

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**ANA LÚCIA D'AMICO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DOS JOGOS PARA A COMPREENSÃO DA  
TEORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DA COOPERAÇÃO**

Porto Alegre

2008

**ANA LÚCIA D'AMICO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DOS JOGOS PARA A COMPREENSÃO DA  
TEORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DA COOPERAÇÃO**

Tese apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Porto Simões

Porto Alegre

2008

**ANA LUCIA D'AMICO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DOS JOGOS PARA A COMPREENSÃO DA  
TEORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DA COOPERAÇÃO**

Tese apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Data de Aprovação: Porto Alegre, ..... de ..... de 2008

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Roberto Porto Simões  
Orientador – PUCRS

---

Prof. Dr. Carlos Callegaro  
UERGS

---

Prof. Dr. Paulo Nassar  
USP

---

Prof. Dr. Alziro Rodrigues  
PUCRS

---

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura  
PUCRS

*A Deus, por me permitir, e me conduzir a, uma das mais árduas conquistas da minha vida.*

*Ao meu esposo, **João Francisco**, pelo amor, pela compreensão e, especialmente, pela dedicação e apoio “incondicionais” a mim e à construção desta tese.*

*E a meus pais, **Antonio e Mariza**, uma vez que sem eles não estaria aqui, vencendo mais esta importante etapa da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido e companheiro João Francisco (Chico), pela família que juntos construímos com amor, paciência e dedicação. Sua colaboração foi determinante, pois sem o seu incentivo e a sua doação, **nós**, certamente, não estaríamos aqui comemorando a conquista de uma das etapas mais importantes das nossas vidas.

À minha família de origem: Antonio, Mariza, Graça, Paulo, Antônio Carlos e Cristina. Às cunhadas Graziela e Virgínia e ao cunhado Cláudio, e, em especial, aos sobrinhos que tanto amo: João Pedro, Felipe, Lorenzo, Eduardo, Gianluca e Bernardo. De uma forma ou outra, todos me auxiliaram e me ensinaram o sentido de família, que me dá forças para seguir em busca de meus objetivos.

Ao meu orientador, prof. Dr. Roberto Porto Simões, pela amizade, dedicação, incentivo, confiança e, em especial, pelos desafios a mim propostos e que me fizeram ir tão longe.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, em especial à coordenadora do curso de Relações Públicas, Erica Hiwatashi, pela disponibilidade para a execução da pesquisa, fundamental à construção da tese.

À professora Doutora Cláudia Peixoto de Moura, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, pelas sugestões e, em especial, pelo auxílio na etapa final desta tese.

Ao professor Doutor Alziro Rodrigues, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, pelas sugestões dadas.

Um agradecimento especial a uma amiga e irmã que, como sempre, é determinante em muitas das minhas conquistas, em especial as acadêmicas: a Dra. Fabiane Santos.

## RESUMO

O objeto de estudo deste trabalho é a cooperação, enfocada sob o olhar da Teoria dos Jogos e da teoria de Relações Públicas. O problema de pesquisa resume-se em: como a Teoria dos Jogos contribui para a compreensão da teoria de Relações Públicas, tendo como elemento de ligação a cooperação e, mais especificamente, a Teoria da Cooperação. Sob essa perspectiva, o objetivo geral é verificar se os princípios da Teoria dos Jogos, mais especificamente os da cooperação e da Teoria da Cooperação, podem propiciar contribuição teórica a Relações Públicas. Os objetivos específicos são, primeiramente, compreender a Teoria dos Jogos, com enfoque na Teoria da Cooperação; em segundo, analisar o processo e a teoria de Relações Públicas, especificamente no que se refere ao seu objetivo de obter a cooperação no sistema organização-público; e, em terceiro, relacionar a Teoria dos Jogos com a teoria de Relações Públicas, sob o olhar da cooperação. A metodologia utilizada é a abordagem qualitativa a partir das técnicas de coleta de dados, de dinâmica de grupo e de observação não-participante. A técnica de análise de dados utilizada é a Análise Textual Discursiva, de Moraes (2007). O estudo detalhado das duas teorias assegurou a identificação das contribuições que a Teoria dos Jogos pôde trazer à teoria de Relações Públicas e ao estabelecimento das correlações existentes, identificando pontos de convergência entre elas por intermédio da cooperação.

