger Rabbit” na Califórnia
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Segundo acidente greve com uma diversão num parque temático da Disney no espaço de dois anos; - A Disney pagou, como resultado da sua estratégia defensiva no primeiro acidente, uma pesada multa, pela falta cooperação com as autoridades, e uma indemnização às vítimas; - Nova legislação sobre o funcionamento de parques temáticos; - Desde o primeiro acidente em 1998, a marca Disney foi alvo de duras críticas por parte dos meios de comunicação social e da opinião pública; - A ausência de comunicação ao longo de todo o processo por parte da organização, fez com que o <i>media</i> explorassem longamente o tema da falta de segurança nos parques temáticos da Disney.
			Definição do problema/oportunidade	Perante a ocorrência de um segundo acidente grave numa das diversões do parque temático da Disney em Columbia, dois anos após o primeiro e que resultou em um morto, a organização tem de dar uma resposta a esta segunda situação inesperada (de crise), sendo que a atitude da Disney em 1998 foi fortemente criticada pelos meios de comunicação social.
		Planificação	Meta ou objetivo geral	= ⁹⁹
			Categorização de públicos	=
			Objetivos específicos por públicos	=
			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	Vinte e um meses depois do primeiro acidente, quando ocorre o segundo, a Disney vive um período de fortes críticas por parte dos meios de comunicação social e da opinião pública. Desta vez a organização não faz qualquer alteração ao local do incidente e permite um acesso imediato ao espaço e às testemunhas por parte da polícia.
		Táticas	Uma declaração única, em que não assume as responsabilidades e declara que é um mistério a forma como a criança não estava protegida pelos suportes de segurança	

⁹⁹ O sinal de “igual” (=) é utilizado nos diversos quadros de análise das situações de definição de estratégias de comunicação à luz do processo de RP em quatro etapas sempre que a informação é coincidente com o momento de interação estratégica anterior.

			Calendarização	Desconhecido	
			Orçamentação	n/a	
		Ação/Comunicação	Implementação	n/a	
		Avaliação	Preparação	Análise do comunicado emitido	
			Implementação	Análise de imprensa	
			Impacto	Avaliação da reputação da organização	
	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	Apesar de ter existido uma mudança de atitude da Disney nesta segunda situação de crise, a organização foi alvo de inúmeras críticas dos meios de comunicação e da opinião pública.	

Tabela nº 8 - Segundo momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 22 de Setembro de 2000

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Campanha de Segurança na Disney
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Novas regras e legislação sobre os parques temáticos - Atitude reativa relativamente à temática da segurança nos Parques de Diversões - Acidentes que resultaram em sete mortes sem cobertura mediática - Dois acidentes graves geridos de forma ineficiente pela organização que foram alvo de fortes críticas dos públicos - Nova equipa na estrutura da comunicação e da segurança
			Definição do problema/oportunidade	Disney como uma organização que valoriza e investe nas questões associadas à segurança nos seus parques temáticos
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Ser reconhecida como uma organização que apresenta como uma prioridade as questões associadas à segurança nos seus parques temáticos
			Categorização de públicos	=
			Objetivos específicos por públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Mudar a perceção e atitude dos públicos face à forma de gestão da Disney sobre a temática da segurança nos seus parques de diversões - Reconquistar a confiança dos públicos - Restabelecer a imagem dos parques temáticos da Disney como os “Happiest places on earth” - Alertar os públicos para a necessidade de adotar atitudes tendo em vista a minimização de acidentes - Envolver os colaboradores no projeto
			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	Adoção de um compromisso proativo para com a segurança dos visitantes, através de uma campanha de “awareness” sobre as regras de segurança básica a seguir nos parques temáticos, envolvendo colaboradores, visitantes e meios de comunicação social. A primeira fase da campanha é implementada em Junho de 2002, e a segunda em Maio de 2003. Num segundo momento, é implementada uma iniciativa denominada “Wild about safety”, tendo em vista a educação e o compromisso relativamente à segurança, através do estabelecimento de uma parceria entre colaboradores e visitantes. Recorrendo-se a personagens dos filmes da Disney é, implementada uma campanha de entretenimento e, simultaneamente, educativa.
			Táticas	1ª Fase - Relatório de segurança (plano de crise)

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

				<ul style="list-style-type: none"> - Novas sinaléticas em várias línguas sobre a segurança nas diferentes diversões - Comunicado à imprensa - Folhas de dados com números sobre os investimentos em segurança da Disney - Informação no site - Coleção de <i>pins</i> sobre segurança - Slogan de qualidade para os colaboradores – segurança, cortesia, mostrar e eficiência <p>2ª Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 recomendações de segurança (brochuras, livros de atividades) - Coleção de 12 <i>pins</i> sobre segurança - Mensagens áudio de segurança antes da entrada para a diversão em cinco línguas - Menus nos restaurantes 	
			Calendarização	1ª fase - Junho de 2002 e 2ª fase - Maio de 2003 (12 a 18 meses de implementação)	
				Orçamentação	n/a
		Ação/Comunicação		Implementação	n/a
		Avaliação		Preparação	Análise ações desenvolvidas
				Implementação	Análise de Imprensa
				Impacto	Avaliação da reputação da organização e percepção do público face ao modo de gestão das questões associadas à segurança pela Disney
	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	A implementação desta campanha de longo prazo traduziu-se numa mudança profunda da atitude da Disney na gestão das questões relacionadas com a segurança nos seus parques temáticos, tornando evidente o seu compromisso para com os seus visitantes e expressando a sua “preocupação”. Os públicos respondem positivamente a esta campanha, não tendo sido realizados mais comentários sobre a questão dos acidentes ocorridos nos parques de diversões da Disney.	

Tabela nº 9 - Terceiro momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – Junho de 2002/Maio de 2003

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Acidente no “Big Thunder Mountain”, Paris
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Terceiro acidente grave num parque temático, que provoca um morto e 10 feridos (exactamente três anos depois do segundo acidente); - Em Junho de 2002, a Disney altera radicalmente a sua estratégia de atuação relativamente à questão da segurança nos seus parques temáticos e contrata um especialista em comunicação e outro em segurança. Esta nova equipa lança uma ampla campanha de segurança baseada em ações de RP direcionadas para os meios de comunicação social e para os seus visitantes (comunicados à imprensa, folhas de factos, informações do site institucional). Em Maio de 2003, e no seguimento da campanha anterior, é implementada a sua segunda fase, baseada também numa forte atuação nível das RP. É criada uma campanha que tem em vista a sensibilização e educação dos visitantes, relativamente à importância da segurança nos parques de diversões, tendo como embaixadores duas conhecidas caras da Disney do filme Rei Leão – Pumba e Timon – através de ações de entretenimento e educação, a organização procurou estabelecer uma relação de parceria e compromisso face à segurança da Disney e dos seus públicos - O incidente ocorre quando está a ser implementada a segunda fase de uma ampla campanha de sensibilização pela segurança dos visitantes nos parques temáticos. - Perceção positiva dos públicos da Disney face à sua atuação ao nível da segurança.
			Definição do problema/oportunidade	Perante a ocorrência de um terceiro acidente grave numa das diversões do parque temático da Disney, desta vez em Paris, que resultou em um morto, a organização tem de dar uma resposta a esta segunda situação inesperada (de crise), sendo que a atitude da Disney em 1998 foi fortemente criticada pelos meios de comunicação social.
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Garantir que o acidente não tem um impacto negativo na sua reputação, reforçando a campanha no âmbito da segurança dos seus parques temáticos que foi desenvolvida a partir de 2002
			Categorização de públicos	=
			Objetivos específicos por públicos	<ul style="list-style-type: none"> - colaboradores – informar e envolver - público em geral - informar - meios de comunicação social - informar - autoridades – cooperar e colaborar - lesados – acompanhar e apoiar

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	Considerando o investimento realizado pela organização, a partir de 2002, nas questões associadas à segurança nos seus parques de diversões, a organização dispunha de uma estrutura formal de resposta a acidentes e assumiu uma atitude de total colaboração com os públicos envolvidos na situação. Foram alertadas de imediato as autoridades e foi concedido acesso a toda a informação.
			Táticas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicado dizendo que a situação estava a ser acompanhada pelas autoridades competentes e a Disney estava a responder a todas as solicitações - Discurso do Presidente declarando que se trata de um acontecimento trágico - É criada uma linha telefónica de apoio às vítimas - São realizados diversos comunicados pela Disney em parceria com as autoridades (<i>media briefings</i>) - É realizada uma conferência de imprensa
			Calendarização	Desconhecida
			Orçamentação	n/a
			Ação/Comunicação	Implementação
		Avaliação	Preparação	Análise das táticas planificadas
			Implementação	Análise de imprensa
			Impacto	Avaliação da reputação da organização e perceção dos públicos face à gestão da segurança nos seus parques temáticos
		Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi

Tabela nº 10 - Quarto momento de interação estratégica entre a Disney e os seus públicos – 5 de Setembro de 2003

- b) Análise do processo decisório - estando numa situação de crise, a tomada de decisão tem de ser rápida e a situação é, por isso, exigente a nível dos tempos para realizar a escolha. Deste modo, o agente responsável pela decisão deve estar ciente que, neste tipo de situação, o indivíduo tem tendência a agir intuitivamente (pensamento rápido), não dando lugar a um pensamento lento, que lhe permita uma reflexão correta sobre todas as variáveis da situação. É indiscutível que a intuição é um elemento relevante em qualquer situação de escolha, no entanto, para que o sistema 1 seja eficiente, este tem de estar treinado e habituado a lidar com as situações. Da primeira vez que a organização se confronta com um acidente grave, opta por uma decisão impulsiva, que racionalmente não lhe permite chegar aos melhores resultados.
- c) Escolha da melhor alternativa de ação - A escolha da melhor alternativa de ação surge, no esquema processual para desenho de estratégias de comunicação, como processo de tomada de decisão, sendo uma ação a desenvolver após a avaliação das alternativas de ação e do processo decisório, permitindo consubstanciar-se numa escolha com menor risco. No estudo de caso em análise, a organização não equacionou caminhos distintos de ação, implementou uma estratégia não cooperativa, que surge como a melhor resposta perante os constrangimentos ao nível da escassez de tempo, e pela inexistência de uma reflexão abrangente sobre a temática, tendo por base a noção de cenário.
- d) e) e f) Monitorização, comparação da situação de partida com a situação de chegada e apresentação dos resultados - após a implementação do plano de comunicação delineado no momento de planificação estratégica é necessário realizar uma avaliação do mesmo, através da demonstração da eficácia da intervenção do profissional. Tendo por base procedimentos de monitorização, foi possível constatar que, considerando a situação de crise, o ponto de partida da estratégia e a resposta dos públicos, os resultados da estratégia implementada pela organização não foram positivos.
- g) Nova reflexão sobre os cenários possíveis perante a situação - segundo o esquema processual proposto a avaliação estratégica inclui ainda uma reavaliação do processo, tendo em vista a aprendizagem e melhoria contínua em

futuras situações de tomada de decisão. A reflexão, com mais tempo, sobre os cenários possíveis perante o contexto apresentado, torna evidente que, diante questões associadas à segurança nos parques temáticos da organização, esta poderia, para além de assumir uma estratégia reativa (não cooperativa, cooperativa em parte ou cooperativa), adotar também uma estratégia proativa, transformando o problema numa oportunidade e optando pela implementação de uma campanha de sensibilização sobre estas questões, alterando a sua postura, assumindo-se como uma organização que se preocupa.

- h) Apresentação de uma análise completa da situação - o desenvolvimento das duas etapas da avaliação estratégica permitem a apresentação de uma análise completa da situação, que facilita, não só a deteção de oportunidades de comunicação perante os diversos contextos, como também uma aprendizagem das equipas de comunicação, como se ilustra a partir do caso em análise.

A aplicação do esquema processual proposto à primeira situação de definição de uma estratégia de comunicação, perante um contexto de crise, por parte da Disney, permite-nos antecipar e cenarizar o que acaba por acontecer nos anos que se seguem. O presente exemplo demonstra que a utilização da ferramenta apresentada neste trabalho, que entende a definição de estratégias de comunicação como um processo de tomada de decisão, pode tornar mais eficiente a prática dos profissionais de RP na medida em que lhes permite, por um lado, optar por alternativas com maior grau de confiança nas mesmas e, por outro, tornar a sua aprendizagem e experiência mais ricas e, conseqüentemente, a sua prática futura mais eficiente.

Se a organização tivesse seguido este raciocínio na primeira situação de interação estratégica descrita, teria compreendido de imediato que era necessário alterar a sua atitude, e que o melhor caminho seria seguir uma estratégia proativa face às questões de segurança, implementando, três anos antes, a sua campanha de *awareness* sobre a referida temática nos seus parques de diversões. Em última análise, se, após a primeira situação de interação estratégica, a organização tivesse implementado de imediato uma estratégia de comunicação proativa face à temática da segurança, cenário resultante de uma reavaliação do primeiro processo de desenho de estratégia de comunicação

desenvolvido, aquando da ocorrência de um novo acidente, os resultados poderiam ter sido diferentes.

A função de Relações só faz sentido se entendida numa perspetiva de longo prazo, tendo em conta que o seu objeto consiste na gestão da interdependência entre a organização e o seu ambiente tendo em vista a concretização de resultados ao nível dos comportamentos. Tal propósito apenas poderá ser atingido através de uma intervenção coerente e transparente, que permita uma informação e motivação constante dos públicos, para chegar a uma ação consertada entre os intervenientes da interação, que se traduza no melhor resultado para ambos, à medida que a relação evolui ao longo do tempo. Em última análise, recorrendo à terminologia utilizada pelos modelos de racionalidade pura e limitada da tomada de decisão, no curto prazo a organização e os seus públicos procuram a satisfação, para a longo prazo conseguirem a maximização dos resultados para cada um.

3. Estudo de caso: A crise da Toyota nos EUA 2009 - 2010

“A Toyota, nos últimos anos, realizou uma expansão rápida do seu negócio. Para ser sincero, receio que tenhamos crescido rápido demais. Gostaria de reforçar que as tradicionais prioridades da Toyota têm sido seguidas: primeiro, a segurança; segundo, a qualidade; e terceiro, o volume de vendas. Estas prioridades tornaram-se confusas e não fomos capazes de parar, pensar e realizar melhorias tal como sempre fizemos. (...) Farei tudo o que está ao meu alcance para assegurar que tragédias como as que assistimos não voltam a acontecer”

Toyota President and CEO Akio Toyoda (Hodges, 2011, p.16)

3.1. Toyota: um caso de sucesso na produção de automóveis a nível mundial

Fundada em 1950 no Japão, a Toyota está hoje entre as dez maiores empresas da listagem da Fortune Global 500, sendo o terceiro maior fabricante de automóveis mundial, com vendas anuais superiores a seis milhões de veículos nos cinco continentes (Site da Toyota Portugal). Cotada no *New York Stock Exchange* (NYSE) na *Tokoyo Stock Exchange* e na *London Stock Exchange*, a Toyota emprega 320.000 colaboradores

em todo o mundo, tem pontos de venda em 170 países e foi já considerada o maior produtor e vendedor no setor automóvel. A Toyota entra no mercado norte-americano em 1972, possuindo em 2010 uma quota de mercado de 16% nos Estados Unidos da América e mais de 1.500 concessionários de venda neste país (Hodges, 2011).

Apresentando um sistema de produção altamente eficiente – “*Toyota Production System – TPS*”, a organização guia-se por uma filosofia de ação que procura conjugar um crescimento harmonioso com um compromisso de manutenção dos seus lucros. Valorizando fortemente a segurança e a garantia de qualidade dos seus produtos, a organização procura oferecer as melhores tecnologias aos melhores preços, tendo construído uma sólida reputação nos diversos mercados onde opera. Respondendo às exigências da sociedade e procurando ir mais além, no ano de 2000 a Toyota apresenta o primeiro carro híbrido, o “Prius” (Spear, 2004; Hodges, 2011).

Reconhecida em 2009 pelo *Ethisphere Ranking* como uma das “*World’s Most Ethical Companies*”, ao longo da sua história, e especialmente a partir de 1991, a Toyota tem apostado no desenvolvimento de programas de responsabilidade social corporativa, tendo em vista aproximar-se da comunidade, investindo ao nível do ambiente, educação e segurança rodoviária (Hodges, 2011).

3.2. O problema da aceleração súbita involuntária

Os problemas associados ao fenómeno da aceleração súbita involuntária¹⁰⁰ e da necessidade de recolha e realização de rectificações em carros por questões de qualidade e de segurança são recorrentes para as organizações que apresentam como *corebusiness* a produção de veículos automóveis. Especificamente, a questão da aceleração súbita involuntária tem vindo a ser longamente estudada não só pelas marcas, mas pelas diversas entidades reguladoras do setor automóvel, podendo ser definida como uma aceleração involuntária, inesperada e incontrolada de um veículo, de uma situação inicial até uma velocidade excessiva, sendo que o sistema de travagem

¹⁰⁰ Tradução da expressão inglesa *Sudden Unintended Acceration Acceleration (SUA)*.

não consegue fazer com que o carro volte à velocidade pretendida pelo condutor. Apesar das diversas investigações realizadas desde 1986, nomeadamente nos EUA, nunca ficou claro se os problemas da aceleração súbita involuntária estavam associados a erro humano, questões mecânicas e eléctricas dos carros, ou se a uma combinação dos referidos fatores (Hodges, 2011).

Desde 2007, as entidades reguladoras do setor norte-americano receberam dezenas de queixas de consumidores sobre problemas associados aos travões, aceleração, tapetes e aceleradores de carros produzidos por diversas marcas do grupo Toyota, sendo que os referidos problemas não eram exclusivos da organização aqui em análise. Em 1980, a reconhecida marca alemã Audi atravessou uma crise associada à aceleração súbita involuntária que, embora se tenha provado falsa, já que os acidentes se deveram a erro humano, teve graves repercussões na marca e um impacto negativo nas vendas, apenas recuperado no ano 2000. Apesar dos relatos dos consumidores, considerando a frequência dos incidentes registados face aos milhões de veículos existentes no mercado, a questão da aceleração súbita involuntária foi posicionada como não relevante, tendo por isso merecido pouca atenção dos intervenientes no setor automóvel (Hodges, 2011).

3.3. A Toyota e a aceleração súbita involuntária

O CEO da Toyota, Akio Toyoda, neto do fundador da *Toyota Motor Company's*, teve de gerir a maior crise da história da organização, poucos meses depois de ter assumido o referido cargo no ano de 2009. No dia 28 de agosto de 2009, ocorreu na Califórnia um acidente grave com um carro Lexus (marca do grupo Toyota), que resulta na morte dos quatro passageiros que seguiam na viatura. Antes do embate, um dos passageiros que seguia no veículo realizou uma chamada para o número de emergência nacional que ficou registada e foi difundida depois do acidente, dando conta de que o veículo acelerou subitamente e que o condutor não conseguia reduzir a velocidade, estando numa situação problemática, já que estavam a chegar a um cruzamento. Este acontecimento, pela sua brutalidade, pelas razões do acidente posteriormente

conhecidas, pelo número de mortes e pela ampla divulgação da chamada realizada pelos passageiros, foi largamente coberto pelos meios de comunicação social (Hodges, 2011).