**Palavras-chave:** Cooperação. Teoria dos Jogos. Relações Públicas. Poder.

## ABSTRACT

The object of this paper is the cooperation from the point of view of the Game Theory and the theory of Public Relations. The research problem consists in how the Game Theory contributes for the comprehension of the theory of Public Relations having the cooperation, and more specifically, the Cooperation Theory as the linking element. Under this perspective, the general aim is to verify if the principles of the Game Theory, more specifically, of the cooperation and the Cooperation Theory, can provide theoretical contribution to Public Relations. The specific objectives are: first, to understand the Game Theory having its focus on the Cooperation Theory; second, to analyse the process and the theory of Public Relations, specifically as far as its objective is concerned in obtain the cooperation within the public organization system; and, third, to connect the Game Theory to the theory of Public Relations from the point of view of the cooperation. The methodology adopted for the research is the qualitative boarding, using data collection techniques, group dynamics, and non-participant observation. The data analysis technique employed is “The Discursive Textual Analysis” by Moraes (2007). The detailed study of both theories assured the identification of the contributions that the Game Theory could bring to the theory of Public Relations and the establishment of the existing correlations identifying the convergence points between them through cooperation.

**Key-words:** Cooperation. Game Theory. Public Relations. Power.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEORIA DOS JOGOS E COOPERAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
2.1 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DOS JOGOS.....	20
2.2 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA TEORIA DOS JOGOS .....	21
2.3 ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TEORIA DOS JOGOS.....	27
2.3.1 <b>Jogadores</b> .....	<b>27</b>
2.3.2 <b>Estratégias</b> .....	<b>32</b>
2.3.3 <b>Regras</b> .....	<b>34</b>
2.3.4 <b>Payoff</b> .....	<b>39</b>
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS .....	41
2.4.1 <b>Cooperação</b> .....	<b>42</b>
2.4.2 <b>Jogos cooperativos</b> .....	<b>48</b>
2.4.3 <b>Jogos não-cooperativos</b> .....	<b>51</b>
2.4.4 <b>Comparação entre jogos cooperativos e não-cooperativos</b> .....	<b>53</b>
2.5 NATUREZA DOS JOGOS .....	55
2.5.1 <b>Jogo de soma zero</b> .....	<b>55</b>
2.5.2 <b>Jogo de soma não-zero</b> .....	<b>57</b>
2.6 EQUILÍBRIO DE NASH.....	60
2.7 DILEMA DO PRISIONEIRO.....	66
2.8 TEORIA DA COOPERAÇÃO .....	76
2.8.1 <b>Estratégia <i>Tit for Tat</i></b> .....	<b>80</b>
2.9 DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÃO .....	84
2.9.1 <b>Informação perfeita e imperfeita</b> .....	<b>84</b>
2.9.2 <b>Informação completa e incompleta</b> .....	<b>87</b>
2.10 TEOREMAS <i>MINIMAX</i> E <i>MAXIMIN</i> .....	91
2.11 APLICABILIDADE DA TEORIA DOS JOGOS.....	96
2.12 LIMITES E BENEFÍCIOS DA TEORIA DOS JOGOS.....	101
<b>3 RELAÇÕES PÚBLICAS E COOPERAÇÃO</b> .....	<b>106</b>
3.1 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	106
3.2 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	110
3.3 ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TEORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	117
3.3.1 <b>Organização e público</b> .....	<b>118</b>
3.3.2 <b>Planejamento e negociação</b> .....	<b>122</b>
3.3.3 <b>Normas, acordos e resultados</b> .....	<b>129</b>
3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E A FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA.....	135
3.4.1 <b>Sistema organização-públicos</b> .....	<b>137</b>
3.4.2 <b>Conflito e cooperação no sistema organização-públicos</b> .....	<b>139</b>

<b>3.4.3</b>	<b>Bases de poder entre o sistema organização-públicos .....</b>	<b>146</b>
3.5	APLICABILIDADE DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	150
3.6	LIMITES E BENEFÍCIOS DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS .....	154
<b>4</b>	<b>A CONEXÃO DE TEORIAS: RELAÇÕES PÚBLICAS E DOS JOGOS.....</b>	<b>162</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>192</b>
5.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	199
5.2	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	211
<b>6</b>	<b>PELOS CAMINHOS DA ANÁLISE.....</b>	<b>217</b>
6.1	A HISTÓRIA DO PERCURSO .....	217
6.2	METATEXTO: O PERCURSO DA ANÁLISE.....	218
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>253</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>257</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>275</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>284</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho esquematizado dos principais aspectos metodológicos da tese.....	19
Figura 2 – Dilema do Prisioneiro .....	69
Figura 3 – Fluxograma de Teoria dos Jogos.....	105
Figura 4 – Rede teórica da disciplina de Relações Públicas (quadro parcial).....	136
Figura 5 – Fluxograma de Relações Públicas - Geral .....	159
Figura 6 – Fluxograma de Relações Públicas – Situação 1: convergência .....	160
Figura 7 – Fluxograma de Relações Públicas – Situação 2: divergência .....	161
Quadro 1 – Síntese dos elementos que compõem a Teoria dos Jogos .....	41
Quadro 2 – Síntese sobre cooperação.....	48
Quadro 3 – Síntese comparativa de Jogos Cooperativos e Jogos Não-Cooperativos .....	54
Quadro 4 – Síntese comparativa de Jogos de Soma Zero e Jogos de Soma Não-Zero .....	60
Quadro 5 – Síntese do teorema do Equilíbrio de Nash. ....	66
Quadro 6 – Síntese comparativa entre o Dilema do Prisioneiro e o Dilema do Prisioneiro Iterado.....	75
Quadro 7 – Síntese sobre Teoria da Cooperação.....	80
Quadro 8 – Síntese da estratégia <i>Tit for Tat</i> . ....	84
Quadro 9 – Síntese comparativa entre informação perfeita e imperfeita. ....	87
Quadro 10 – Síntese comparativa entre informação completa e incompleta. ....	91
Quadro 11 – Síntese comparativa entre os teoremas <i>Minimax</i> e <i>Maximin</i> .....	95
Quadro 12 - Síntese sobre a aplicabilidade da Teoria dos Jogos em determinadas ciências do conhecimento humano.....	100
Quadro 13 – Síntese dos limites da Teoria dos Jogos. ....	104
Quadro 14 – Síntese dos benefícios da Teoria dos Jogos.....	104

Quadro 15 – Síntese por autores dos conceitos da teoria de Relações Públicas focados em Cooperação. ....	116
Quadro 16 – Síntese dos elementos que compõem a teoria de Relações Públicas.....	134
Quadro 17 – Síntese de parte dos elementos que compõem a teoria da Função Organizacional Política de Simões (2001).....	149
Quadro 18 – Síntese sobre as aplicabilidades da teoria e da atividade de Relações Públicas.....	153
Quadro 19 – Síntese dos limites da teoria e da atividade de Relações Públicas. ....	157
Quadro 20 – Síntese dos benefícios da teoria e da atividade de Relações Públicas.....	158
Quadro 21 – Codificação indicativa da origem das unidades na transcrição da dinâmica de grupo - funcionário. ....	213
Quadro 22 – Codificação indicativa da origem das unidades na transcrição da dinâmica de grupo - diretoria. ....	214
Quadro 23 – <i>Payoffs</i> projetados da dinâmica de grupo.....	251

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente das organizações apresenta grandes mudanças. Ameaças e oportunidades advindas de fatores estruturais, econômicos, políticos e tecnológicos acirram a competição mundial, da qual os agentes organizacionais passam a fazer parte. Como toda organização está inserida em um contexto, possuindo relações diretas e indiretas tanto com a comunidade regional onde está integrada como com a comunidade mundial, atualmente, com o advento da globalização e da incerteza aumentada por ela, criam-se novas exigências competitivas para as organizações. Logo, passa a ser inerente ao processo o estabelecimento de relações entre pessoas, organizações e sociedades, fazendo com que estes se aproximem e se influenciem, como em processo sistêmico.

Possuir, por conseguinte, uma visão que considere o sistema é interpretar eventos sob um enfoque de inter-relação, em que todas as partes de uma engrenagem, seja ela complexa ou incompleta, se encaixem, formando um único conjunto dentro de um processo ordenado, estruturado e inter-relacionado. A perspectiva sistêmica relaciona-se com conexões, com partes relacionadas de maneira específica e repetitiva. Dessa forma, situações de conflito, tomadas de decisão, desenvolvimento de estratégias desencadeiam-se constantemente entre agentes, sejam estes indivíduos ou organizações.

Em vista disso, é primordial que as organizações estejam atentas a todos os acontecimentos próximos e distantes de seus ambientes. De acordo com Silva (2004), é preciso que se busquem informações, que se julguem possibilidades, que se simulem acontecimentos e reações possíveis de pessoas, grupos, organizações, e que se meçam forças para que, desse conjunto de conhecimentos, informações e avaliações, surjam as tomadas de decisões.

Como mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, ambientais, entre outras, são freqüentes e velozes, tentar antecipar o futuro vislumbrando horizontes, sem se afastar da realidade e sem menosprezar o passado, é condição primordial para toda organização. Do mesmo modo, não se deixar surpreender pelos acontecimentos ou pelo acaso, mas primar por

ações estratégicas que permitam a maximização da eficiência, eficácia e do profissionalismo, se faz necessário.

Desenvolve-se, assim, uma análise em que o objeto de estudo é a cooperação, enfocada sob o olhar da Teoria dos Jogos e da teoria de Relações Públicas, a fim de se buscar proporcionar contribuição teórica a Relações Públicas.