A partir da referida data, a Toyota atravessou um período complicado, no decorrer do qual foi alvo de inúmeras críticas dos diversos públicos envolvidos no assunto, que culminaram na pior crise que a organização teve de gerir. Tendo em vista dar uma visão clara e abrangente da sucessão dos acontecimentos, será apresentada uma cronologia dos factos associados à problemática da aceleração súbita involuntária na Toyota entre 2007 e 2010(Sakurai, 2010; Cole, 2011; Hodges, 2011; Hammond, 2013):

Data	Acontecimento
2007	
março de 2007	A Toyota abre uma investigação sobre se os tapetes dos assentos do condutor poderiam estar a interferir com os aceleradores, devido a um conjunto de reclamações de consumidores.
29 de março de 2007	A entidade reguladora abre uma investigação preliminar sobre se os tapetes estão a interferir com os aceleradores.
26 de julho de 2007	Acidente com veículo de marca Toyota, que resulta na morte do condutor e pode ter sido causado por problemas relacionados com o acelerador.
13 de setembro de 2007	A entidade reguladora determina que o acidente foi causado pelo tapete que prendeu o acelerador e, por isso, a Toyota é informada que deve fazer uma retirada do mercado dos veículos da mesma série do veículo acidentado.
26 de setembro de 2007	A Toyota anuncia a retirada de 55.000 tapetes de veículos por si produzidos e a entidade reguladora reforça que se estes forem retirados ou corretamente fixados estão garantidas as condições de segurança e encerra a investigação.
2008	
19 de abril de 2008	Um veículo do mesmo modelo do carro acidentado a 26 de Julho, que não tinha sido alvo da recolha, entrou num fenómeno de aceleração súbita involuntária, tendo embatido contra uma árvore. O caso foi investigado como um possível exemplo de problemas no sistema electrónico. A Toyota recusa todas as acusações associadas a problemas electrónicos dos seus veículos.
junho de 2008	Após anos de reclamações sobre situações de aceleração súbita involuntária, a Toyota conclui que o comportamento do acelerador se poderia alterar perante determinadas condições, mas que tal facto se devia a um problema de condução e não de segurança ou de qualidade dos seus produtos.
2009	
27 de abril de 2009	Engenheiros da Toyota na Europa enviam relatórios que dão conta de situações de

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

	aceleração súbita involuntária.
julho de 2009	Num relatório confidencial, a Toyota anuncia o valor que economizou com um acordo realizado com a entidade reguladora, associado a negociações sobre a limitação do número de carros recolhidos em 2007.
28 de agosto de 2009	Acidente de viatura Lexus (marca do grupo Toyota) na Califórnia, que resulta em quatro mortes, com ampla cobertura mediática pela sua brutalidade, e devido à gravação da chamada realizada para o número de emergência nacional pelos ocupantes da viatura, a relatar que o carro tinha acelerado subitamente e que o condutor tinha perdido o controlo sobre o mesmo, indo este embater noutra veículo e despistando-se.
10 de setembro de 2009	Divulgação da gravação da chamada realizada por um dos passageiros da viatura acidentada para o número nacional de emergência, quando estava dentro do carro em aceleração súbita involuntária, antes da ocorrência do acidente.
14 de setembro de 2009	O relatório preliminar sobre o acidente da Toyota e das autoridades competentes dá conta de que o mesmo pode ter ocorrido devido ao facto do tapete instalado no veículo não ser adequado ao modelo do carro. Este facto pode ter interferido com o acelerador, provocando com que este tivesse ficado preso e motivando a aceleração súbita involuntária
29 de setembro de 2009	A Toyota anuncia que 4,2 milhões de consumidores das suas viaturas devem retirar os tapetes do assento do condutor, pois os mesmos podem interferir com o acelerador do veículo. A entidade reguladora alerta os consumidores para retirarem os tapetes dos veículos em questão por motivos de segurança, reforçando a mensagem da marca.
1 de outubro de 2009	A Toyota anuncia uma redução das vendas de 16,1% no mês de Setembro de 2009 em comparação com o período homólogo do ano anterior, mas um aumento de 28% nas vendas no terceiro trimestre de 2009.
2 de outubro de 2009	O CEO da Toyota realiza um comunicado público a pedir desculpa à família das vítimas do primeiro acidente, e a todos os proprietários dos veículos afetados pela necessidade de remoção do tapete, por potencial interferência no acelerador.
18 de outubro de 2009	Publicação de notícia nos <i>media</i> (<i>The Los Angeles Times</i>) sobre uma das muitas reclamações associadas a problemas de aceleração involuntária súbita em veículos do grupo Toyota. Um representante da organização reconhece que não existe nenhum mecanismo no carro que permita desativar a aceleração súbita, mas que a Toyota está a estudar a criação de um sistema com tais características, e que está a modificar o acelerador para garantir que não fique preso nos tapetes.
25 de outubro de 2009	O relatório final das autoridades competentes e da entidade reguladora sobre o acidente ocorrido a 28 de Agosto, confirma que a causa do acidente foi o tapete ter prendido o acelerador e, por isso, o carro ter entrado em aceleração súbita involuntária.
30 de outubro de 2009	A Toyota começa a enviar cartas aos proprietários dos veículos identificados como apresentando potencialmente o mesmo problema, a solicitar que sejam retirados os tapetes devido a um erro não especificado de aceleração súbita involuntária, indicando

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

	que não existe qualquer defeito de produção nos veículos.
2 de novembro de 2009	Perante a ação da Toyota, a entidade reguladora do setor automóvel norte-americano assume uma posição pouco usual e realiza um anúncio público através de um comunicado, reforçando os resultados do relatório publicado a 30 de Outubro, e criticando fortemente o conteúdo da carta enviada pela Toyota aos seus consumidores, dizendo que o conteúdo da mesma era impreciso e enganoso, pois a retirada do tapete não solucionava o problema de aceleração súbita involuntária.
4 de novembro de 2009	A Toyota emite um comunicado à imprensa a rejeitar as críticas que lhe são realizadas pelos <i>media</i> , alegando a existência de um problema electrónico no sistema de condução.
8 de novembro de 2009	Notícia nos <i>media</i> (<i>The Los Angeles Times</i>) a relatar que a Toyota ignorou mais de 1.200 queixas de aceleração súbita involuntária realizadas pelos seus clientes nos últimos oito anos. No artigo, um representante da Toyota reconhece que o travão não dá resposta a um veículo que entra num fenómeno de aceleração súbita involuntária.
16 de novembro de 2009	Notícia nos meios de comunicação japoneses sobre um acordo entre a Toyota e a entidade reguladora, que a organização nega, mas afirma que está preparada para investir na solução do problema.
25 de novembro de 2009	Os concessionários Toyota no mercado dos EUA recebem uma indicação para retirar o acelerador dos veículo e encurtarem o mesmo, para que este não interfira com o tapete do veículo.
5 de dezembro de 2009	No seguimento de uma notícia nos meios de comunicação (<i>Los Angeles Times</i>), a Toyota escreve uma carta a reiterar a sua posição de que os tapetes do assento do condutor são a causa da maioria dos fenómenos de aceleração súbita involuntária.
26 de dezembro de 2009	Acidente grave no Texas, que resulta em quatro mortos, com veículo da marca Toyota, cujo condutor tinha já retirado o tapete do assento do condutor conforme indicações da organização (o tapete do condutor encontrava-se no porta bagagens do carro acidentado).
2010	
11 de janeiro de 2010	A Toyota anuncia o início de investigação para produzir um sistema de segurança tendo em vista prevenir as situações de aceleração súbita involuntária.
16 de janeiro de 2010	Os colaboradores da Toyota nos EUA insistem para que a organização admita que existem problemas mecânicos com os aceleradores dos veículos da marca.
21 de janeiro de 2010	Novo anúncio de retirada de veículos do mercado da Toyota, por questões de segurança, que afeta 2,3 milhões de viaturas no mundo. Desta vez, a Toyota indica que os veículos apresentam um problema no acelerador, sendo este distinto do anteriormente relatado sobre os tapetes, e não apresentando novamente uma solução concreta.
26 de janeiro de 2010	A Toyota anuncia a suspensão imediata da venda dos veículos de oito modelos, e que vai fechar as linhas de produção dos mesmos durante uma semana para avaliar a situação (cinco dias após o anúncio da recolha de veículos).
27 de janeiro de 2010	O secretário de estado dos transportes norte-americano anuncia que foi solicitado à

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

	Toyota que suspendesse a venda dos modelos dos veículos que foram retirados do mercado. A Toyota amplia a retirada a mais 1,1 milhões de veículos e alarga o anúncio à China e Europa, sem determinar o número exacto de veículos afetados.
1 de fevereiro de 2010	A Toyota anuncia um plano de recuperação dos aceleradores que apresentavam problemas, tendo os concessionários recebido indicações e material para proceder às reparações necessárias.
5 de fevereiro de 2010	O CEO da Toyota realiza um pedido de desculpas a todos os consumidores afetados por esta retirada no âmbito do <i>World Economic Forum</i> , prometendo reforçar o compromisso da Toyota com as questões associadas ao controlo de qualidade das suas viaturas, que têm apresentado sucessivos problemas nos últimos meses.
9 de fevereiro de 2010	É realizado um novo comunicado do CEO da Toyota através de um Editorial escrito no <i>Washington Post</i> , tendo em vista a retirada de mais de 437.000 viaturas do modelo Prius devido a potenciais problemas de segurança, registados em mais de 100 reclamações recebidas pela entidade reguladora, aumentando assim para 8,5 milhões o número de carros que foi alvo de recolhas por motivos de segurança desde Setembro de 2009. É anunciado um investimento prioritário nas questões da segurança e existe uma mudança de estratégia de comunicação com os interlocutores, relativamente à temática da segurança e de controlo de qualidade das viaturas Toyota.
23 de fevereiro de 2010	Um representante da Toyota comunica que a organização continua a investigar o que se passa com as viaturas por si produzidas, procurando determinar quais são os erros que existem ao nível do controlo de qualidade.
24 de fevereiro de 2010	O CEO da Toyota realiza um novo pedido de desculpas e declara que a organização está totalmente disponível para cooperar e compreender os problemas de segurança dos seus veículos.
2 de março de 2010	A delegação da Toyota nos EUA anuncia que o secretário de estado dos transportes dos EUA irá liderar um painel independente – <i>North American Quality Advisory Panel</i> - que irá avaliar e aconselhar os produtores de automóveis sobre as questões de qualidade e segurança no setor automóvel.
5 de abril de 2010	O Governo norte americano acusa a Toyota de omitir informação e as reais fontes do problema, deliberando o pagamento de uma multa por parte da marca.
8 de abril de 2010	A Toyota paga a multa sem contestar e anuncia a criação de uma equipa – <i>SMART – Swift Market Analysis Response Team</i> – que terá como missão investigar, de modo rápido e eficiente, as queixas sobre aceleração súbita involuntária em carros das suas marcas nos EUA.
20 de abril de 2010	Outro assunto desvia a atenção dos meios de comunicação face à Toyota
18 de maio de 2010	A Toyota paga uma nova multa imposta pelo facto de ter demorado muito tempo a recolher os veículos com aceleradores que apresentavam defeitos.
4 de agosto de 2010	A Toyota anuncia um aumento das vendas, potenciado pelo seu investimento nos mercados emergentes e por uma redução nos custos de produção.

Tabela nº.11 – Cronologia dos acontecimentos associados ao problema da aceleração súbita involuntária dos veículos da marca Toyota (2007 e 2010)

A cronologia apresentada permite evidenciar que, embora o fenómeno da aceleração súbita involuntária não fosse novo, este nunca foi alvo de uma atenção prioritária por parte da Toyota. Apesar dos registos de situações e acidentes associados ao problema, foi assumida uma postura reativa, tendo em vista dar uma resposta ao problema, não tendo este sido valorizado, nem pela organização, nem pelos seus públicos, procurando a marca que o assunto não tivesse repercussões na sua reputação, nem uma grande cobertura mediática.

A situação inverte-se quando, a 28 de agosto de 2008, acontece na Califórnia um acidente grave, que provoca quatro mortes e cuja causa se prova ser a incorreta instalação do tapete que, inadvertidamente, prendeu o pedal, induzindo o carro a acelerar subitamente, sem que existisse a intenção do condutor para tal. Este acidente coloca a Toyota e o tema da aceleração súbita involuntária na agenda mediática dos EUA, e também do resto do mundo.

3.4. A resposta da Toyota ao problema e reação dos envolvidos

Perante o trágico acidente, e os indícios de que este teria sido causado por um problema do tapete, que prendeu o pedal e induziu o carro num fenómeno de aceleração súbita involuntária, a Toyota apresenta uma resposta demorada ao nível da comunicação, na qual não assume a responsabilidade e não apresenta uma solução adequada perante a situação com que se defronta. Este facto induz um conjunto de respostas negativas dos públicos envolvidos na situação (Sakurai, 2010; Hodges, 2011).

Inicialmente, a resposta da Toyota ao acidente de 29 de agosto de 2009, e ao potencial problema de aceleração súbita involuntária nos seus veículos, consiste num comunicado tendo em vista a retirada dos tapetes dos veículos, identificados como potencialmente apresentando o referido problema. Esta ação tem lugar exactamente um mês após o

acidente, bem como o pedido de desculpa à família lesada. A primeira intervenção da Toyota, que surge isolada, procura solucionar esta situação, mas não evidencia uma consciência da necessidade de uma intervenção abrangente e consertada, com o intuito da resolução do problema de comunicação associado à questão da aceleração súbita involuntária.

A primeira comunicação para os seus consumidores acontece dois meses após o acidente através de uma carta de notificação de uma recolha de veículos, relacionada com um problema ainda não identificado, solicitando que fossem retirados os tapetes, identificados como a causa do problema, e declarando que não existia nenhum defeito de produção dos automóveis da marca Toyota. Note-se que esta decisão surge após a divulgação do relatório oficial das autoridades, que dá conta de que o acidente foi causado pelo tapete que prendeu o acelerador. Após a resposta da organização, através do envio de cartas para os seus consumidores, a entidade reguladora reage de modo inédito, dizendo que a declaração realizada pela organização não era verdadeira, e que os problemas da aceleração súbita involuntária poderiam estar associados a outras causas que não os tapetes.

Quando se comprova que o acidente rodoviário ocorrido na Califórnia, em Agosto de 2009, estaria relacionado com problemas de fabrico do construtor do carro, os *media* envolvem-se no caso, fazendo uma ampla cobertura mediática da situação. Um estudo realizado entre agosto de 2009 e fevereiro de 2010, indica que, das cento e oito notícias analisadas sobre o assunto, cento e seis apresentavam uma atitude negativa face à organização, tendo existido um exagero por parte dos *media* na forma de cobertura da situação. A elevada cobertura mediática sobre o assunto, e as sucessivas recolhas de veículos Toyota do mercado, provocaram ainda um aumento do número das queixas dos consumidores da marca, que estavam mais despertos para o assunto da qualidade e segurança dos veículos (Hodges, 2011).

A ação da Toyota durante o período de recolhas de veículos do mercado, entre 2009 e 2010, foi alvo de fortes críticas e de um grande número de investigações por parte do

Governo e da entidade reguladora do setor nos EUA, que resultaram em comunicações públicas, a questionar o modo de ação da organização, e que culminaram na aplicação de coimas por uma resposta inadequada e pouco transparente na gestão da situação (Hodges, 2011; Hammond, 2013).

As recolhas sucessivas de viaturas da marca e a decisão da suspensão temporária da produção e das vendas dos oito modelos mais vendidos nos EUA, em janeiro de 2009, tiveram um impacto negativo imediato nos resultados da marca. Embora as situações de recolha de carros do mercado sejam recorrentes para os fabricantes automóveis, a suspensão da sua produção não o é. Neste sentido, o valor das ações da Toyota sofreram uma redução de 10% para o seu valor mais baixo desde janeiro de 2006 e esta situação provocou ainda um aumento das vendas dos principais concorrentes da Toyota (Hodges, 2011).

Apesar das críticas da entidade reguladora e das consequências negativas resultantes da estratégia por si implementada, a Toyota manteve durante dois meses a sua posição, afirmando que a causa do problema era uma incorreta colocação dos tapetes nos carros, tendo ao longo deste período emitido diversos comunicados, com o intuito de não perder a confiança dos seus públicos. Repetidamente a Toyota recusou as acusações que lhe foram realizadas pelos meios de comunicação social, de que a organização ignorava as reclamações dos consumidores e de que existiam problemas eléctricos e mecânicos nos seus veículos. Por outro lado, as suas comunicações não foram coerentes, existindo a apresentação de argumentos e explicações contraditórias por parte de diferentes colaboradores da organização, ao longo do período em análise. A atitude reativa, pouco cooperativa e incoerente da Toyota culminou em mais e maiores críticas, e num agravamento da crise em que estava envolvida, aquando de um novo acidente grave, devido a aceleração súbita involuntária, num veículo que já não tinha o tapete do condutor e que, como tal, teria de ter tido outro motivo.

O acidente ocorrido no Texas, no dia 26 de dezembro de 2009, vem comprovar que a Toyota não tinha solucionado o problema da aceleração súbita involuntária e que, como

tal, o que tinha sido prometido e comunicado não tinha sido feito. Após a ocorrência do novo incidente, existe uma ausência de comunicação por parte da organização, não havendo um plano claro de resposta desta para solucionar o problema e responder aos receios dos condutores. A sua primeira intervenção após o segundo acidente, consistiu num anúncio de investimentos no desenvolvimento de um sistema que controlasse o problema da aceleração súbita involuntária, que pode ser caracterizado como descontextualizado, perante o cenário em que esta estava, e com pouco impacto na situação de crise.

Apenas cinco dias depois do acidente ocorrido no Texas, a organização anunciou que desenvolveu um sistema para corrigir o problema identificado no acelerador de alguns dos seus modelos, estando envolvidos nesta situação 2,3 milhões de veículos. Este comunicado foi realizado por um representante da Toyota e não pelo seu CEO, tendo este facto sido alvo de inúmeras críticas face à incapacidade dos órgãos de topo para solucionar a crise em questão.

Após as inúmeras recolhas de viaturas, realizadas desde 2009, e da implementação do sistema de correcção nos aceleradores, a Toyota anuncia um plano de ação e um compromisso da organização face à temática da segurança e qualidade, tendo em vista ganhar novamente a confiança dos públicos. Esta assume a responsabilidade face aos acidentes ocorridos e reforça que aprendeu com os erros, declarando que irá agir de imediato para corresponder às expectativas dos seus consumidores e das entidades reguladoras. Este comunicado foi realizado pelo CEO da organização, num editorial do *Washington Post*, publicado a 9 de fevereiro de 2010, assumindo o presidente o compromisso de fazer uma análise profunda na sua linha de produção e este anuncia a criação de equipas internas especialmente dedicadas às questões da qualidade e segurança.

Simultaneamente, é definida uma estratégia de comunicação proativa que incluía a inserção de uma campanha publicitária nos EUA sobre o problema, reforçando que a Toyota estava empenhada na solução do mesmo; a criação de uma nova área no site,

dedicada à segurança e à informação sobre retirada de veículos do mercado, tendo em vista realizar uma aproximação aos seus clientes; e é ainda efetuada uma aposta ao nível das redes sociais (*Facebook* e *Twitter*) e dos novos *media* (*Youtube*) (Hodges, 2011).

Após a sua mudança de estratégia, rapidamente se sentem os primeiros efeitos positivos ao nível dos resultados financeiros da empresa, que voltam a ser positivos. Apesar de toda a polémica em que esteve envolvida a organização, estudos realizados posteriormente demonstram que os consumidores mantêm a sua atitude positiva face à marca e esta foi reconhecida posteriormente pela *Interbrand* como uma das “Best Global Brands” (Hodges, 2011).

3.5. O que mudou na Toyota?

Sendo uma marca com uma longa história e uma boa reputação no mercado, a Toyota guia a sua ação por catorze princípios, designados como a *Toyota Way*, baseados em duas áreas-chave: a melhoria contínua dos sistemas e dos seus produtos, e o respeito pelas pessoas, baseado na responsabilidade e na construção de confiança mútua. Este seu posicionamento permitiu à Toyota ser um dos maiores fabricantes a nível mundial. Deste modo, pergunta-se o que terá mudado na Toyota para o seu comportamento nas situações que tiveram lugar entre 2009 e 2010 se ter distanciado dos seus valores (Hodges, 2011).

Em 2005, tendo em vista tornar-se a marca número um na construção de automóveis a nível mundial, a Toyota inicia uma estratégia de crescimento sustentada na redução dos seus custos de produção, para garantir o seu nível de competitividade no mercado e, conseqüentemente, diminuiu a atenção face às questões associadas ao controlo de qualidade e segurança das viaturas (Sakurai, 2010; Cole, 2011; Hodges, 2011; Mezey et al., 2013).

Existiu, nesta situação específica, uma incoerência no conteúdo das comunicações realizadas pelos diversos porta-vozes que prestaram declarações, sendo que,

internamente, persistiu um desacordo sobre qual deveria ser a melhor estratégia de comunicação a seguir, com vozes de colaboradores que defendiam que a organização deveria assumir que existiam problemas mecânicos em alguns modelos dos seus carros, que poderiam ter consequências graves. Por outro lado, existiu ainda uma centralização da tomada de decisão no Japão, sendo as opções realizadas a partir da casa-mãe e existindo, por isso, uma desadequação nas escolhas face à realidade americana. Enquanto, na cultura japonesa, num contexto de crise, uma resposta lenta é sinónimo de uma ação cuidada, para os americanos, os tempos de resposta da Toyota perante a situação apresentada são classificados como lentos, tendo sido inclusivamente alvo de repreensão através da entidade reguladora, através do pagamento de uma multa pecuniária (Sakurai, 2010).

Neste contexto, a ação da organização resulta em maus resultados, pelo facto de a Toyota ter pensado só nos ganhos, e ter ignorado os princípios de qualidade que sempre orientaram a sua ação, e que se apresentam como um traço distintivo da sua identidade.

3.6. Análise dos processos de desenho de estratégias de comunicação

O estudo de caso “A crise da Toyota nos EUA 2009 – 2010” retrata um período de crise prolongada, vivida pela marca japonesa de construção de automóveis Toyota, devido às estratégias de comunicação seguidas, relativamente a um conjunto de problemas associados à segurança e ao controlo de qualidade das suas viaturas, que exigiram a realização da retirada do mercado de mais de dez milhões de veículos em todo o mundo. Para além da apresentação dos diferentes momentos de interação estratégica entre a Toyota e os envolvidos no assunto em questão, o presente estudo de caso coloca em evidência a relação próxima que existe entre as decisões estratégicas tomadas a nível *corporate* e de negócio e a definição de estratégias de comunicação, a um nível funcional da hierarquia estratégica da organização.

Para qualquer organização que desenvolva a sua atividade no setor automóvel, as ações de recolha de veículos do mercado, e especificamente a temática da aceleração súbita

involuntária, não são um fenómeno novo. Neste sentido, considerando o impacto que estas temáticas podem ter ao nível da reputação da marca e nos seus resultados financeiros, estas são questões que deverão ser alvo de uma análise prévia, tendo em vista a construção de planos de crise, que permitam à organização ter uma resposta próativa às mesmas, e possibilitando uma resposta mais rápida e eficaz, quando a organização se defronta com tais problemas, seja ao nível da comunicação, seja de resolução em termos de produção de veículos. Ao longo do tempo, é possível identificar diferentes histórias de marcas do setor automóvel que se viram forçadas a efectuar ações de retirada de veículos do mercado pelas mais diversas razões. Também a Toyota, no seu longo percurso, teve de enfrentar diversas situações semelhantes, sendo que foi por si assumida uma resposta reativa, na qual se procurava minorar o impacto das mesmas no negócio.

Apesar do tema da aceleração súbita involuntária ser um fenómeno identificado nas viaturas da marca Toyota desde 2007, este sempre foi desvalorizado. Quando, em 2009, ocorreu na Califórnia um grave acidente, que provocou quatro mortes, o qual se encontra formalizado na Tabela n.º12, a organização implementou uma estratégia de comunicação reativa e lenta perante o contexto, que podemos classificar de não cooperativa e de desresponsabilização. Foi necessário esperar um mês até que existisse uma resposta concreta da Toyota face ao sucedido, tendo esta sido pouco concreta e alvo de acusações de ser pouco precisa. Apenas dois meses após o acidente, aquando da publicação do relatório final sobre as causas do acidente, existe uma ação da organização, interação estratégica que se encontra formalizada na Tabela n.º13. Contudo, ambas as situações analisadas resultam de uma ação de resposta que é exigida pelos interlocutores envolvidos na situação, nomeadamente os clientes lesados, os meios de comunicação social e as autoridades competentes.

Perante uma atitude pouco cooperativa da Toyota, esta vê-se envolvida numa polémica, sendo alvo de críticas sucessivas por parte dos diversos públicos, ao longo de vários meses para lá da data do acidente. A organização manteve as suas respostas vagas e incoerentes, não conseguindo corresponder às expectativas dos seus interlocutores e

superar a situação de crise. A situação agrava-se perante a ocorrência de um novo acidente, desta vez no Texas, envolvendo uma viatura da marca Toyota, cujo condutor tinha já efectuado as mudanças sugeridas pela organização durante os meses anteriores, para estarem garantidas todas as condições de segurança que evitariam a aceleração súbita involuntária, espelhado na Tabela n.º14.

Este momento acaba por representar uma inversão na atitude da Toyota e, quase ao mesmo tempo da sua resposta não cooperativa, o Presidente e CEO da organização intervém, anunciando uma postura totalmente distinta por parte da Toyota face a estas questões, e reconhecendo que esta se afastou dos seus princípios base, devido à estratégia de crescimento que foi implementada. Desta forma, existe uma mudança no modo de compreender e responder a estas situações, tendo sido implementadas um conjunto de ações com vista a recuperar a confiança dos públicos face à marca, que se encontra formalizado na Tabela n.º.15.

Em última análise, a Toyota não apresenta transparência na sua ação, tornando-se evidente que a melhor resposta consistiria em dar maior capacidade de ação à filial nos EUA, garantindo uma adequação à realidade; tornar a questão da qualidade um assunto prioritário; melhorar o seu modo de comunicação com o público; reconhecer os problemas e assumir a responsabilidade dos mesmos; e adotar uma maior proximidade e comunicação com as entidades reguladoras (Mezey et al., 2013).

Embora a Toyota e a temática da aceleração súbita involuntária tenha dominado a agenda mediática durante longos meses, e durante este período as notícias serem na sua maioria negativas face à organização, estes factos acabaram por não se repercutir em termos de resultados financeiros, devido a uma boa reputação que a marca detinha no mercado. Contudo, a decisão de suspensão das vendas e da produção traduz-se numa opção com um impacto extremamente negativo para a marca (Hammond, 2013).

Foi realizada uma análise dos quatro principais momentos de interação estratégica retratados no presente estudo de caso, tendo por base a metodologia do processo de

Relações Públicas em quatro etapas, patente nas Tabelas n.º12, 13, 14 e 15. Por fim, as referidas situações de interação estratégica são analisadas, tendo por base o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, tendo em vista demonstrar a sua aplicabilidade perante situações de definição de estratégias em Relações Públicas, e ainda evidenciar a mais-valia que esta pode ter na *praxis* desta atividade profissional.

A utilização do esquema processual proposto, representado na Tabela n.º6, introduz no primeiro grande momento da gestão estratégica, o planeamento, uma lógica de raciocínio distinta, que exige aos profissionais que, de modo consciente, antes de realizarem a opção de qual é a melhor resposta para solucionar o desafio apresentado, única boa prática definida no processo de RP em quatro etapas na planificação estratégica, efectuem uma avaliação dos cenários de ação possíveis. Esta ação consciente, distinta da incluída na ferramenta apresentada, mesmo em situações de crise, em que se exige uma resposta rápida, permite que sejam equacionadas diferentes hipóteses, e não somente aquela que por alguma razão (história, hábito, rotina, entre outras razões) parece ser a melhor decisão.

Claramente, perante a ocorrência do primeiro grande acidente em 2009 na Califórnia, a Toyota poderia ter respondido da forma que o fez, mas também podia ter adotado posturas diferentes, como a de uma cooperação em parte, ou a de uma cooperação total, com todos os públicos envolvidos na situação. Considerando a avaliação dos cenários possíveis perante o contexto apresentado e, ainda, após uma análise do processo decisório em si, e dos fatores que o podem influenciar negativa e positivamente, o profissional de RP estaria em condições de definir qual é a melhor alternativa de ação.

Ao nível da avaliação estratégica, o modelo processual proposto inclui a integração de nova reflexão sobre os cenários possíveis perante a situação, o que permite, após a execução da proposta do plano de comunicação, reavaliar o processo com mais tempo e de uma forma mais distanciada, através do que é possível identificar outros cenários de resposta, não equacionados quando, pela primeira vez, a organização se depara com

uma situação. Tal exercício irá permitir uma aprendizagem e a melhoria contínua da ação do profissional de RP, sendo que, ao ser realizado, possibilitaria aos agentes de tomada de decisão da Toyota terem, perante as respostas negativas associadas à sua primeira intervenção, apresentado uma resposta distinta na segunda vez que se depararam com a ocorrência de um acidente grave e mortal, envolvendo veículos da sua marca, e apontando todos os relatórios para problemas de origem nos veículos que causaram os fenômenos de aceleração súbita involuntária.

Efetivamente, a organização acabou por fazer evoluir a sua resposta, como resultado da aprendizagem que fez a partir das consequências negativas das suas ações (suspensão das vendas e da produção e pagamento de multa definida pela entidade reguladora). No entanto, todo o processo poderia ter sido mais eficiente se tivesse tido por base o esquema processual proposto, uma vez que este teria permitido, desde logo, o raciocínio com base em cenários, através do qual a melhor opção, à qual se chega no quarto momento de interação estratégica, e que poderia ter sido implementada muito tempo antes, obtendo a Toyota consequências distintas perante a ocorrência de outros acidentes, e tendo determinado uma definição estratégica distinta ao nível da comunicação da organização, caracterizada pela cooperação e proatividade.

4. Análise da aplicação do esquema processual proposto

Os dois estudos de caso analisados, e nos quais foi realizada de forma explícita a aplicação do esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, retratam diferentes momentos de interação estratégica de uma organização com os seus públicos. Neste sentido, perante a identificação de um problema/oportunidade, as diferentes áreas funcionais que contribuem para a estrutura hierárquica estratégica da organização, têm de realizar o desenho da melhor resposta perante a situação apresentada, de acordo com aquelas que são as orientações macro, a nível *corporate* e de negócio.

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Acidente na Califórnia
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	<ul style="list-style-type: none"> - Acidente grave com veículo da marca do grupo Toyota, resulta na morte dos seus quatro ocupantes, tendo o relatório preliminar da organização e das entidades competentes apontado para um possível fenómeno de aceleração súbita involuntária devido ao facto do tapete ter prendido o acelerador - Registo áudio de chamada de um dos passageiros que seguia no carro para o número nacional de emergência, que foi amplamente divulgada - Grande cobertura mediática do acidente - Histórico de acidentes devidos ao fenómeno de aceleração súbita involuntária - Tema recorrente na indústria automóvel, tendo sido alvo de diversas investigações dos produtores de automóveis e das entidades reguladoras, sem ter sido possível chegar a qualquer conclusão
			Definição do problema/oportunidade	Perante a ocorrência de um acidente grave com um carro de uma marca do grupo Toyota, que resulta na morte dos seus quatro ocupantes, a Toyota é acusada de não estar a garantir o controlo de qualidade e a segurança dos veículos que coloca no mercado, estando em causa a reputação e relação de confiança construída ao longo de anos com os seus interlocutores
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Dar uma resposta adequada à situação garantindo o menor impacto na reputação da organização
			Categorização de públicos	<ul style="list-style-type: none"> Lesados no acidente Clientes Clientes envolvidos na recolha de veículos Meios de comunicação social Governo e entidades reguladoras Acionistas
			Objetivos específicos por públicos	Não existiu a definição de um conjunto de propósitos específicos para cada um dos grupos envolvidos na situação
			Posicionamento	Toyota, a marca líder de mercado, com um sistema de produção único, que garante a qualidade e fiabilidade das suas viaturas com o melhor preço
			Percurso lógico de ação	Perante a situação inesperada com que se vê confrontada, a Toyota adota uma estratégia reativa, demorada e pouco colaborativa, semelhante à seguida em situações de crise idênticas. A organização foca-se em cumprir os seus compromissos com as entidades reguladoras e com o

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

Avaliação Estratégica			Governo, não assume qualquer responsabilidade pelo incidente, e apresenta uma comunicação escassa e pouco adequada às necessidades dos diversos públicos envolvidos na situação
		Táticas	14 de Setembro – publicação do relatório preliminar sobre o acidente em conjunto com as entidades competentes, indicando que estão a decorrer mais investigações mas, aparentemente, o mesmo pode ter ocorrido devido ao facto do tapete instalado no veículo não ser adequado ao modelo do carro, podendo este ter interferido com o acelerador, fazendo com que este tivesse ficado preso e motivando a aceleração súbita involuntária
		Calendarização	29 de Setembro - A Toyota anuncia que 4,2 milhões de consumidores das suas viaturas devem retirar os tapetes do assente do condutor 2 de Outubro - O CEO da Toyota realiza um comunicado público a pedir desculpa à família das vítimas do primeiro acidente e a todos os proprietários dos veículos afetados pela necessidade de remoção do tapete por potencial interferência no acelerador
		Orçamentação	n/a
		Ação/Comunicação	Implementação
	Avaliação	Preparação	Avaliação da investigação realizada, do relatório preliminar, do anúncio da retirada de 4,2 milhões veículos do mercado e do discurso do CEO da Toyota
		Implementação	Análise de imprensa, reações dos envolvidos
		Impacto	Análise da cperceção dos públicos face à marca
	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	<ul style="list-style-type: none"> - Notícias negativas nos meios de comunicação social - Reforço da entidade reguladora sobre a importância da retirada de veículos anunciada pela Toyota - Organização apresenta discursos distintos nos seus comunicados e nos que é dito nos meios de comunicação social

Tabela nº 12 - Primeiro momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 29 de Agosto de 2009

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Publicação do relatório sobre o acidente na Califórnia a 25 de Outubro de 2009
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	- É publicado o relatório final das autoridades competentes e da entidade reguladora sobre o acidente ocorrido a 28 de Agosto, o qual confirma que a causa do acidente foi o tapete ter prendido o acelerador e, por isso, o carro ter entrado em aceleração súbita involuntária - Sucessivas notícias negativas sobre a Toyota e a falta de controlo de qualidade e segurança dos seus veículos - Acusações de que o problema da aceleração súbita não tinha origem na aplicação incorreta dos tapetes, mas sim em problemas electrónicos do sistema de navegação
			Definição do problema/oportunidade	Perante a confirmação de que o grave acidente ocorrido a 28 de Agosto de 2009 tinha sido provocado por um problema de produção do veículo, a Toyota vê ameaçada a sua reputação e a relação construída ao longo de anos com os seus públicos
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Dar uma resposta adequada à situação, tendo em vista não lesar a reputação da marca
			Categorização de públicos	=
			Objetivos específicos por públicos	=
			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	- A Toyota mantém a sua estratégia reativa e, apesar do relatório preliminar apontar já para um problema ao nível da produção dos veículos, após um primeiro anúncio de retirada de veículos do mercado, só em consequência da publicação do relatório final da entidade reguladora a organização decide enviar uma carta a todos os proprietários que, potencialmente, poderiam registar o mesmo problema do veículo acidentado, indicando que o tapete devia ser retirado e que isso bastaria para resolver o problema, não existindo qualquer defeito nos seus carros - No seguimento da sua ação reativa e defensiva, após a implementação da ação previamente planeada, a organização continua a ser alvo de críticas e acusações, que nega, reiterando que os problemas de aceleração súbita involuntária se devem à má instalação do tapete - Existe uma indicação interna para os concessionários no mercado dos EUA para, por motivos de segurança, retirarem o acelerador dos veículo e a encurtarem o mesmo, para que este não interfira com o tapete do veículo
			Táticas	Envio de cartas aos clientes que possuem veículos que, potencialmente, podem apresentar o mesmo problema
			Calendarização	A partir de 30 de Outubro de 2009
		Orçamentação	n/a	

		Ação/Comunicação	Implementação	n/a
		Avaliação	Preparação	Avaliação da investigação e das cartas produzidas
			Implementação	Respostas dos públicos
	Impacto		=	
	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicado inédito da entidade reguladora, a criticar fortemente o conteúdo da carta enviada aos consumidores, dizendo que a mesma era imprecisa e enganosa, pois a retirada do tapete não iria solucionar o problema - Notícias negativas nos media a acusar a organização de ignorar as queixas dos consumidores, e a denunciar a existência de problemas mecânicos nos seus veículos

Tabela nº 13 - Segundo momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 29 de Outubro de 2009

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Acidente no Texas, após a primeira recolha de veículos do mercado devido ao problema no tapete
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	- Acidente grave no Texas, que resulta em quatro mortos, com veículo da marca Toyota, cujo condutor tinha já retirado o tapete do assento do condutor, conforme indicações da organização - Toyota continua a ser alvo de fortes críticas por parte dos públicos, uma vez que assumiu, relativamente ao assunto da aceleração súbita involuntária, uma atitude defensiva e de falta de transparência, existindo comunicados incoerentes da própria organização
			Definição do problema/oportunidade	=
		Planificação	Meta ou objetivo geral	=
			Categorização de públicos	=
			Objetivos específicos por públicos	=
			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	Apesar das respostas negativas dos diversos públicos à atitude da Toyota, perante o primeiro acidente e o problema da aceleração súbita involuntária, a organização volta a pôr em prática a sua estratégia defensiva e com uma comunicação reduzida
			Táticas	11 de Janeiro - Anúncio de investigação para produzir um sistema de segurança tendo em vista prevenir as situações de aceleração súbita involuntária 21 de Janeiro – Retirada de veículos do mercado devido a problemas mecânicos no acelerador, que podem provocar aceleração súbita involuntária
			Calendarização	26 de Janeiro – suspensão da venda e da produção de 8 modelos da marca 27 de Janeiro – Alargamento da retirada de veículos do mercado em resposta a comunicado do governo 1 de Fevereiro – Plano de recuperação dos aceleradores dos veículos para corrigir problema detectado 5 de Fevereiro – Pedido de desculpas pelo CEO da Toyota
			Orçamentação	n/a
		Ação/Comunicação	Implementação	n/a
		Avaliação	Preparação	

	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Implementação	Sobreposição com o 4º momento de interação estratégica
			Impacto	
			Como foi	

Tabela nº 14 - Terceiro momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 26 de Dezembro de 2009

		Etapas de Formulação Estratégica	Fases das etapas de formulação estratégica	Campanha de aproximação dos públicos ao nível da qualidade e segurança
GESTÃO ESTRATÉGICA	Planificação Estratégica	Investigação	Análise da Situação (o que está a acontecer)	- Perante um novo acidente, uma situação de crise prolongada e uma resposta novamente defensiva e não cooperativa - Críticas dos meios de comunicação social
			Definição do problema/oportunidade	=
		Planificação	Meta ou objetivo geral	Repor a confiança dos públicos na marca Toyota
			Categorização de públicos	Clientes Clientes envolvidos na recolha de veículos Meios de comunicação social Governo e entidades reguladoras Acionistas
			Objetivos específicos por públicos	Clientes – informar e motivar Clientes envolvidos na recolha de veículos - informar Meios de comunicação social - informar Governo e entidades reguladoras - informar Acionistas - informar
			Posicionamento	=
			Percurso lógico de ação	Estratégia proativa de promoção dos valores do controlo de qualidade e de segurança junto dos seus públicos, reconhecendo uma falta de coerência da sua ação face aos seus valores de posicionamento no mercado
			Táticas	- Comunicado do CEO - Criação de área sobre a qualidade, segurança e retirada de produtos do mercado no site - Dinamização das redes sociais e novos <i>media</i>
			Calendarização	n/a
			Orçamentação	n/a

		Ação/Comunicação	Implementação	n/a
		Avaliação	Preparação	Avaliação dos suportes produzidos e ações implementadas
			Implementação	Avaliação da reação dos públicos
			Impacto	Avaliação do impacto nos públicos previamente categorizados
	Avaliação Estratégica	Avaliação do cumprimento dos objetivos previamente definidos	Como foi	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das Vendas - Avaliação de perceção positiva face à marca dos consumidores - Reconhecimento da marca através de diversos <i>rankings</i>

Tabela nº 15 - Quarto momento de interação estratégica entre a Toyota e os seus públicos – 9 de Fevereiro de 2010

Estão ilustradas ações de profissionais de comunicação ao nível da gestão de crise, uma das áreas de intervenção específicas da função de Relações Públicas, previamente apresentadas. Embora retratando a atividade de duas organizações em setores de atividade distintos que, como tal, apresentam as suas especificidades ao nível de públicos e assuntos prioritários, estas espelham que é seguida a mesma lógica de ação perante as situações de crise, ilustrando os princípios da teoria dos jogos evolucionária. Na esteira desta proposta, existem processos naturais de seleção de estratégias possíveis, através dos quais, perante os resultados obtidos, são eliminadas algumas, ficando só aquelas que permitem chegar aos melhores efeitos.

Enquanto, no primeiro estudo de caso, as informações patentes no documento apenas permitem realizar uma avaliação dos resultados obtidos ao nível do *output*, no segundo estudo de caso em análise, propositadamente construído no âmbito do presente trabalho, é possível, a partir dos dados recolhidos, apresentar quais são os resultados ao nível do *outcome*, uma vez que são dados a conhecer estudos associados à reputação da marca, realizados após a situação de crise que é vivenciada pela Toyota.

Em ambas as situações ficou demonstrado que o raciocínio de desenho de estratégias de comunicação, baseado nos conceitos e abordagens sobre a tomada de decisão, permite tornar o processo de definição de estratégias em Relações Públicas mais eficiente, na medida em que é possível reduzir o risco no momento da escolha da tomada de decisão, já que são avaliadas as diversas alternativas de ação possíveis, e que o processo de reavaliação do procedimento possibilita que sejam consideradas posteriormente outras opções de ação, que podem ser alternativas viáveis e a considerar em situações futuras. Neste sentido, as boas práticas definidas como essenciais, a desenvolver pelo profissional de RP no âmbito da formulação estratégica, possibilitam que seja dada uma resposta mais adequada em cada situação, considerando, não só as opções implementadas e os seus resultados, mas também as outras opções que são inventariadas numa reavaliação do processo. Em ambos os casos ficou patente que a aplicação do esquema processual proposto à primeira situação de interação estratégica,

permitiria cenarizar todas as situações que ocorreram posteriormente e, por isso mesmo, a tomada de decisão nas situações seguintes poderia ter sido distinta e apresentar maiores vantagens.

A centralidade da tomada de decisão nos processos de desenho de estratégias de comunicação e a integração da lógica de raciocínio por cenários, que é evidenciada através do esquema processual proposto neste trabalho, permite introduzir na prática das Relações Públicas uma nova forma de encarar o procedimento de desenho de estratégias, tornando-o mais eficiente. A atividade de Relações Públicas baseia-se essencialmente na realização de escolhas, contudo, os profissionais que desempenham a sua prática nesta área não estão muitas vezes conscientes da importância de tais processos, e das vantagens que estes podem ter pelo facto de reconhecerem estes momentos como fundamentais e de os compreenderem em profundidade.

Importa tecer algumas considerações sobre o conceito de “consciente”, que aqui é utilizado para caracterizar a atitude, ou a forma de compreender, por parte dos profissionais de Relações Públicas, os processos de tomada de decisão. Entenda-se aqui este conceito enquanto fazendo referência ao facto do profissional de RP saber o que está a fazer e ter faculdade de fazer juízos dos próprios actos, opondo-se a uma atitude de inconsciência patente em quem não sente que está a agir e, por isso, tem uma ação involuntária e incontrolada. De facto é evidente que, ao de ter de traçar um caminho estratégico, este tem de realizar opções, contudo, acreditamos que este não está ciente da relevância de tais processos e não é conhecedor das abordagens e perspetivas que explicam a decisão e permitem torná-la mais eficiente.

Neste ponto, as respostas dos entrevistados no âmbito do presente trabalho não são consensuais, existindo uma multiplicidade de visões e opiniões sobre se o profissional está “ciente” ou não da sua responsabilidade, enquanto agente de tomada de decisão. Jordi Xifra é bastante otimista, afirmando que todos os profissionais estão conscientes que a definição de uma estratégia de comunicação coincide com um conjunto articulado de tomadas de decisão (ver anexo B, página 330). Também José Guerreiro considera

que existe uma consciência cada vez mais clara desta questão e, por isso, que lhe esteja a ser atribuída maior importância (ver anexo B, página 332).

Anne Gregory é mais prudente e defende que, intuitivamente, os profissionais de RP sabem que o processo de formulação estratégica está associado a escolhas, mas nem sempre estes conhecem todas as questões associadas aos processos de decisão (ver anexo B, página 314). Visão semelhante tem André Moragas da Costa, que afirma que os profissionais de RP estão muito pouco conscientes da importância destes processos, pelo facto de existir ainda uma maior relevância das questões operacionais face às estratégicas (ver anexo B, página 317). Por fim, também António Marques Mendes afirma que, “em geral os profissionais de comunicação estão pouco conscientes desta realidade. Esta falta de consciência começa precisamente na incapacidade de corretamente definirem o conceito de estratégia e de entenderem na plenitude a sua relação com a estratégia de empresa e a estratégia de negócio. Para além disto, aos profissionais falta clareza na definição dos patamares de atividade operacional muitas vezes confundindo entre instrumentos, táticas e estratégia” (ver anexo B, página 320).

Toni Muzi Falconi afirma que a consciência sobre a importância da tomada de decisão é pequena, mas que está a crescer a compreensão sobre este facto e algumas organizações estão a integrar progressivamente o conceito no seu quotidiano (ver anexo B, página 337). António Santos faz uma associação interessante entre o conceito de “consciência” como uma “atitude prioritária” (ver anexo B, página 322).

A relevância que os processos de tomada de decisão podem assumir na função de gestão estratégica das Relações Públicas, e as respostas das entrevistas, demonstram que poderá ser interessante, numa perspetiva de desenvolvimento da área de estudo recente aqui traçada, a dinamização de estudos de carácter empírico, que permitam realizar uma análise sobre a real perceção dos profissionais de comunicação no ativo relativamente a este facto. Por outro lado, revela-se pertinente a aplicação do instrumento aqui proposto a outras situações de interação estratégica, para além das aqui analisadas e representadas nos estudos de caso selecionados.

Conclusão

O profissional de Relações Públicas desempenha o papel de estratega, gestor e técnico, realizando a gestão da comunicação da organização através da intervenção num conjunto de áreas distintas e específicas, que exigem que seja realizado o desenho de caminhos estratégicos, tendo em vista a concretização dos objetivos previamente determinados. Independentemente do assunto, setor e públicos prioritários, o especialista em comunicação procura, através de um planeamento lógico e racional, chegar à melhor resposta para o desafio que lhe é apresentado, sendo fundamental compreender de que forma os profissionais de RP encaram tais processos e quais são as ferramentas que este utiliza para lhes dar consistência e conferir credibilidade.

De forma habitual e recorrente, o processo de definição de estratégias de comunicação baseia-se no processo de RP em quatro etapas, também designado como o “modelo de Relações Públicas em sistema aberto”, pelo facto de se basear nos princípios da teoria dos sistemas gerais. Esta ferramenta de gestão estratégica é constituída por quatro etapas, incluindo cada uma destas um conjunto de fases distintas – investigação, planificação, comunicação-ação e avaliação (Cutlip et al., 1985; Montanari et al., 1990).

Contudo, apesar de todo o seu mérito, e de esta ser uma metodologia amplamente utilizada pelos profissionais de RP, quando analisada em profundidade, algumas questões podem ser levantadas. Enquanto processo cíclico e sequencial, esta proposta parece aproximar-se das abordagens de resolução de problemas, que são apenas uma das origens dos processos de definição estratégica¹⁰¹. Neste sentido, esta não permite integrar uma perspetiva estratégica da comunicação proativa e a longo prazo, como uma atividade onde existe uma lógica e encadeamento de raciocínio. Por outro lado, o facto de a investigação e a avaliação surgirem neste modelo como duas etapas distintas, embora interdependentes, traz para debate uma questão essencial em RP, a avaliação e

¹⁰¹ Ver Capítulo III, Secção 2.

demonstração do cumprimento dos objetivos previamente definidos pelos profissionais¹⁰² (Raposo, 2009).

Por fim, o facto de o processo de formulação estratégica ser, nesta perspetiva, entendido enquanto planeamento, assente numa sequência de etapas previamente definidas, não torna evidente que estas se traduzam em momentos de escolha de alternativas de ação. Esta é uma questão extremamente relevante pois, não estando o profissional de RP consciente de que a sua atividade consiste numa série articulada de decisões, este não pode garantir a sua eficiência, já que não recorre a um conjunto de abordagens e técnicas relevantes sobre a tomada de decisão.

Neste sentido, a partir de uma análise e revisão da metodologia habitualmente utilizada para sustentar a formulação estratégica em Relações Públicas, à luz das abordagens e perspetivas sobre a decisão, foi construído um esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, a ser introduzido na prática dos profissionais de RP. A ferramenta teórica proposta, sendo geral e abstrata, pode ser utilizada na prática da função de Relações Públicas, constituindo uma garantia do rigor e da precisão da intervenção do profissional de RP.

A aplicação da ferramenta de formulação estratégica apresentada a dois estudos de caso permitiu demonstrar que, em ambas as situações, o raciocínio de desenho de estratégias de comunicação, baseado no conceito de tomada de decisão, permite tornar o processo de definição de estratégias em Relações Públicas mais eficiente, na medida em que é possível reduzir o risco no momento da escolha, já que são avaliadas as diversas alternativas de ação possíveis. Por outro lado, o processo de reavaliação dos cenários possíveis, perante o contexto apresentado, após a implementação da estratégia delineada, possibilita que sejam consideradas posteriormente outras alternativas de ação, que podem ser opções viáveis e a ter em conta em situações futuras.

¹⁰² Ver Capítulo II, Secção 4., ponto 2.

Deste modo, sendo as Relações Públicas uma função estratégica da organização, que realiza na sua prática o desenho de estratégias de comunicação, conforme evidenciado ao longo da investigação, estas poderão beneficiar da integração das perspectivas e abordagens sobre a tomada de decisão no seu *corpus*, surgindo o conceito de tomada de decisão como fundador para esta disciplina da comunicação aplicada. A revisão bibliográfica realizada no âmbito deste projeto permitiu concluir que, embora o conceito de tomada de decisão seja fundador nas RP, não existe uma incorporação do referido conceito nesta área de conhecimento. Neste sentido, a tese defendida neste trabalho é original e útil para as Relações Públicas, do ponto de vista da sua prática, pois esta beneficia de uma nova ferramenta de exercício profissional.

Tal como para todas as áreas de conhecimento, é importante que exista nas Relações Públicas uma harmonização e complementaridade de esforços entre aqueles que se dedicam ao desenvolvimento do conhecimento científico em RP, e os que apostam no desenvolvimento da sua atividade profissional nesta área. A construção de um corpo teórico sólido, que dê resposta às necessidades sentidas ao nível da *praxis* das Relações Públicas, será um contributo fundamental para o reforço do reconhecimento desta função, nas organizações e no mercado. Simultaneamente, a prática das RP deve orientar os esforços que são desenvolvidos ao nível da investigação. Em última análise, existe uma interação muito próxima entre os dois campos de ação referidos das RP, enquanto disciplina, e enquanto profissão.

Através do presente trabalho, considerando que se defende o argumento de que as RP assumem na organização uma função de gestão estratégica, na medida em que garantem o melhor ajustamento entre a organização e o ambiente, pretendeu-se evidenciar a necessidade e importância de os profissionais de comunicação terem uma sólida formação, não só ao nível de competências de comunicação, mas também da gestão. Sendo estes profissionais responsáveis pela definição de caminhos estratégicos, numa área funcional da hierarquia estratégica da organização, estes devem partilhar uma mesma linguagem com os restantes agentes de tomada de decisão da estrutura organizacional. As entrevistas exploratórias, realizadas a especialistas nacionais e

internacionais, são unânimes neste ponto, sendo consensual entre os entrevistados que se deve investir na formação dos profissionais neste âmbito.

Ao assumir o desenho de estratégias de comunicação enquanto processo de tomada de decisão, surge como basilar no raciocínio da formulação estratégica em Relações Públicas a noção de construção de cenários. Através de um levantamento e análise das diferentes alternativas de ação possíveis em cada situação, e não somente daquela que parece ser a melhor opção, o profissional de comunicação tem a possibilidade de mitigar o risco no momento da escolha, na medida em que a sua tomada de decisão é realizada perante maior informação e um grau de incerteza inferior. Por outro lado, o facto de, em cada situação, se considerarem múltiplas possibilidades de ação, é uma vantagem para o profissional, numa perspetiva de longo prazo, pois permite-lhe realizar uma aprendizagem maior em cada contexto, garantindo uma melhoria contínua ao longo do tempo, já que existe mais experiência acumulada.

Neste contexto, é evidente que a prática dos profissionais de RP, enquanto gestores da comunicação da organização, consiste num conjunto articulado de tomadas de decisão. É inegável que a necessidade da escolha existe, no entanto, não é evidente que o profissional de RP esteja consciente do seu papel e da relevância de tais processos no seu quotidiano. Desta forma, o esquema processual para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação, permite tornar claro que a formulação estratégica é um momento de decisão por excelência, devendo por isso o profissional de comunicação encarar de modo distinto tais processos.

Implicações teóricas e práticas do estudo

Neste estudo foi apresentada uma nova forma de compreender a formulação estratégica em Relações Públicas. O esquema processual proposto traduz-se num procedimento que torna mais eficiente a prática profissional das Relações Públicas. Por outro lado, o enquadramento teórico que sustenta todo este trabalho representa um contributo inovador para o *corpus* das Relações Públicas, uma vez que é realizada a integração de

um conceito que, até então, não tinha sido assumido como estruturante na área de conhecimentos aqui em análise.

Considerando que é essencial a existência de uma relação próxima entre a teoria e a prática das Relações Públicas, a proposta apresentada configura-se como o resultado de uma reflexão entre aquele que é o estado da arte de compreensão da tomada de decisão na investigação em Relações Públicas, e aquelas que são as necessidades e que é a realidade atual da prática da função de RP, sendo apresentado um instrumento teórico que torna mais eficiente a *praxis* das RP.

Limitações do estudo e investigações futuras

A opção pelo estudo dos processos de formulação estratégica em Relações Públicas, numa perspectiva qualitativa, permitiu delimitar e reforçar a necessidade do desenvolvimento de mais trabalhos de investigação sobre estas questões que, embora essenciais e determinantes para o sucesso da intervenção do profissional de RP, não têm visto reconhecida a sua importância. Este projeto permitiu demonstrar a relevância que os processos de tomada de decisão assumem no desenho de estratégias em Relações Públicas mas, não sendo um estudo em que se procura a realização de generalizações para o universo, será interessante o desenvolvimento de trabalhos de carácter empírico, que permitam compreender este objeto de estudo de uma perspectiva distinta.

Do mesmo modo, poderá ser importante realizar a aplicação do esquema processual, para a integração do conceito de tomada de decisão no desenho de estratégias de comunicação em contexto real, permitindo realizar novas validações, complementares às apresentadas no sexto capítulo do presente trabalho (Cornelissen, 2000).

Tendo a análise sido limitada ao estudo da prática das Relações Públicas, é também relevante o desenvolvimento de futuras investigação relativamente ao ensino do desenho de estratégias de comunicação, tendo por base os argumentos propostos no âmbito deste trabalho. Considerando que as entrevistas nos permitiram ter uma visão da

forma como o conceito é entendido pelos seus profissionais, a compreensão do modo como este conceito é integrado na formação em Relações Públicas é essencial.

Em suma, a presente investigação apresenta um novo modo de compreensão do processo de formulação estratégica em Relações Públicas, que consiste numa das competências base dos profissionais de RP. O desenho de estratégias de comunicação é aqui compreendido como um momento de tomada de decisão por excelência, que resulta na apresentação do planeamento da ação a implementar. Demonstrada a aproximação teórica que pode ser estabelecida entre o corpo de conhecimentos das Relações Públicas, e o da tomada de decisão, é proposto um esquema processual que integra o conceito de decisão no desenho de estratégias de comunicação. O instrumento teórico aqui apresentado, e construído a partir de uma revisão do processo de RP em quatro etapas, assume relevância na medida em que permite tornar mais eficiente a prática profissional desta área da comunicação aplicada.

O procedimento de ação aqui oferecido deve ser visto como mais do que um conjunto de etapas sequenciais, a seguir na formulação estratégica em Relações Públicas. Este tem de ser encarado como um modo de raciocínio ao qual estão associadas boas práticas, que devem ser executadas de modo consciente, e que possibilitam a integração de ações que são determinantes para a prática das RP, nomeadamente: a consideração de alternativas de ação (cenários), a avaliação do processo decisório na sua globalidade e, ainda, uma nova reflexão das alternativas de ação possíveis perante o contexto apresentado, após a implementação da solução escolhida como a melhor opção. Tratando-se de uma ferramenta abstrata, esta pode ser aplicada a todas as situações de interação estratégica entre a organização e os seus públicos, nas quais é necessário realizar a definição de um caminho estratégico, que permita atingir os objetivos previamente propostos. Neste sentido, o desenho de estratégias de comunicação em Relações Públicas pode, ser entendido enquanto processo de tomada de decisão por excelência.

Referências Bibliográficas

ADAIR, J. *Effective Decision-Making: a Guide to Thinking for Management Success*. 1ª Edição. Great Britain : Pan Books. 1985

AITKEN-TURFF, F. E JACKSON, N. A mixed motive approach to lobbying: applying game theory to analyse the impact of co-operation and conflict on perceived lobbying success. *Journal of Public Affairs*, 2006, n.º. 6, pp. 84-101

ALASUUTARI, P. ET AL. (ed.) . *The Sage Handbook of Social Research Methods*. 2ª Edição. Great Britain: Sage Publications. 2009

APTER, M. *Cibernética e psicologia*. 1ª edição. Lisboa: Editora Vozes. 1971

ARGENTI, P. *Corporate Communication*. 3ª Edição. New York: McGraw Hill/Irwin. 2003

ARGYRIS, C. Knowledge When used in Practice Test Theory: The Case of Applied Communication Research. In Cissna, K. Ed. *Applied Communication in The 21 st Century* . EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1995, pp. 1-19

ARMESH, H. *Decision Making*. 2010 [Internet] Disponível em <http://www.wbiconpro.com/483-Hamed.pdf> [Consult. 5 de novembro 2012]

ARTHUR W. PAGE SOCIETY. *The Authentic Enterprise*. 2007 [Internet] Disponível em <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/2007AuthenticEnterprise.pdf> [Consult. 17 de Julho 2013]

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CONSELHO EM COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS – APECOM. *4º Estudo Benchmark Anual promovido pela APECOM*. 2009 [Internet] Disponível em http://apecom.pt/files/Benchmark_2009.pdf [Consult. 17 de Julho 2013]

BASKIN, O. ET AL. *Public Relations: the profession and the practice*. 4ª Edição. EUA: McGraw Hill. 1997

BEACH, L. *The Psychology of Decision Making – People in Organizations Foundations for Organizational Science*. 1ª Edição. EUA: Sage Publications. 1997

BELL, D. ET AL. Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. In Bell, D. et al. Ed. *Decision-Making – Descriptive, normative e prescriptive interactions*. 1ª Edição. Great Britan: Cambridge University Press, 1991, pp. 9-33

BELL, J. “Como realizar um projecto de investigação”. 5ª Edição. (Original: Doing a research project: a guide for first-time researchers in education and social science). Lisboa: Gradiva. 2010

- BERGER, B. Public Relations and organizational power. In Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the next generation*. 1ª Edição. New Jersey : Routledge, 2008, pp. 221-234
- BOTAN, C. Theory Development in Public Relations. IN Botan, C e Hazleton, V. Ed. *Public Relations Theory*. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1989, pp. 99-110
- BOYTON, L. What we value: A Delphi study to identify key values that guide ethical decision-making in public relations. *Public Relations Review* 32, 2006, pp. 325-330
- BOWEN, S. A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 2005, 17(3), pp.191-216
- BROMILEY, P. Research notes and commentaries – looking at prospect theory. *Strategic Management Journal*, 2010, 31, pp. 1357-1370
- BROOM, G. E DOZIER, D. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. New Jersey: Prentice Hall. 1990
- BROOM, G. An Open-System Approach to Building Theory in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 2006, 18:2, pp. 141-150
- BUTTERICK, K. *Introducing Public Relations: theory and practice*. 1ª Edição. London: Sage Publications. 2011
- CABECINHAS, R. Heurísticas e Enviesamentos no processo de negociação de conflitos, nos Cadernos do Noroeste, 1995, Vol. 8 (2). pp. 99-119
- CARROLL, J. E JOHNSON, E. *Decision Research: A Field Guide*. 1ª Edição. EUA: Sage Publications. 1990
- CERANA, N. *Comunicare la Responsabilità Sociale*. Milano: Franco Angeli. 2004
- CHARRON, J. Relations between journalists and public relations practitioners: cooperation, conflict and negotiation. *Canadian Journal of Communication*, 1989, Vol.14, n°2, pp. 41-54
- CHECKLAND, P. *Systems thinking, systemns practice*. UK: John Wiley e Sons. 1993
- CHURCH, J. E WARE, R. *Industrial Organization: a Strategic Approach*. MA: McGraw-Hill: Boston, 2000, pp. 211-230 e 283-303.
- CLARKE, K. And introduction to financial public relations. In Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*. 3ªEd. London: Routledge, 2008, pp. 205-227

- COLE, R. What really happened to Toyota em *MITSloan Management Review*, 2011, volume 52: 4, pp. 78-100 [Internet] Disponível em http://www.haas.berkeley.edu/groups/online_marketing/facultyCV/sloan_toyota.pdf [Consult. 15 de Junho 2013]
- CORNELISSEN, J. Toward an Understanding of the Use of Academic Theories in Public Relations Practice. *Public Relations Review*, 2000, 26(3), pp. 315-326
- CORNELISSEN, J. *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. 3ª Edição. Londres: Sage Publications. 2011
- COUNCIL OF PUBLIC RELATIONS FIRMS. Measuring the impact of public relations on sales. 2005 [Internet] Disponível em http://www.prfirms.org/_data/n_0001/resources/live/Measuring%20Impact%20on%20Sales.pdf [Consult. 15 de Junho 2009]
- CRESPO CARVALHO, J. E CRUZ FILIPE, J. *Manual de Estratégia – conceitos, práticas e roteiros*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo. 2006
- CUTLER, A. Methodological Failure: the use of case study method by Public Relations Research. *Public Relations Review*, 2004, 30, pp. 365-375
- CUTLIP, S. ET AL. *Effective Public Relations*. 6ª ed. New Jersey: Prentice-Hall. 1985.
- DAS, T. E TENG, B. Cognitive biases and strategic decision processes: and integrative perspective. *Journal of Management Studies*, 1999, 36:6, pp. 757-778
- DAYMON, C. E HOLLOWAY, I. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 1ª Edição. NY: Routledge. 2002
- DAVID, A. *Mastering in Public Relations*. 2ª Edição, Palgrave Master Series. China: Palgrave MacMilan. 2007
- DAVIS, M. *Game Theory: A non-technical introduction*. New York: Basic Books. 1983
- DIXIT, A. E NALEBUFF, B. Teoria dos Jogos In *Enciclopédia da Economia*, 2ª Ed.. Principia, 2001, pp. 732-736
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (ed). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3ª Edição. Califórnia: Sage Publications. 2005
- DOZIER, D. The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practioners”. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 327-356
- DOZIER, D. E EHLING, W. Evaluating Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects”. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public*

Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 159-184

DOZIER, D. E REPPER, F. Research Firms and Public Relations Practices. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 185-218

DOZIER, D. ET AL. Public Relations as Communication Campaigns In Rice, D. e Atkin, C, ed. *Public Communication Campaigns*. Califórnia; Sage Publications, 2001, pp. 231- 248

DUARTE, J. From Stockholm Accords to Communicative Equations: A Fresh Look to Public Relations Role in Nerwork Organizations. *Revista Comunicação Pública*, 2011, nº10, maio de 2011, pp. 11-29

DUTTA, P. *Strategies and Games: Theory and Practice*. MIT Press. 2000

EASLEY, D. E KLEINBERG, J. Evolurionary Game Theory In *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about Highly Connected World*. Cambridge University Press. 2010 [Internet] Disponível em <http://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/networks-book/> [Consult. 15 de Junho 2011]

EHLING, W. E DOZIER, D. Public Relations Management and Operations Research. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 251-284

EIRÓ-GOMES, M. E DUARTE, J. Que públicos para as Relações Públicas?, em Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume II, 2004 [Internet] Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf> [Consult. 15 de Junho 2009]

EIRÓ-GOMES, M. Relações Públicas ou a Comunicação como acção, lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006

EIRÓ-GOMES, M E DUARTE, J. The Case Study as an Evaluation Tool for Public Relations. In Vercic, A. e Van Reller, B. ed. *Public Relations Metrics – Research and Evaluation*. NY: Routledge, 2008, pp. 235-251

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Oct 1989; 14, 4; ABI/INFORM Global, pp. 532-550

EVANS, J. ET AL. Reasoning, desision-making and Rationality In Johnson-Laird, P. e Shafir, E. ed. *Reasonig and Decision Making*. United Kingdom: Blackwell, 1994, pp. 165-187

FEHR, E.; E RANGEL, A. Neuroeconomic Foundations of Economic Choice – Recent Advances em *Journal of Economic Perspectives* – volume, 25, number 4 – Fall 2011 pp-3-30

FERGUSON, M. Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. Paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism Annual Convention Gainesville, FL. 1984

FISCHER, R. A theoretical basis for Public Relations. In Baskin, O. et al. *Public Relations: the profession and the practice*. 4ª Edição. EUA: McGraw Hill. 1997

FLICK, U. *An Introduction to qualitative research*. 1ª Edição. London: Sage Publications. 1999

FLYNN, T. A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice, and Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 2006, 18:2, pp. 191-201

FOMBRUN, C. E RINDOVA, V. The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell In Schultz, M. et al. (Ed.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and corporate brand*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press, 2000, pp. 77-96

FREIDSON, E. *Professional powers – a study of institutionalization of formed knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press. 1986

FREIDSON, E. *Professionalism reborn: theory, prophecy and policy*. Great Britain: Polity Press. 1994

FREIRE, A. *Estratégia: sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Lisboa: Verbo. 2008

FREIXO, M. *Metodologia Científica – fundamentos, métodos e técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: Epistemologia e Sociedade – Instituto Piaget. 2011

FÜLÖP, J. *Introduction to decision making methods*. 2005 [Internet] Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.86.6292&rep=rep1&type=pdf> [Consult. 5 de novembro 2012]

GERRING, J. *Case Study Research – Principles and Practice*. 2ª Edição. EUA: Cambridge University Press. 2007

GIBBONS, R. *A Primer in Game Theory*. UK: Pearson Education Limited. 1992

GINITS, H. *Game Theory Evolving*. Princeton: Princeton University Press. 2000

GILBOA, I. *Making better decisions. Decision theory in practice*. 1ª Edição. Singapura: Wiley-Blackwell. 2011

GLOBAL ALLIANCE FOR PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION MANAGEMENT. *PR Country Landscape 2008 – Portugal*. 2008 [Internet] Disponível em

<http://www.globalalliancepr.org/website/sites/default/files/nolie/PR%20Landscapes/Portugal-2008.pdf> [Consult. 17 de Julho 2013]

GLOBAL ALLIANCE FOR PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION MANAGEMENT. *The Stockholm Accords*. 2010 [Internet] Disponível em

http://www.globalalliancepr.org/website/sites/default/files/fedeles/Stockholm%20Accords/The%20Stockholm%20Accords_draft_June%2015_new%20CI.pdf [Consult. 17 de Julho 2013]

GLOBAL ALLIANCE FOR PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATION MANAGEMENT. *The Melbourne Mandate: a call to action for new areas of value in public relations and communication management*. 2012 [Internet] Disponível em

<http://melbournemandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf> [Consult. 17 de Julho 2013]

GOMES, O. Discrete Dynamics in Evolutionary Games. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, article ID 416789, 23 pages, doi: 10.1155/2012/416789. 2012

GONÇALVES, G. *Introdução à teoria das Relações Públicas I*. 1ª Edição. Porto: Porto Editora. 2010

GOODMAN, M. Today's corporate communication function In Oliver, S. (Ed.). *Handbook of corporate communication and public relations, pure and applied*. 1ª Edição. New Jersey: Routledge, 2004, pp. 200-226

GREEN PAPER. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Luxemburgo: European Commission. 2001

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

GREGORY, A. Public Relations and Management". In Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*. 3ªEd. London: Routledge, 2008, pp. 51-69

GREGORY, A. Reviewing public relations research and scholarship in the 21st century". *Public Relations Review* 38, 2012, pp. 1-4

GRUNIG, J. E. E HUNT, T. *Managing Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1984

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

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

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

GRUNIG, L. E GRUNIG, J. Models of Public Relations and Communication. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 285-326

GRUNIG, L; ET AL. What is an Effective Organization?. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 65-90

GRUNIG, L. E REPPER, F. Strategic Management, Publics and Issues. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 117-158

GRUNIG, J. E WHITE, J. The Effect of Worldviews on Public Relations”. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 31-64

HAMMOND, J. ET AL. *Smart Choices – A Practical Guide to Making Better Decisions*. 1ª Edição. Boston: Harvard Business School Press. 1999

HAMMOND, R. Sudden unintended used-price deceleration? The 2009-2010 Toyota Recalls em *Journal of Economics and Management Strategy*, 2013, volume 22: 1, pp. 78-100

HAMILTON, A. E GIOIA, D. Organizational identity and Strategic Decision Making In Nutt, P.; Wilson, D. (ed) *Handbook of Decision Making*. 1ª Edição. United Kingdom: Wiley, 2010, pp. 139-152

HANSSON, S. *Decison Theory: a brief introduction*. 2005. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/20736431/Decision-Theory-a-Brief-Introduction> [Consult. 5 de novembro 2012]

HARRINGTON, J. *Games, Strategies and Decision Making*. 2ª Edição. EUA: Worth Publishers. 2009

HARRISON, E. *The Managerial Decision-Making Process*. 3ª Edição. EUA: Houghton Mifflin Company. 1987

HASKIN, G. *A practical guide to critical thinking*. 2006 [Internet] Disponível em http://www.4shared.com/office/ICgGaoGE/Haskins_-_A_Practical_Guide_to.html [Consult. 5 de novembro 2012]

HATCH, M. E SCHULTZ, M. Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations” In Schultz, M et al. (ed.) *The Expressive Organization*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press. 2000

HATCH, M. E LARSEN, M. (Ed.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and corporate brand*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press, 2000, pp. 11-35

HAZLETON, V. E BOTAN, C. The Role of Theory in Public Relations. In Botan, C e Hazleton, V. Ed. *Public Relations Theory*. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1989, pp. 3-15

HEATH, R. *Management of Corporate Communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. 1994

HEATH, R. Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*, 2006, 18:2, pp. 93-114

HITCHINS, J. Media relations. In Theaker, A. ed. *The Public Relations Handbook*. 3ªEd. London: Routledge, 2008, pp. 205-227

HODGES, W. Accelerating Into Trouble: An Analysis of Toyota Motor Company and its Recent Recalls”. 2011 [Internet] Disponível em <http://www.awpagesociety.com/insights/winning-case-studies/2011/> [Consult. 15 de Junho 2013]

HODGKINSON, G. E STARBUCK, W. Organizational Decision Making: mapping terrains on different planets In Hodgkinson, G; Starbuck, W. (ed) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*”. 1ªEdição. Great Britan: Oxford University Press, 2008, pp.1-29

HOLLIDAY, A. *Doing and Writing Qualitative Research*. 1ªEdição. London: Sage Publications. 2002

HOLTZHAUSEN, D. Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 2000, 12:1, 93-114

HOLTZHAUSEN, D. Towards a Postmodern research agenda for Public Relations. *Public Relations Review*, 2002, Volume 28:3, 251-264

HON, L. How public remations knowledge has entered in public relations practice. In Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication*

Management – Challenges for the next generation. 1ª Edição. New Jersey: Routledge, 2008, pp. 3-23

IHLEN, O. E VAN RULER, B. How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review* 33, 2007 , 243-248

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. 2003 [Internet] Disponível em http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms_1.pdf [Consult. 15 de Junho 2009]

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS. *Barcelona Declaration of Measurement Principles*. 2010 [Internet] Disponível em <http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/BarcelonaPrinciplesOct2010.pdf> [Consult. 17 de Julho 2013]

JOHNSON-LAIRD, P. E SHAFIR, E. The interaction between reasoning and decision making: an introduction. In Johnson-Laird, P. e Shafir, E. ed. *Reasonig and Decision Making*. United Kingdom: Blackwell, 1994, pp. 1-9

KAHNEMAN, D. E TVERSKY, A. Prospect Theory: an analysis of decision under risk. *Econometria*, 1979, Vol.47, nº2. pp. 263-292

KAHNEMAN, D. *Pensar, depressa e devadar*. 4ª Edição. Maia: Círculo de Leitores. 2011

KHATRI, N. E ALVIN NG, H. *Role of intuition in strategic decision making*. 2000 [Internet] Disponível em http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/01-97.pdf [Consult. 4 de novembro 2012]

LAI, E. *Critical Thing: a literature review*. 2011 [Internet] Disponível em <http://www.pearsonassessments.com/hai/images/tmrs/criticalthinkingreviewfinal.pdf> [Consult. 4 de novembro 2012]

LING SHA, B. Does accreditation really matter in public relations practice? How age and experience compare to accreditation. *Public Relations Review* 37, 2011a, pp. 1-11

LING SHA, B. Practice Analysis: Professional competencies and work categories in public relations today. *Public Relations Review* 37, 2011b, pp. 187-196

LEGRENZI, P. ET AL. Focussing in reasoning and decision-making. In Johnson-Laird, P. e Shafir, E. ed. *Reasonig and Decision Making*. United Kingdom: Blackwell, 1994, pp. 37-60

LEHRER, J. *Como decidimos – tome as melhores decisões baseado na neurociência*. 1ª Edição. Alfragide: Lua de papel. 2009

- LESLEY, P. *Lesley's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Contemporary Books. 1997
- LESSARD, M. ET AL. *Investigação Qualitativa – fundamentos e práticas*”. 2ª Edição. Lisboa: Epistemologia e Sociedade – Instituto Piaget. 2005
- LEVITT, S. E DUBNER, S. *Freaknomics – O estranho mundo da economia – O lado Escondido de todas as coisas*. 4ª Edição. Queluz de Baixo: Editorial Presença. 2006
- LUCE, R. D. E RAIFFA, H. *Games and decisions. Introduction and critical survey*. New York: John Wiley & Sons, Inc.. 1957
- L'ETANG, J. E PIECZKA, M. *Critical perspectives in Public Relations*. 1ª Edição. UK: International Thomson Business Press. 1996
- L'ETANG, J. *Public Relations – Concepts, Practice and Critique*. 1ª Edição. London: Sage Publications. 2009
- MARCH, J. *A primer in decision making – how decisions happen*. 1ª Edição. EUA: The Free Press. 1994
- MCKINNON, A. *Decision-Making in Organisations*. 2003 [Internet] Disponível em <http://homepages.inspire.net.nz/~jamckinnon/business/Decision-Making%20in%20Organisations.pdf> [Consult. 5 de novembro 2012]
- MEZEY, A. ET AL. Totota, INC – A case study in communicating bad news. 2013 [Internet] Disponível em <http://classic.marshall.usc.edu/assets/155/25393.pdf> [Consult. 15 de Junho 2013bibl]
- MINTZBERG, H. E QUINN, J. *The Strategy Process*. Revised European Edition. UK: Prentice Hall. 1998
- MONTANARI, J. ET AL. *Strategic Management: a choice approach*. 1ª Edição. EUA: The Dryden Press. 1990
- MOSS, D. E WARNABY, G. A Strategic Perspective for Public Relations. In Kitchen, P. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press. Thomson Learning, 1997a, pp. 43-73
- MOSS, D. E WARNABY, G. The Role of Public Relations in Organizations. In Kitchen, P. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press. Thomson Learning, 1997b, pp. 6-21
- MOSS, D. ET AL. *Perspectives on Public Relations Research*., 1ª edição. London: Routledge. 2000

- MOWRER, R. E DAVIDSON, W. Academic decision making and prospect theory. *Psychological Reports*, 2011, 109, 1. pp. 289-300
- MURPHY, P. Using Games as a model for crisis communication. *Public Relations Review*. 1987, 13 (4) . pp. 19-28
- MURPHY, P. Game Theory as a Paradigm for the Public Relations Process. In *Public Relations Theory*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1989, pp. 173-193
- MURPHY, P. Using Two-Person Bargaining Games To Plan Communications Strategy". *Public Relations Quarterly*, Summer 1990, 27-32
- MURPHY, P. The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. *Public Relations Research Annual*, 1991a, [1042-1408], pp. 115-131
- MURPHY, P. Game Theory Models for Organizational/Public Conflict. *Canadian Journal of Communication*, 1991b, Vol.16, Nº2
- MURPHY, P. E DEE, J. Du Pont and Greenpeace: The Dynamics of Conflict Between Corporations and Activist Groups. *Journal of Public Relations Research*, 1992, 4(1), pp. 3-20
- NUTT, P. *Making Tough Decisions – Tactics for Improving Managerial Decision Making*. London: Jossey-Bass Publishers. 1989
- NUTT, P. E WILSON, D. Crucial and Issues in Strategic Decision Making. In Nutt, P.; Wilson, D. (ed) *Handbook of Decision Making*. 1ª Edição. United Kingdom: Wiley, 2010, pp. 3-29
- OKURA, M. ET AL. Use of Scanning Research in Decision Making: An Examination of the Environmental Imperative and Power-Control Perspective. *Journal of Public Relations Research*, 2008, 21:1, pp. 51-70
- OLIVER, S. *Public Relations Strategy*. The Institute of Public Relations. UK: Kogan Page. 2001
- OSBORNE, M. E RUBINSTEIN, A. *A Course in Game Theory*, MIT Press. 1994
- PARSONS, T. *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: Free Press. 1977
- PATTON, M. *Qualitative Research – evaluation methods*. 3ª Edição. London: Sage Publications. 2002

- PATTON, E. E APPELBAUM, S. The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 2003, 26(5) ABI/INFOR Global, pp. 60-71
- PLACE, K. A Qualitative Examination of Public Relations Practitioner Ethical Decision Making and the Deontological Theory of Ethical Issues Management. *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 2010, 25:3, pp. 226-245
- QUIVY, R. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª Edição, Lisboa: Gradiva. 1992
- PERÉZ, R. A. *Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Publicas*, 8ª Edição. Madrid: Universita Completense de Madrid. 1996a
- PERÉZ, R. A. ¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones. *Red de La Iniciativa de Comunicación*. 1996b [Internet] Disponível em http://www.comminit.com/en/la/drum_beat_130.html [Consult. 4 de Abril 2009]
- PERÉZ, R. A. *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel. 2001
- Pierce, S. J. *Subject areas, disciplines and the concept of authority*. Em *Library and Information Science Research*, 1991, 13, pp. 21-35.
- PINCUS, J. ET AL. Conflict Between Public Relations Agencies and Their Clients: A Game Theory Analysis.. *Public Relations Research Annual*, 1991, [1042-1408], pp. 151-163
- PORTO SIMÕES, R. *Relações Públicas: função política*. 6ª Edição. São Paulo: Summus Editorial. 1995
- PROUT, C. *Organisation and Function of the Corporate Public Relations Department*. In Lesly, Philip - *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5ª Edição. Chicago: Contemporary Books, 1997, pp. 685-695.
- RAPOSO, A. *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. 2009 [Internet] Disponível em http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/433/1/Tese_Ana_Luisa_Raposo.pdf [Consult. 17 de Julho 2013]
- RICHARD, P. E ELDER, L. Critical Thinking: concepts and tools. *The Foundation for Critical Thinking*. 2006 [Internet] Disponível em <http://www.d.umn.edu/~jetterso/documents/CriticalThinking.pdf> [Consult. 5 de novembro 2012]
- RIEKE, R. ET AL. *Argumentation and Critical Decision Making*. 7ª Edição. Desconhecido: Pearson. 2008

ROSS, D. Game Theory. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. 2006 [Internet] Disponível em <http://plato.stanford.edu/entries/game-theory/> [Consult. 4 de Abril 2009]

SAKURAI, M.. Impact of Toyota Recall on Corporate Reputation. 2010 [Internet] Disponível em <http://www.jiu.ac.jp/books/bulletin/2010/info/sakurai.pdf> [Consult. 15 de Julho 2013]

SALLOT, L. ET AL. From Aardvark to Zebra: A New Millennium Analysis of Theory Development in Public Relations Academic Journals. *Journal of Public Relations Research*, 2003, 15:1, 27-90

SANDHOLM, W. *Evolutionary Game Theory*. 2007 [Internet] Disponível em <http://www.ssc.wisc.edu/~whs> [Consult. 10 de Junho 2011]

SHAFIR, E. ET AL. Reason-based choice. In Johnson-Laird, P. e Shafir, E. ed. *Reasoning and Decision Making*. United Kingdom: Blackwell, 1994, pp. 11-36

SCHULTZ, M. ET AL. Introduction: why expressive organization?. In Schultz, M; et al. (Ed.) *The Expressive Organization – linking identity, reputation and corporate brand*. 1ª Edição. UK: Oxford University Press, 2000, pp. 1-10

SCHWENK, C. *The essence of Strategic Decision Making*. 1ª Edição. New York: Lexington Books. 1988

SEITEL, F. *The Practice of Public Relations*. 6ªed. Ohio: Merrill Publishing Company. 1995

SILVERMAN, D. *Doing Qualitative Research*. 2ªEdição. London: Sage Publications. 2005

SKINNER, C. ET AL. *Handbook of Public Relations*. 7ª Edição. África do Sul: Oxford University Press. 2004

SIGBAND, N. Needed: corporate policies on communications. *Advanced Management Journal*, Abril 1969, pp. 61-67

SILVA, A. *Teoria dos Jogos e da Cooperação para Filósofos*. 2009 [Internet] Disponível em <http://www.discursus.oi.com.br/tjcf/tjcfcur.html> [Consult. 1 de Janeiro 2009]

SMITH, E. ET AL. Similarity, plausibility and judgments of probability. In Johnson-Laird, P. e Shafir, E. ed. *Reasoning and Decision Making*. United Kingdom: Blackwell, 1994, pp. 67-96

SMITH, G. Teaching Decision Making. In Hodgkinson, G e Starbuck, W. (ed) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*". 1ªEdição. Great Britain: Oxford University Press, 2008, pp. 456-474

SISCO, H. ET AL. Breadth or depth? A content analysis of the use of public relations theory. *Public Relations Review* 37, 2011, 145-150

SPEAR, S. Learning to Lead at Toyota” em *Harvard Business Review*, 2004 [Internet] Disponível em http://clinicalmicrosystem.org/toolkits/getting_started/LearningToLeadAtToyota.pdf [Consult. 15 de Junho 2013]

STAHL, M. E GRIGSBY, D. *Strategic Management for Decision Making*. 1ª Edição. EUA: PWS – Kent Publishing Company. 1992

STAKE, R. *A arte da investigação com estudos de caso*”. 2ª Edição. (Original: The Arte Of Case Study Reasearch - Tradução de Ana Maria Chaves). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian – Serviço de Educação e Bolsas. 2009

STANFORD ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY. *Evolutionary Game Theory*. 2009 [Internet] Disponível em <http://plato.stanford.edu/entries/game-evolutionary/> [Consult. 17 de Junho 2011]

STEYN, B. E PUTH, G. *Corporate Communication Strategy*. 1ªed., Johannesburg: Heinemann. 2000

STEYN, B. Contribution of public relations to organizational strategy formulation. In Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the next generation*. 1ª Edição. New Jersey: Routledge, 2008, pp. 137-172

STEWART, S. Disneyland’s Public Relations. 2004 [Internet] Disponível em <http://www.awpagesociety.com/images/uploads/Disneyland-case.pdf> [Consult. 31 de Agosto 2009]

STICHWEH, R. *Scientific Disciplines*. In Smelser, N. J. & Baltes, P. B. (eds.). *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Science, 2001, pp. 13727-13731.

SUNG, M. Toward a model of strategic management of public relations: scenario building from a public relations perspective. (2004 [Internet] Disponível em <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2086/1/umi-umd-2053.pdf> [Consult. 17 de Julho 2013]

SUNG, M. Toward a model of scenario building from a Public Relations perspective. In Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the next generation*. 1ª Edição. New Jersey: Routledge, 2008, pp. 173-197

TAYLOR, R. Strategic Decision Making. In Dunnette, M e Hough, L. (ed) *handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2ª Edição. California: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 961 – 1007

TENCH, R., Yeomans, L. *Exploring Public Relations*. 1ªed. London: Prentice Hall. 2006

THEAKER, A. Research and Evaluation: measuring the unmeasurable?. In Theaker, A. *The Public Relations Handbook*. 3ª Edição. London: Routledge, 2008, pp. 161-182

THOMSON, S. Qualitative Research: Validity. JOAAG, Vol. 6. No 1, 2011

VALERO, C. *Applications of Qualitative and Quantitative Techniques of management in administrative/academic decision-making in institutions of higher education in Virginia*. 1997 [Internet] Disponível em <http://scholar.lib.vt.edu/theses/public/etd-65916251972550/etd.pdf> [Consult. 5 de novembro 2012]

VAN RULER, B. ET AL. European Body of Knowledge on Public Relations and Communication Management – Report of the Delphi Research Project (EBok Project, European Association of Public Relations Education and Research, 2000

YIN, R.K. *Case Study Reserach: Design and Methods* . 2ª Edição. EUA: Sage Publications. 1994

YIN, R.K. *Qualitative Research from start to finish*. 1ª Edição. NY: Guilford Press. 2011

WATSON, T. Measuring the success rate: evaluating the PR process and PR programmes. In Kitchen, P. *Public Relations, Principles and Practice*. London: International Thompson Business Press, 1997, pp. 283-306

WATSON, T. Research priorities for public relations: The Asia Pacific insights from an international Delphi study. *PRism* 5(1&2). 2008 [Internet] Disponível em http://praxis.massey.ac.nz/prism_online_journ.html [Consult. 17 de Julho 2013]

WAKEFIELD, R. A retrospective on world class: the excellence theory goes international. In Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the next generation*. 1ª Edição. New Jersey: Routledge, 2008, pp. 545-568

WAKKER, P. *Prospect Theory for risk and ambiguity*. 3ª Edição. UK: Cambridge University Press. 2011

WEHMEIER, S. Out of the Fog and into the Future: Directions of Public Relations, Theory Building, Research, and Practice. *Canadian Journal of Communication*, 2009, Vol 34 (2009), pp. 265-282

- WEISER, J. E ZADEK, S. *Conversations with disbelievers: persuading companies to address social challenges*. 2000 [Internet] Disponível em <http://www.brodyweiser.com/pdf/convdisb.pdf>, [Consult. 17 de Julho 2013]
- WIENER, N. *Cibernética e sociedade. O uso humano de seres humanos*". 2ª Edição. São Paulo: Editora Cultrix. 1954
- WHITE, J. E MAZUL, L. *Strategic Communications Management – making pr work*. Singapore: The Economist Intelligence Unit. 1995
- WHITE, J. E DOZIER, D. Public Relations and Management Decision Making?. In Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 91-108
- WILCOX, D. The Landscape of Today's Global Public Relations, 2006 Anàlisi 34, pp. 67-85, disponível em <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p67.pdf>
- WILCOX, D. ET AL. *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas*. 8ª Edição. Madrid: Pearson Educación. 1997
- WOOD, J. Theorizing practice, practicing theory In Cissna, K. Ed. *Applied Communication in The 21 st Century*. EUA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1995, pp. 157-167
- WOOD, E. E SOMERVILLE, I. Public relations and corporate identity. In Theaker, A. (Ed.) *The public relations handbook*. 3ª Edição. Routledge: London. 2008
- ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Leipzig: University of Leipzig / Euprera. Available at: www.communicationmonitor.eu. 2007
- ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications. Brussels, Leipzig: Euprera / University of Leipzig (available at: www.communicationmonitor.eu). 2008
- ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries (Chart Version). Brussels: Euprera (available at: www.communicationmonitor.eu). 2009
- ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu). 2010

ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu). 2011

ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA. 2012

ZERFASS, A. ET AL. European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. 2013

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

ANEXOS

ANEXO A – Pré-Testes

Entrevista pré-teste nº1

Fernando Rente

Guess What PR

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Como nota prévia para responder a esta questão e, provavelmente, às próximas vou olhar para o conceito de Relações Públicas enquanto sinónimo de *Public Relations*, que estará mais próximo, no nosso país, de uma miríade de funções ligadas ao universo da comunicação institucional.

Ainda assim, a resposta não pode ser unívoca. Há um grande caminho a percorrer em Portugal no que diz respeito à cultura empresarial e à forma como esta reconhece a importância vital da relação com os *stakeholders* e o seu contributo para a robustez do mais importante *asset* intangível de uma empresa ou instituição: a reputação da sua marca.

Na minha experiência profissional tenho encontrado empresas onde as funções de gestão da comunicação estão bem dimensionadas, com um âmbito de atuação institucionalmente definido e um papel relevante de apoio à decisão, posicionado perto do CEO. Bons exemplos, mas escassos se pensar na generalidade do tecido empresarial, marcadamente mais pequeno e “desestruturado”.

As decisões de negócio são mais frequentemente tomadas com base em análises financeiras e de marketing, o que deixa muitas vezes as RP fora desta equação. Sobretudo esta é uma questão que, no meu entender, se relaciona com a cultura local dos nossos gestores de negócio e não com a dimensão da estrutura, faturação ou o facto de ser ou não multinacional.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Depende das funções: se estivermos a falar de posições de chefia e coordenação em grandes estruturas, há naturalmente uma grande parte do trabalho que tem a ver com planeamento, estratégia e gestão de equipa. Se estamos a falar de empresas com estruturas de com microestruturas de comunicação (muitas vezes uma única pessoa) o cenário pode ser semelhante caso este responsável conte com uma equipa externa de consultores (ex.: agência de comunicação) ou radicalmente diferente se não tiver esta estrutura de suporte. Neste último caso, o trabalho será muito mais operacional e menos estratégico.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Objetivos, Pensamento Estratégico e Criativo, Planeamento, Orçamentação, Avaliação.

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Diagnóstico, Investigação, Tomada de Decisão, Planeamento Tático/ de ação.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Os processos de tomada de decisão mais ou menos conscientes, mais ou menos estruturados, estão implícitos em qualquer processo de gestão, como é o caso das Relações Públicas. Nunca aprofundei metodologias de tomada de decisão pelo que, no meu caso, estes processos passam pela recolha de informação e *insights* que me

permitam conhecer da melhor forma uma determinada situação e uma análise de possíveis cenários adjacentes a cada decisão. A experiência/ maturidade pessoal e profissional e a gestão de “gut feelings” são fatores críticos neste processo.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Creio que não estão conscientes disso. Como referi anteriormente, creio que na maior parte das vezes esse é um processo implícito e inconsciente, levado a cabo sem metodologias muito aprofundadas.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim, sem dúvida. Uma das *skills* mais negligenciada pelos profissionais de RP tem a ver com a área de *management* e com a forma como conseguem fazer a ponte entre a gestão da comunicação e a gestão do negócio, a vários níveis (ex.: processos, área financeira, etc.).

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista pré-teste nº2

João Santos

PressDirecto, Grupo Young Network

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Cada vez mais, pelo contexto económico adverso que o mercado enfrenta, que está a tornar a comunicação um elemento estratégico para a diferenciação das empresas. As RP, regra geral, têm custos inferiores ao antes chamado *above the line* e mais credibilidade. As empresas estão também a sentir uma grande pressão para melhor comunicação externa e, cada vez mais, interna.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Diria que 80% a 90% está na parte de gestão e operacional. Neste contexto, conseguir ter estratégias desenvolvidas a médio e longo prazo é praticamente impossível pela volatilidade e dinamismo em todos os mercados. Ao mesmo tempo, a maioria das empresas emagreceu muito as estruturas, ficando em muitos casos departamentos com uma pessoa que está mais focada em executar e reagir do que planear e ter uma ação proactiva, por falta de meios.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

business continuity, gestão cirúrgica, visão, equipa otimizada, liderança

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

R: médio/ longo prazo, cronograma, responsabilidades, ações, coerência

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Extrema. Uma simples palavra é o suficiente para se gerarem grandes problemas de comunicação interna e externa no mercado em ebulição que vivemos, altamente competitivo e com as empresas no limite.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Não é algo que pensem conscientemente. Pelo contexto do mercado, o esticar das estruturas existentes e a natureza imediata da profissão, as tomadas de decisão são feitas de uma forma praticamente inconsciente, ainda que, cada vez mais suportadas por o máximo de informação possível. Se a margem de erro já era reduzida, hoje é menos ainda.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim, é fundamental que os profissionais de RP percebam cada vez mais de gestão de negócio para se entenderem melhor com as gestões das empresas para quem trabalho e, ao mesmo tempo, conseguir transmitir da forma mais adequada o que estas pretende dizer ao público externo e interno.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

É fundamental nos dias que correm que o profissional de RP consiga aportar valor comercial às empresas, e como tal, ter uma legitimidade e papel ativo na gestão estratégica da empresa. Este profissional tem que conseguir conquistar espaço de intervenção em qualquer decisão estratégica da empresa e, assim, mostrar que o decisão de RP é tão importante como uma de despedimento ou de internacionalização.

Entrevista pré-teste nº3

Sandra Bessa

Hospital Dona Estefânea

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Penso que estão a meio caminho do reconhecimento. Tem sido feito um longo trabalho, primeiro do reconhecimento das RP enquanto função essencial ao bom desenvolvimento da organização, e esta primeira fase tem levado o seu tempo. Em segundo lugar travamos, agora, a "batalha" para o reconhecimento como uma função estratégica e como uma mais-valia para o "negócio", como um elemento fundamental para as tomadas de decisão.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

O meu tempo é maioritariamente para funções operacionais e de gestão, sendo que as estratégicas são relegadas para segundo plano. Penso que o mesmo se passa com muitos profissionais da área, estamos tão absorvidos com as solicitações do dia-a-dia que a estratégia é deixada para trás. Valoriza-se mais o cumprimento de metas diárias/semanais/mensais, do que a utilização de algum tempo para definir objetivos, analisar a envolvente, delinear planos e formar alianças rumo ao sucesso.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Visão, Missão, Objetivos, Análise swot, Vantagem competitiva

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Planeamento, Tomada de decisão, Monitorização, Aliança, Compromisso

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Os processos de tomada de decisão na atividade de RP são importantes na definição da estratégia, na gestão e também na sua função operacional. A tomada de decisão é importante porque passamos de uma intuição para uma decisão consciente, racional, onde o risco que corremos é calculado. Assim, desenvolvemos a nossa actividade com uma atitude científica e, por isso, mais credível.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Penso que estamos pouco conscientes que ao definir estratégias estamos a assumir um conjunto de tomadas de decisão. Definimos objetivos, metas, planeamos o que queremos fazer e o que devemos evitar, analisamos a nossa envolvente e ao fazer tudo isto criamos um conjunto de tomadas de decisão, por exemplo, a minha organização vai apostar no envolvimento com a comunidade, ou seja eu quero estar numa situação em que ganho o apreço da comunidade, o que faz com que as minhas ações sejam bem vistas, o que pode aumentar o lucro e facilitar no caso de existir uma crise.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim, os conhecimentos de *management* ajudam-nos a perceber o modo como os gestores da organização definem a sua estratégia e ajudam a aplicar esses mesmos conceitos às relações públicas, tornando-as mais competitivas e próximas da estratégia de negócio. Facilitam a aceitação e valorização da atividade pela classe dirigente.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

ANEXO B - Entrevistas

Entrevista nº1

Anne Gregory

Leeds University e Global Alliance for Public Relations and Communication (Reino Unido)

1. In your opinion, are Public Relations acknowledged in the country where you perform your professional activities, as a strategic role in the organization? If yes, please explain why.

Yes: there is an increasing realisation that public relations is a core asset of the organisation, especially in the new internet age where organisations are struggling to respond to and proactively initiate conversations with a whole range of stakeholders who hold them to account. It is also recognised that an organisation's reputation is of more value than its physical and financial assets. The proof that is regarded more seriously is that more PR/Comms Directors are being appointed to main and executive board positions.

No: public relations still struggles to gain respectability when it is constantly portrayed in the media and elsewhere as 'spin' and where its practices are exposed as being unethical. There is ongoing discussion on what the profession should be named and this is driven largely by a desire to escape from the poor image of PR.

2. In you day to day activities how do you/do you consider that the professionals allocate their time regarding the strategic, managing and operational roles?

It depends what level you are talking about. For mid-range professionals I have done some work on this and it is 10% strategic, 30% managerial and 60% operational. I have not researched this, but I do alot of work with very senior professional s too and my guess is that the proportions would be 40% strategic , 40% mangerial and 20%

operational

3. When terms as “strategy” and “strategic formulation” are mentioned, which are the first five concepts that you consider to be link to these processes?

understanding external environment

understanding the internal context

understanding position vis a vis the 'world' and the market (if you are in a market)

understanding mission, vision and values

understanding brand

4. Indicate five other concepts that you associate to “strategy” and “strategic formulation”.

conversation

communication

options evaluation

leadership

stakeholders

5. How important do you believe that the process of decision-making is in Public Relations activity?

Not sure I entirely understand your question: are you talking about the importance of decision-making in public relations, or public relations in decision-making. Answer to first interpretation: very, and that it is informed and done ethically. Answer to second interpretation: very, because decisions are better when they are informed by contextual and communicative intelligence, which public relations brings. By communicative intelligence, I mean that the decisions are informed by the PR person bringing into the process the views and perspectives of stakeholders and that they explain the implications of communicating those decisions to stakeholders.

6. To which extent are the communication professionals aware that the definition of communication strategies consists on a decision-making articulated set?

Not quite sure what you mean here, but if you are asking if PR professionals are aware that there is a process through which comms strategy should be formulated, I would say that intuitively they do understand that this is the case, but they do not always know all the steps that should be taken.

7. Do you consider that the acquisition of management skills by PR professionals could be an asset for their professional activity? If yes, please explain why.

Yes: lots of reasons, but here are 4 - it means that they have a better understanding of 'the business' and how it operates and therefore means their own decisions will be better informed and more realistic; they can be involved in conversations beyond pure public relation, so they will have broader credibility internally and externally and they are more likely to be listened to by senior managers; they will understand and use the language of business which again adds to credibility; their chances of promotion will be enhanced (research in the UK shows that skilled public relations people without broader knowledge hit a 'glass ceiling').

8. Considering the thematic of the integration of the decision-making concept on the theoretical framework basis of PR, would you like to carry out other considerations?

Other things to consider: ethics; the scope of involvement in decision-making in the organisation - everything the organisation does, its structure, processes, systems etc. has a communicative dimension and can have strategic importance, so communication is constitutive of the organisation, not just enabling..

Entrevista nº2

André Moragas da Costa

AMPLA Energia e Serviços S.A. (Brasil)

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim. Já há algum tempo se tem a percepção real de que as organizações/empresas não são apenas uma “entidade”, mas um organismo composto por indivíduos, que coletivamente desempenham funções com um objetivo comum. Dessa forma, fica evidente que o fator “relacionamento” se torna indispensável para uma bom azeitamento das interações. Sejam internas (entres os próprios funcionários), sejam externas (com as partes interessadas). Dessa forma, o papel das Relações Públicas sem tornaram estratégicas nos últimos anos, justamente quando essa relação com a sociedade se tornou mais próxima e transparente. O acesso aos meios de comunicação (internet) fez com que as organizações se tornassem mais presentes no dia-a-dia da sociedade e, assim, mais transparentes e abertas a esse relacionamento. Esse movimento fez crescer essa importância das relações públicas dentro das empresas.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Pela minha experiência se dividem ainda em 20% em questões estratégicas e 80% nas questões operacionais. Acredito que esses percentuais devem se equilibrar mais com o tempo em uma proporção ideal de 40% - 60%.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

- Relevância e importância da organização no meio que está inserida

- Grau de interferência/relacionamento que se tem com esse entorno
- nível de exposição que se tem como esse entorno e que se quer ter
- formulação de processos
- medição dos resultados
- aplicação do PDCA para checagem dos processos e melhorias contínuas

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Grande importância, pois dali partirão os níveis de graus de relacionamentos que se esperam conquistar com o entorno e de como ele interfere no seu negócio.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Muito pouco conscientes. Isso se deve ao fato de ainda estarmos trabalhando na proporção entre estratégia e operacional descrita acima. Desse modo ainda não se tem uma cultura de estratégia aplicada a um planejamento consistente.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua actividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim. Dessa forma as questões de planejamento, estratégia e gestão de processos seria mais disseminada nesse setor.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº3

António Marques Mendes

Prosperity Strategy Consultants e Professor-Adjunto na ESCS-IPL

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

As RP não absolutamente nada reconhecidas em Portugal enquanto função estratégica de gestão.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Em termos gerais julgo que o tempo é ditribuido da seguinte forma 10% estratégicas, 35% gestão e 55% operacionais. O meu trabalho como consultor desequilibra a balança para o lado estratégico , mas daquilo que é o meu conhecimento da vida das empresas e das agências de RP o panorama é aquilo que apresentei

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo? arquitetura, gestão, pesquisa, decisão, objetivos

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

caminho, instrumentos, métodos, planos, especialista

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Os processos de tomada de decisão são centrais na atividade de RP e revestem-se da maior importância já que definem, entre alternativas, aquela que mais adequada se mostra para o sucesso da organização na relação com os seus *stakeholders*.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Em geral os profissionais de comunicação estão pouco conscientes desta realidade. Esta falta de consciência começa precisamente na incapacidade de correctamente definirem o conceito de estratégia e de entenderem na plenitude a sua relação com as estratégia de empresa e estratégia de negócio. Para além disto, aos profissionais falta clareza na definição dos patamares de atividade operacional muitas vezes confundindo entre instrumentos, táticas e estratégia.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim. Por duas ordens de razões: i) legitimidade profissional, a demonstração de conhecimento e capacidades é a única forma dos profissionais serem reconhecidos junto dos seus pares ii) eficácia e eficiência profissionais, será a única forma dos profissionais poderem intervir com proficiência ao nível da optimização da cadeia de valor e por isso darem o seu contributo para o sucesso organizacional

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº4

António Santos

Grupo CIMPOR

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto uma função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim. Em Portugal, todas as grandes empresas dispõem de órgãos RP, diretamente dependentes da gestão ao nível mais elevado da organização e com responsabilidades funcionais muito abrangentes. Não é possível, em empresas ou organismos cujas atividades impliquem a demonstração contínua do cumprimento de todos os seus compromissos sociais nas áreas mais diversas, essa função não ser encarada como importante. Mesmo nas médias empresas, em especial aquelas cujas atividades impliquem uma maior abertura ao exterior, se vem verificando essa situação, ou, no mínimo, nas fases de desenvolvimento de projetos específicos, a contratação temporária de empresas externas.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

As orientações estratégicas globais de atuação estão estabelecidas nas organizações segundo os diversos prazos – curto, médio e a longo. Portanto, no dia-a-dia e “em velocidade de cruzeiro”, apesar de estarem sempre presentes e condicionando todas as decisões, a maioria do tempo é gasto em funções de gestão corrente. No entanto, a cada vez maior e intensiva participação das RP em todas as áreas de atividade das organizações vem provocando, pelo maior nível de conhecimentos progressivamente angariados, a necessidade de frequentes ajustamentos ou modulações das estratégias.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Tenho como imediatas preocupações:

Primeiro: A Verdade da Organização – a Missão, os Valores e as Estratégias, terão de corresponder à realidade e capacidades da organização (não poderão ser um bom conjunto de intenções). Segundo: Definição pragmática dos níveis de exequibilidade (e respetivos prazos) dos compromissos (de gestão, de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável,...) assumidos ou a assumir. Terceiro: Avaliação da eficácia dos relacionamentos estabelecidos com todos os públicos, expectativas criadas e aspetos críticos. Quarto: Avaliação do crédito e clima internos quanto às políticas prosseguidas e implicações futuras. Quinto: O modelo de atuação estratégica terá que estar associado a Investimento (nunca a custo que temos de suportar...).

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

E ainda estas, associadas aos modelos operacionais a desenvolver:

Sexto: O Desenvolvimento Sustentável é o rumo definitivo. Sétimo: As Lideranças (internas e externas) terão que ganhar o estatuto de efetivas por direito próprio. Oitavo: A Transparência é aceite como compromisso óbvio. Nono: A Confiança ganha-se e é um bem prioritário. Décimo: O estatuto de Protagonista (do setor, da área de atividade,...) obriga à Excelência em todas as orientações estratégicas e deve ser sempre ponderado em todos os prazos.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Todos terão que assumir que as decisões RP têm sempre na sua base fundamentados processos de análise e diagnóstico e que as orientações propostas terão sempre decisivas repercussões a níveis interno e externo.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Essa “consciência”, na nossa área profissional, terá como ser assumida como “atitude prioritária”, de contrário...

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

O desempenho de funções RP obriga a uma mentalidade de formação e de atualização contínua em, pelo menos, todas as áreas de atuação da empresa ou organização. Ninguém poderá ser aceite como interlocutor válido (interna e/ou externamente) se não demonstrar um aceitável conhecimento dos temas que abordar.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº5

Cristina Rôla

Corporate Communications Coordinator - BMW Group Portugal

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto uma função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

No país, não consigo responder, a não ser por senso comum. No meu caso particular sim, no entanto convém referir que desenvolvo a minha atividade profissional numa empresa multinacional de origem alemã o que, de alguma forma, pode condicionar a minha resposta.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Mais uma vez, de acordo com o meu dia-a-dia, diria 95% operacional / 5% estratégia, dado que as grandes orientações estratégicas são definidas a nível internacional. A nível local, acabamos por adaptar e aplicar a estratégia internacional.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Orientação; Planamento; Definição de Objetivos; Público-alvo; *Timings*

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Comunicação; Recursos Humanos; *Budget*; Alinhamento; Conceito

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

Falamos de processos de tomada de decisão ao nível da administração/gestão, certo?

Neste caso, considero a atividade de RP essencial num processo de tomada de decisão, dado ser/dever ser a área responsável pelo aconselhamento e apoio à Gestão, medindo as potenciais consequências de qualquer tomada de decisão, junto dos vários stakeholders envolvidos direta ou indiretamente em determinada ação.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Não podendo falar dos profissionais de RP em geral, só posso falar por mim e pela minha realidade. Felizmente, no meu caso, não só os profissionais de comunicação estão conscientes dessa realidade, como a própria administração está consciente da importância destes profissionais num processo de tomada de decisão. O facto do departamento de RP não estar dependente do departamento de Mkt, o que infelizmente acontece em muitos casos, mas depender diretamente da Administração é um exemplo claro disso mesmo.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Claramente. Na medida em que competências na área da gestão potenciam as análises que possam ser efetuadas da realidade – interna e externa, aumentando ainda a credibilidade dos próprios profissionais que, infelizmente, em muitos casos, continuam a assumir apenas funções de assessoria de imprensa, eventos ou outras que não as da participação nos processos de tomada de decisão. Em muitas empresas em Portugal, os profissionais de RP continuam a ser meros técnicos que se limitam a atuar no pós decisão estratégica, não sendo ouvidos na fase da sua definição.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº6

João Duarte

Enel (Itália)

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Em Itália as Relações Públicas são reconhecidas como função estratégica das organizações embora exista o estigma do profissional se o RP como organizador se eventos e assessor se imprensa, tal como em Portugal.

A principal razão creio ser a maturidade do mercado empresarial; a existência de grandes empresas que foram ao longo dos anos construindo departamentos de relações públicas com importantes funções de gestão de relações. A presença se uma classe de médias empresas familiares com vocação internacional também ajuda a consolidar a função. Obviamente este quadro não ficaria completo sem referir as associações profissionais (seja de profissionais como de consultoras) e a existência de uma academia que teorizou aspetos importante das RP como por exemplo o Modelo Gorel para governar as relações com *stakeholder*.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Depende muito do departamento e da empresa em questão e da maneira como esse departamento está inserido na Organização; e do nível de experiência/*seniority* do profissional .

Falando em termos gerais da minha experiência, direi 30/40/30 em que os 40 representam funções de gestão incluindo gestão de recursos humanos; *project management*; reuniões não operativas; viagens relacionadas.

Não creio ser possível generalizar esta percentagem a não ser para casos comparáveis

nos critérios apresentados no início da resposta.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Visão (capacidade de compreender contexto, intenções e de construir uma visão de conjunto)

Objetivos (*smart* com óbvia referência ao processo de avaliação sobre o grau de realização dos mesmos)

Táticas (incluiria aqui o conhecimento dos *stakeholders* e a utilização, se necessário, de pesquisas)

Tempo

Budget

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Estratégia de mensagem ou hierarquia e estrutura dos argumentos

Mix de comunicação ou os instrumentos

Plano ou documento de formalização dos elementos acima descritos.

Execution ou a capacidade de executar o plano de acordo com o previsto

Capacidade de resolução de problemas para adaptar e alterar a estratégia se necessário. Aqui incluiria a função de monitorização da envolvente.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na actividade de Relações Públicas?

Elevada. Em cada um dos níveis referidos acima se pode perceber a importância da tomada de decisão durante todo o processo.

Desde o modo como se recolhe informação sobre os *stakeholder* ao modo como se define a estratégia ou como se estimam os recursos necessários para a executar ao modo como se medem os resultados; tudo tem a ver com tomada de decisão.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Creio que os profissionais seniores compreendem e entendem este aspecto da profissão de modo intuitivo. Os profissionais mais juniores percebem essencialmente a necessidade de ter responsáveis capazes de tomar decisões e de comunicar essas mesmas decisões de modo claro e compreensível.

De facto acho que a lacuna principal dos profissionais é efetivamente o cuidado que muitas vezes não dão à comunicação das decisões. Este aspecto pode influenciar negativamente a execução das mesmas. Neste tópico incluiria também a consulta ou a capacidade de ouvir e escutar os outros antes de tomar a decisão

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Creio que isso se enquadra na questão da literacia de negócio ou seja conhecimentos avançados sobre o que é uma empresa e sobre o setor/negócio em que se opera. É fundamental para os profissionais de RP possuir as ferramentas para aprender a descodificar os desafios empresariais e entender a estratégia de negócio

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº7

Jordi Xifra

Universidad de Girona - Facultad de Turismo y Comunicación (Espanha)

1. In your opinion, are Public Relations acknowledged in the country where you perform your professional activities, as a strategic role in the organization? If yes, please explain why.

No. Only the professionals consider it as strategic communication. For the rest, it is a marketing technique.

2. In you day to day activities how do you/do you consider that the professionals allocate their time regarding the strategic, managing and operational roles?

I think so, (I'm not practitioner).

3. When terms as “strategy” and “strategic formulation” are mentioned, which are the first five concepts that you consider to be link to these processes?

Planning, objectives setting, research, management, uncertainty

4. Indicate five other concepts that you associate to “strategy” and “strategic formulation”.

Intelligence, communication.... and no more

5. How important do you believe that the process of decision-making is in Public Relations activity?

It is crucial in organizational PR. But PR is not always a managerial function.

6. To which extent are the communication professionals aware that the definition of communication strategies consists on a decision-making articulated set?

All of them are aware about it.

7. Do you consider that the acquisition of management skills by PR professionals could be an asset for their professional activity? If yes, please explain why.

Yes, because in the organizational field, PR is strategic communication and this means also management

8. Considering the thematic of the integration of the decision-making concept on the theoretical framework basis of PR, would you like to carry out other considerations?

Just one: decision making should be implemented under ethical standards.

Entrevista nº8

José Miguel Guerreiro

Lojas Francas de Portugal

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Cada vez mais a resposta a esta questão é sim. No entanto, não podemos esquecer o longo caminho que as RP têm percorrido em Portugal. Se inicialmente RP era a profissão/atividade de um conjunto de pessoas que se dedicavam à promoção de espaços e produção de eventos, atualmente as RP são encaradas como uma função estratégica da organização, mesmo no caso em que delas têm a redutora visão de função que gere as relações com a imprensa. No entanto quer seja pelo papel essencial que os *media* ocupam na sociedade atual, quer porque as organizações já conseguem encarar as RP enquanto função gestora da comunicação numa visão 360° é um facto que hoje as RP são uma função estratégica para as organizações portuguesas.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

30% funções estratégicas, 30% funções de gestão e 40% funções operacionais

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Investigação; Análise; Objetivos; Planeamento; Implementação.

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Avaliação; Visão; Missão; Posicionamento; Plano.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de

Relações Públicas?

Os processos de tomada de decisão são essenciais na atividade de RP. Sem um processo eficaz, dotado de uma análise profunda e exaustiva das várias variáveis, a tomada de decisão é um mero ato intuitivo e muitas vezes fortemente ligado à sorte. Um processo de tomada de decisão metódico e completo, permite reduzir o risco e tornar a tomada de decisão num efetivo ato de gestão com consequências e resultados ponderados e quantificados.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Cada vez mais os profissionais de comunicação são técnicos superiores especializados nesta área com uma sólida formação académica. Este facto faz com que a sua consciência para esta questão seja cada vez mais clara e a ela seja dada a importância devida.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Sim. Ao longo dos anos as RP perderam a sua imagem de puro centro de custos, para passar a ser considerada como um possível centro de proveitos diretos e/ou indiretos. Deste modo, é essencial que os profissionais de RP tenham competências de gestão, principalmente em organizações maduras, que têm uma visão 360 da comunicação.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº9

José Rui Reis

Refer

1. Na sua opinião, as Relações Públicas são reconhecidas no país onde desempenha a sua atividade profissional, enquanto função estratégica da organização? Se respondeu sim, explique porquê.

Direi que sim. A maioria das grandes empresas posiciona as RP como uma função próxima do poder de decisão e geralmente a gestão atribui aos profissionais de RP funções de assessoria e aconselhamento, precisamente por considerar de importância relevante esta função na definição e execução estratégica da empresa. A questão que se tem colocado tem a ver com a designação da função, isto é, as empresas chamam-lhe Relações Públicas?

Na verdade a designação da função é na maioria das vezes alterada para “Comunicação Institucional”, “Comunicação e Imagem”, “Relações Institucionais”, “Marca e Comunicação” etc. ficando muitas das vezes a designação de Relações Públicas ligadas a funções de atendimento ao público, o que origina a noção da falta de reconhecimento da função.

2. No seu dia-a-dia, como distribui/acha que distribuem os profissionais o seu tempo a nível de funções – estratégicas, de gestão e operacionais?

Enquanto responsável de RP numa entidade pública empresarial tenho distribuído o tempo equitativamente entre as funções de gestão e operação em cerca de 40% cada e 20% para função estratégica.

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Direi que a estratégia é um plano de intenções que, assente em pressupostos de desenvolvimento económico, visa cumprir a Missão da empresa e atingir os objetivos dessa empresa num período de tempo definido.

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

A análise prospetiva do sistema social, político e económico dos mercados onde a empresa opera; as tendências que se percebem no mercado; análise geoestratégica e geopolítica; plano de atividades; a tomada de decisões.

5. Que importância atribui aos processos de tomada de decisão na atividade de Relações Públicas?

A tomada de decisões é uma das funções de qualquer gestor, independentemente da área de competências. Na atividade de Relações Públicas a decisão de um determinado plano de ação deverá ter em conta a estratégia definida pela empresa, designadamente a sua necessária compatibilidade, devendo ser previamente avaliada comparativamente com outras opções de decisão. O processo da tomada de decisão tem uma importância elevada, sendo por isso, na maioria das vezes, previamente sustentada através da auscultação a outras áreas da empresa, designadamente na inventariação do tipo de *feedback* que essa estratégia possa produzir e suas potenciais consequências na organização.

6. Em que medida os profissionais de comunicação estão conscientes do facto de que a definição de estratégias de comunicação consistir num conjunto articulado de tomadas de decisão?

Julgo que estão conscientes, ou parto do princípio que sim.

7. Considera que a aquisição de competências na área da gestão (*management*) pelos profissionais de RP poderia ter mais-valias para a sua atividade profissional? Se respondeu sim, explique porquê.

Garantidamente que sim. Apesar de hoje em dia já podermos contar com profissionais que têm formação superior, na verdade é que essa formação está muito ancorada nas ciências sociais, designadamente em disciplinas da área da sociologia, psicologia e comunicação, as quais sendo essenciais, padecem do afastamento das bases de compreensão que suportam a maioria dos negócios. Quero dizer que, um conhecimento mais alargado da área de gestão permite ao profissional de RP discutir com os decisores o seu plano de atividades, evitando constrangimentos de compreensão e linguagem do negócio. Também, por exemplo, o fraco conhecimento que alguns profissionais de RP têm da área financeira, contabilística e organizacional da empresa onde trabalham leva muitas das vezes ao seu desmerecimento por parte dos colegas que sempre irão avaliá-lo como parte avulsa do grupo de gestores.

8. Considerando a temática da integração do conceito de tomada de decisão no corpo teórico de base das RP, gostaria de realizar mais alguma(s) consideração(ões)?

Entrevista nº10

Toni Muzi Falconi

Senior Counsel of Methodos spa (Itália)

1. In your opinion, are Public Relations acknowledged in the country where you perform your professional activities, as a strategic role in the organization? If yes, please explain why.

If by country you imply the State, very recently (2013) the Italian Parliament has approved the formal recognition of the institutional representation of a professional association Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (formed in 1970 through the merger of two precedent associations both born in 1956). Less recently (2000) Parliament approved the law 150 mandating that all bodies of Central Government, the 20 Regions, the 52 Provinces and the 8000 municipalities need to create three different functions: relationships with the public, public information and public affairs.

If by country you imply the business and social organizations which form the other two main sectors of society, the first public relations office in a private business dates back to 1936 (Linoleum). Today if you take the first 100 businesses in Italy they all have a function called either public relations, communication or external relations and in 82 of these the head of the function is a top manager and reports directly to the ceo, the chairman or to the director general. I can't say if this means that they have a strategic role (depends on how you define it) but nevertheless it is part of top management. In the social sector trade unions have had communication functions since the fifties of the last century while ngo's have them since the early nineties.

2. In you day to day activities how do you/do you consider that the professionals allocate their time regarding the strategic, managing and operational roles?

Most research indicate that 80% of their time is in operational roles, 16% in managerial ones and 4% in strategic ones. In my experience, restricting the strategic role to the reflexive and educational ones, I would say it's about right.

3. When terms as “strategy” and “strategic formulation” are mentioned, which are the first five concepts that you consider to be link to these processes?

For me strategy is defining a path for the organization to move from mission to vision in a given time frame. The implementation of the strategy is a series of tactics that allow the organization to follow, step after step, the strategic path.

A strategic role of the professional instead implies that active stakeholder group expectations are listened to and interpreted to management before it decides to implement that strategy (reflexive). Another strategic role (educative) is when the organization recognizes that a central function will never be able to monitor and govern more than a small amount (10/12%) of its communicative behaviour and therefore enhances, makes available, nurtures communication skills and competencies with all the managerial functions so that they may implement their own communication with their own stakeholder groups, ensuring an overall coherence to the effort.

4. Indicate five other concepts that you associate to “strategy” and “strategic formulation”.

5. How important do you believe that the process of decision-making is in Public Relations activity?

Very much so. By implementing the two strategic roles public relations allows the organization to improve its decision making processes and, most importantly, to accelerate the time of implementation of those decisions that today are the most qualitative characteristics of management decisions. By listening and interpreting stakeholder expectations before making tactical decisions the organization can either bend their decisions to include those expectations and therefore accelerate their implementation or they can prepare for the consequences of their decisions and therefore avoid costly implementation delays that normally come from unplanned for reactions by dissenting stakeholder groups.

6. To which extent are the communication professionals aware that the definition of communication strategies consists on a decision-making articulated set?

In general, very little. However the awareness is growing and some organizations have totally absorbed this concept.

7. Do you consider that the acquisition of management skills by PR professionals could be an asset for their professional activity? If yes, please explain why.

More than an asset, it is an essential feature of effective public relations professionals.

8. Considering the thematic of the integration of the decision-making concept on the theoretical framework basis of PR, would you like to carry out other considerations?

ANEXO C – Nota biográfica dos entrevistados nas entrevistas pré-teste

Pré-teste nº 1 – Fernando Rente

Licenciado em Comunicação Empresarial na Escola Superior de Comunicação Social (2001). Pós-graduado em Marketing Digital no IPAM (2011).

Integrou os quadros de agências de comunicação nacionais e internacionais como a Porter Novelli (Omnicom Group) ou a MediaHealth Portugal, primeira agência de comunicação portuguesa especializada no setor da saúde. Foi responsável pela comunicação de marcas como a HP, Nokia, Oracle, Pfizer, Novartis, Crioestaminal e Roche Farmacêutica, empresa em que viria a assumir a função de Communication Officer.

Na Roche Farmacêutica geriu projetos de comunicação interna e externa de forma transversal, trabalhando de perto com o marketing das várias áreas de negócio e também com as primeiras linhas de gestão no âmbito dos projetos de comunicação institucional. É actualmente Diretor de Comunicação na agência Guess What, sendo responsável pela gestão de uma equipa dedicada a projetos de comunicação online e marketing digital. Trabalha de perto com marcas como Oriflame Portugal, HTC Smartphones, Grupo Multipessoal e Roche. É ainda docente na Licenciatura de Comunicação Empresarial da Escola Superior de Comunicação Social.

Pré-teste nº2 – João Santos

Licenciado em Comunicação Empresarial pela Escola Superior de Comunicação Social. Em termos profissionais, começou na agência de comunicação Valkirias em 2001, na qual teve a oportunidade de trabalhar na comunicação de empresas como HP, Nokia, Oracle ou Compaq. Em 2004 entrou na Forum Estudante, a revista líder no setor juvenil, para trabalhar no departamento de projetos especiais. Aqui teve a

oportunidade de desenvolver ações de ativação de marca ao nível de alunos de secundário e ensino superior com empresas como a CAT, Durex, Safari ou Tiffosi. Em 2005 entrou na PressDirecto, agência de comunicação como consultor junior para a Alcatel-Lucent, Namco Bandai Partners, Allied Telesis, entre outras empresas tecnológicas. Em 2006, passou a consultor sénior, 2008 coordenador da equipa e em 2010 diretor do PressDirecto.

Pré-teste nº3 – Sandra Bessa

Sandra Cristina de Almeida Bessa nasceu a 1 de Abril de 1977, em Lisboa. Licenciou-se em Comunicação Empresarial e Relações Públicas em 1999 na Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, onde em 2005 realiza uma pós-graduação em Gestão Estratégica da Comunicação. Em 2009, nessa mesma instituição e sob a orientação da Prof. Dr.^a Mafalda Eiró-Gomes, prestou provas de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, com a apresentação de uma tese intitulada “A Comunicação nos Hospitais Públicos Portugueses: uma questão de excelência”.

Iniciou a sua atividade profissional em 1999 no grupo Zurich, onde estagiou. Em 2000 trabalhou na área de consultoria financeira e offshore. No mesmo ano mudou para o Barclays Bank, com funções no departamento de Gestão de Risco de Crédito, na área de assessoria de direção.

Em 2001, inicia a sua atividade no Hospital Dona Estefânia, onde funda o Gabinete de Relações Públicas. Atualmente desempenha funções no Gabinete de Comunicação e Imagem do Centro Hospitalar Lisboa Central - Hospital Dona Estefânia desenvolvendo as áreas de Responsabilidade Social Corporativa, Relações com a Comunidade, Assessoria de Imprensa e organização de eventos.

ANEXO D – Nota biográfica dos entrevistados

Entrevista nº 1- Anne Gregory

Dr Anne Gregory is Professor of Public Relations and Director of the Centre for Public Relations Studies at Leeds Metropolitan University. An internationally recognized researcher, Anne also heads a specialist consultancy from the Centre working for diverse public and private sector clients. At the beginning of 2011 she worked full time with the Department of Health on a project scoping the capabilities of communicators in the 'new' National Health Service.

Originally a broadcast journalist, Anne spent 10 years as a senior practitioner before moving on to academia. She was President of the CIPR in 2004, leading it to Chartered status and was awarded the Sir Stephen Tallents Medal in 2009 for her outstanding contribution to public relations

Entrevista nº 2 – Andre Moragas da Costa

André Moragas da Costa nasceu na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro em 11 de Agosto de 1971. Formou-se em comunicação social, com especialização em jornalismo, pela Universidade Gama Filho em 1995.

Concluiu o curso de pós-graduação em Políticas Públicas e de Governo (1997) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, assim como o MBA em Serviços (2002) pela Coppead, e o MBA de Gestão de Negócios no Ibmecc (2007). Iniciou o seu percurso profissional no Jornal O Dia. Em Novembro de 1995 foi contratado como jornalista pelo Jornal O Globo, onde cobriu as áreas de cidade e economia.

Em Janeiro de 2000 foi contratado pela Telemar Rio como gerente de comunicação, cargo que ocupou até Agosto de 2001. De Agosto de 2001 a Janeiro de 2005 passou a gerente de comunicação da holding Telemar acumulando as gerências de comunicação da Oi, Contax e Telemar Rio.

Em Janeiro de 2005 foi para a InfoGlobo onde assumiu o cargo de editor do Globo Online até Dezembro de 2005. Em Dezembro de 2005 iniciou na AMPLA Energia e Serviços S.A. como gerente de comunicação, ocupando actualmente o cargo de Diretor de Relações Institucionais e Comunicação.

Entrevista nº 3 - António Marques Mendes

Licenciado em Relações Públicas, Publicidade e Comunicação Aplicada pelo Instituto de Novas Profissões, concluiu o seu mestrado em Public Relations, Advertising and Applied Communication na Universidade de Exeter. Com vinte anos de experiência e investigação na área da comunicação estratégica, desempenhou funções de consultor de comunicação no Grupo José de Mello, foi diretor de Marketing do Diário Económico, diretor executivo da Lift Consulting, consultor externo da Pleon, assumiu o cargo de consultor de comunicação da Federação Portuguesa de Rugby e desenvolve atualmente a sua actividade na Prosperity Strategy Consultants. Reconhecido pelo Instituto Politécnico de Lisboa como especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas, é professor adjunto na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL) desde 1998.

Entrevista nº 4 – António Santos

Licenciado em Relações Públicas e Publicidade, pelo Instituto Superior de Novas Profissões, desempenhou funções na Direção de Relações Públicas e Publicidade do Banco Crédito Predial Português (CPP), foi por requisição do IX Governo Constitucional Assessor do Ministro do Mar para as áreas de Relacionamento com os Meios de Comunicação, com os Grupos Parlamentares da Assembleia da República e com representantes de embaixadas para tratamentos de assuntos relacionados com as atividades do Ministério. É desde 1993 Diretor de Serviço de Relações Públicas e Comunicação do Grupo CIMPOR. Entre 1982 e 2004 foi Professor no Instituto Superior de Novas Profissões, nos cursos superiores de Relações Públicas e

Publicidade e de Administração e Gestão de Empresas, das cadeiras, respectivamente, “Estratégias Psicossociológicas das Organizações” e “Relações Públicas nas Empresas”.

Entrevista nº 5 - Cristina Rôla

Licenciada em Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL), fez uma pós-graduação em Gestão de Crise também na ESCS-IPL e concluiu em 2013 o seu MBA no INDEG – do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-IUL). Tem dez anos de experiência como consultora de comunicação, tendo iniciado a sua atividade profissional na LPM Comunicação e desempenhando atualmente funções de Corporate Communication Coordinator na BMW Portugal.

Entrevista nº 6 - João Duarte

João Duarte (Portugal) is currently Head of Central and Eastern Europe region for the internal Communication Agency of the Enel Group, an in-house global business service in charge of delivering internal and external; institutional or commercial communication. He is also Head of Global Operations and Best Practices for this 180+ structure with operations across all the perimeter of the Enel Group. Previously, João Duarte worked as Head of International Institutional for Enel, a multinational utility based in Rome and present in 40 countries and with more than 70,000 employees. He initially joined Enel Group as Head of International Internal Communication during key projects for the multinational transformation of the group. He has 5 years experience in the coordination of the internal and external communication strategy at international level in countries like Russia, Bulgaria, Slovakia, Romania, Greece, France, United States, Spain, Portugal, Guatemala, Panama, Mexico, Costa Rica, Chile, Brazil, Peru, Argentina and others.

His previously served the Global Alliance for Public Relations and Communication Management as Executive Officer from 2007 to 2008. During his period as Executive Officer, the Global Alliance grew its network of professional associations in the field of Public Relations to some 60 countries and reaching a representativeness of some 160.000 PR professionals.

A full time PR professional for the last 13 years, João Duarte previously worked for UCI Financial Group, a joint-venture between the BNP Paribas Group and the Santander Group, for the French 3 Suisses international Group (catalogue sales) and for the Portuguese Ministry of Economy (Institute for the Support of the Small and Medium Sized Enterprises).

He is also PR professor since 2001 having lectured several undergraduate and postgraduate courses at different Universities, mainly in Public Relations and Communication Theory. His main involvement is with Lisbon's Superior School of Mass Communication and Media Arts (Escola Superior de Comunicação Social) where he currently teaches at the Strategic Public Relations Management Master degree, the first program of its kind in Portuguese speaking countries.

In the field of research, João Duarte earned his Master in Social Sciences (MsC) in 2005 from New University of Lisbon with a thesis on the topic "Contributions to an integrated theory of 'Publics' in Public Relations". His work was considered the first Public Relations thesis to be accepted at a Portuguese Public University. He graduated in Public Relations at Lisbon's Superior School of Mass Communication and Media Arts, from the Polytechnic Institute of Lisbon.

In addition to EACD, he is a member of the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), a former member of CERP Students and PRIME, and founding president of the APERPEC – the Portuguese Association of Public Relations and Communication Students.

Entrevista nº 7 - Jordi Xifra

Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (2002). Profesor Contratado Doctor de la Universidad de Girona (Facultad de Turismo y Comunicación), donde es coordinador de estudios del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.

*Autor de más de una decena de libros y capítulos de libros sobre las Relaciones Públicas, entre los que destacan *El lobbying* (Gestión 2000, 1998), *Teoría y estructura de las relaciones públicas* (McGraw-Hill, 2003), *Planificación estratégica de las relaciones públicas* (Paidós, 2005), *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (con D. Wilcox y G. T. Cameron, Pearson, 2006), *New media and public relations* (Meter Lang, 2007) y *Técnicas de las relaciones públicas* (Editorial UOC, 2007).*

Hasta la fecha ha publicado más de una docena de artículos en revistas indexadas en los principales catálogos y bases de datos latinoamericanos (Zer, Ámbitos, Anagramas, Historia y Comunicación Social, Razón y Palabra; Anàlisi: Quaderns de Cultura i Comunicació) así como en la única publicación del ámbito de las relaciones públicas indexada en el Social Science Citation Index (ISI), la Public Relations Review, donde ha publicado cuatro artículos hasta la fecha. Asimismo, ha editado junto al profesor Gregory Payne, del Emerson College de Boston, un número especial de la revista American Behavioral Scientist dedicado a la diplomacia pública y las relaciones públicas (en prensa).

Sus líneas de investigación se centran en la vinculación entre las relaciones públicas y la actividad política y gubernamental desde diversas perspectivas: lobbies, campañas de construcción nacional, diplomacia pública y comunicación de los partidos políticos.

Entrevista nº 8 - José Miguel Guerreiro

Licenciado em Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL), fez uma pós-graduação em Comunicação Estratégica e Assessoria Mediática no Instituto Superior de Línguas Aplicadas de Lisboa. Exerce funções de consultor de comunicação desde 1995 tendo integrado a NR Consulting, no Grupo Eurosónica – Companhia de Distribuição de Electrodomésticos, S.A., na Generator – Beyond the brand, no Intermarché. Actualmente é director de Marketing das Lojas Francas de Portugal, sendo também docente da ESCS-IPL desde 2010.

Entrevista nº 9 – José Rui Reis

José Rui Reis, licenciou-se em Relações Públicas e Publicidade em 1987 tendo desde essa época iniciado a carreira nesta área na Associação Portuguesa de Relações Públicas (APREP) como adjunto da Direção. Em 1989 e 1990 foi membro da Direção dessa Associação. Entre 1991 e 1997 dirigiu a agência de Comunicação REMAGE - Imagem Pública e Comunicação Institucional, Lda tendo desenvolvido vários programas de RP de empresas clientes, designadamente do setor hoteleiro, e do setor da formação profissional.

Entre 1997 e 2007 foi diretor de Comunicação e Imagem da REFER - Rede Ferroviária Nacional, EP. De 2007 a 2012 foi administrador da PARQUE ESCOLAR, EPE, tendo regressado à REFER em Março de 2012 onde desempenhou funções de assessoria à administração até Março de 2013. Desde esta data é Chefe de Gabinete de Comunicação e Imagem do GRUPO REFER.

Na área académica completou o Executive MBA em 1997 pelo Institut Français de Gestion/Espaço Atlântico, obteve o Diploma de Estudos Avançados em Comunicación Audiovisual y Publicidad (DEA) pela Universidad Cardinal Herrera de Valencia

(Espanha) e em Fevereiro de 2013 foi-lhe atribuído o título de Especialista na área de Gestão Estratégica das Relações Públicas nos termos do Dec-Lei 206/2009. Desde 1992 leciona unidades curriculares de Especialidades de RP do Curso Superior de Relações Públicas e Publicidade no Instituto de Novas Profissões, tendo atualmente a categoria de Professor Adjunto. Foi representante de Portugal no Board Council da International Public Relations Association (IPRA) entre 1999 e 2005.

Entrevista nº 10 - Toni Muzzi Falconi

Toni Muzi Falconi is Senior Counsel of Methodos spa (www.methodos.com), the Italian change-knowledge management consultancy, which operates in Milano and Rome. The company was formed in 1978 as a management training operation, then grew in the 1980s to become market leader in employee communications and from there, in the 1990s, extended its activities to change and knowledge management support to organisations.

Since the inception of his career, Toni Muzi Falconi has operated in the fields of public relations and public affairs. A career which began in 1961 as employee communication editor of Stanic (an Eni/Exxon joint venture) and continued as press attaché and public relations manager of 3M Company in Italy from 1963 to 1970. In 1971 and 1972 he was economic and financial editor of the newsweekly L'Espresso and editor in chief of the monthly Photo 13 Italiana. From 1972 to 1974 he was Director of Communication of Fabbri Editori, then Italy's largest publisher. He subsequently founded MF Communications in 1974, and then merged it into the newly formed SCR (strategy, communication, research) Associati in 1976. SCR quickly grew to become Italy's largest and most prominent public affairs and public relations consultancy.

In 1990 he sold SCR to Shandwick plc (today Weber Shandwick) and remained on its board of directors until 1994. From 1994 to 1996 he founded and developed On-Off, a consultancy boutique specialized in assisting large organisations in understanding and

coping with technological convergence (computer, television, telephone), which subsequently merged into Methodos in 1996.

Mr. Muzi Falconi held the undergraduate chair of Public Relations Theory at IULM University of Milano (<http://www.iulm.it/>) from 1999 to 2002. From 2003-2005 he taught the postgraduate course in public relations at the University of Udine in Gorizia (<http://www.uniud.it/>) and from 2004 to 2005 the master's degree program in corporate social responsibility at the University of Bologna in Forli (<http://www.unibo.it/>), as well as the masters degree in public relations at IULM University in Milano (<http://www.iulm.it/>). Since 2003 he regularly teaches ethics and deontology of public relations in IULM's Master in Corporate Public Relations course and in LUMSA's Master in Event Marketing and Management.

In the 2005-2009 academic years he has been teaching public relations at LUMSA University in the Vatican (<http://www.lumsa.it/>). In the 2006-2009 academic years he has been teaching Global Relations and Intercultural Communication at NYU's Master of Science in Public Relations and Corporate Communication; and at IULM University's Masters Degree in Public Relations.

Mr. Muzi Falconi was President of Ferpi, the Italian Federation of Public Relations (<http://www.ferpi.it/>) from June 2000 to June 2003, and in July 2002 was elected founding Chair of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management until December 2003 (<http://www.globalpr.org/>). The Global Alliance, initially formed by 24 national associations, now has 65 members which represent in excess of 150,000 professionals.

He is a member of the editorial board of the Journal of Communication Management; was elected member of the Commissions for Research, for International Public Relations, and for Diversity in Public Relations of the US-based Institute for Public Relations (<http://www.instituteforpr.com/>); is a member of the International Public Relations Association (IPRA), the European Association for Public Relations Research

and Education (Euprera) and the Public Relations Society of America (PRSA).

Mr. Muzi Falconi often writes on communication and public relations issues in relevant Italian web sites, newspapers and magazines. In Italian (<http://www.ferpi.it/>) and in English (<http://www.tonisblog.com/>).

ANEXO E – Análise de respostas das perguntas 3. e 4. do guião de entrevista

3. Quando se fala em “estratégia” ou “formulação estratégica” quais são os cinco primeiros conceitos que considera estarem associados a este processo?

Conceito	Frequência
Ambiente Externo	2
Ambiente Interno	1
Análise	1
Arquitetura	1
Avaliação	1
<i>Budget</i>	1
Desenvolvimento económico	1
Exequibilidade	1
Gestão	2
Implementação	2
Incerteza	1
Investigação	3
Investimento	1
Marca	1
Objetivos	6
Orientação	1
Planificação/Planeamento	3
Plano	1
Posicionamento	1
Processos	1
Relação	1
Resultados	1
<i>Stakeholders/Públicos</i>	3
Táticas	2
Tomada de Decisão	1
Tempo	4
Visão, Missão e Valores	5

4. Indique outros cinco conceitos que associe a “estratégia” ou “formulação estratégica”.

Conceito	Frequência
Alinhamento	1
Análise	1
Análise prospectiva	1
Avaliação	1
Avaliação de opções	1
<i>Budget</i>	1
Caminho	1
Capacidade de execução	1
Comunicação	3
Conceito	1
Confiança	1
Conversação	1
Desenvolvimento sustentável	1
Estrutura de Argumentos	1
Especialistas	1
Instrumentos	2
Inteligência	1
Liderança	2
Métodos	1
Monitorização de envolvente	2
Plano	4
Posicionamento	1
Recursos Humanos	1
<i>Stakeholders</i> /Públicos	1
Tendências	1
Tomada de decisões	1
Transparência	1
Visão, Missão e Valores	1

Total de conceitos associados à formulação estratégica e respectiva frequência

	Conceito	Frequência
1	Alinhamento	1
2	Ambiente Externo	2
3	Ambiente Interno	1
4	Análise	2
5	Análise prospectiva	1
6	Arquitetura	1
7	Avaliação	2
8	Avaliação de opções	1
9	<i>Budget</i>	2
10	Caminho	1
11	Capacidade de execução	1
12	Comunicação	3
13	Conceito	1
14	Confiança	1
15	Conversação	1
16	Desenvolvimento económico	1
17	Desenvolvimento sustentável	1
18	Especialistas	1
19	Estrutura de Argumentos	1
20	Exequibilidade	1
21	Gestão	2
22	Implementação	2
23	Incerteza	1
24	Instrumentos	2
25	Inteligência	1
26	Investigação	3
27	Investimento	1
28	Liderança	2
29	Marca	1
30	Métodos	1
31	Monitorização de envolvente	2
32	Objetivos	5
33	Orientação	1
34	Planificação/Planeamento	3
35	Plano	5
36	Posicionamento	2
37	Processos	1
38	Recursos Humanos	1

Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão

39	Relação	1
40	Resultados	1
41	<i>Stakeholders/Públicos</i>	4
42	Táticas	2
43	Tempo	5
44	Tendências	1
45	Tomada de decisão	2
46	Transparência	1
47	Visão, Missão e Valores	6
	TOTAL	85