A Teoria dos Jogos é uma teoria matemática sobre conflito e colaboração, bem como sobre situações nas quais se pode favorecer ou contrariar jogadores, entendidos aqui como pessoas, empresas, governos ou nações. Os matemáticos ficaram interessados em estudar comportamentos estratégicos, transformando-os em estruturas matemáticas formais, concentrando sua análise no conflito decorrente de atividades incompatíveis originadas em uma pessoa, grupo ou nação. Contudo, em relação à Teoria dos Jogos, a abordagem aprofundada nesta tese se dá na Teoria da Cooperação – elemento considerado relevante à Teoria dos Jogos, por permitir aproximação de conteúdos e significados com Relações Públicas. Tem-se, assim, a cooperação como elemento principal a ser estudado nas duas teorias. Saliente-se que, em relação à Teoria dos Jogos, são expostos seus significados, sua composição, seu processo e os aspectos matemáticos, sobretudo, apresentados de maneira a permitir uma aproximação com o tema, e não em sua totalidade. Não se discutirá, tampouco, os detalhes matemáticos dessa teoria.

De acordo com Simões (1995), buscar dar bases teóricas à atividade de Relações Públicas por meio da Teoria dos Jogos é uma maneira de se permitir que a teoria e a atividade de Relações Públicas assumam maior consistência e validade, permitindo, inclusive, dar-lhe *status* de assessoria político-econômica organizacional, como gestão da função organizacional política.

Assim, esta tese desenvolve uma pesquisa pretendendo averiguar: como a Teoria dos Jogos contribui para a compreensão da teoria de Relações Públicas, tendo como elemento de ligação a cooperação e, mais especificamente, a Teoria da Cooperação.

Exposta essa questão, tem-se como objetivo geral do trabalho verificar se os princípios da Teoria dos Jogos, mais especificamente os da cooperação e da Teoria da Cooperação, podem propiciar contribuição teórica a Relações Públicas.

Por sua vez, como objetivos específicos, propôs-se, primeiramente, compreender a Teoria dos Jogos, com enfoque na Teoria da Cooperação; em segundo, analisar o processo e a

teoria de Relações Públicas, especificamente no que se refere ao seu objetivo de obter a cooperação no sistema organização-público; e, em terceiro, relacionar a Teoria dos Jogos com a teoria de Relações Públicas, sob o olhar da cooperação.

Do ponto de vista conceitual, explana Davis (1983), a Teoria dos Jogos pode ser entendida como a teoria das interações estratégicas e das escolhas. A Teoria dos Jogos aparece como relevante instrumento para se analisarem problemas em que as decisões de um indivíduo afetam e são afetadas pelas decisões de outros jogadores. A Teoria dos Jogos procura determinar, por meio de regras, as atitudes que os jogadores devem tomar para assegurar os melhores resultados para si, com base no que ele imagina que serão os contramovimentos dos outros participantes. O resultado depende, além da estratégia própria de um agente e das condições do ambiente, das estratégias escolhidas por outros agentes, que possivelmente têm estratégias diferentes ou objetivos comuns.

Por colocar as pessoas em situações nas quais vencer ou perder dependem das escolhas feitas adequadamente logo no início das partidas, os jogos se mostram excelentes ferramentas para o desenvolvimento da personalidade e da inteligência dos indivíduos. De acordo com Silva (2004), a Teoria dos Jogos desvelou aspectos do relacionamento humano cuja abordagem era antes considerada intratável de forma matemática. Cooperação, exploração, traição, egoísmo, altruísmo, sagacidade, estupidez, fraqueza de vontade, coragem e covardia são alguns tipos de comportamentos e traços de caráter que são centrados na análise estrutural dos choques de interesses dos indivíduos em suas relações complexas. Selten (1994b) entende que a Teoria dos Jogos permite melhor compreensão em situações e relações complicadas, ajudando a desvelar, de maneira mais veloz, novas situações de um mesmo tipo, sendo que aquele que tiver melhor entendimento pode agir maximizadamente.

A Teoria dos Jogos é uma teoria das estratégias aplicáveis, em princípio, a todas as situações em que agentes tomam decisões: na vida econômica, na escolha do melhor emprego; na política, pela opção por tal candidato ou tal partido; na sociologia, na utilização de um conceito por outro; nas relações internacionais; em contextos militares, enfim, desde o estudo do comportamento, das decisões, das relações organizacionais aos problemas de governo e ou das decisões individuais, as aplicações da Teoria dos Jogos são muito variadas. Por exemplo, a sua aplicação estende-se à biologia, segundo Axelrod (1984), com o estudo do comportamento animal, incluindo a evolução das espécies por seleção natural à reprodução,

com o cálculo da descendência, bem como à ciência da computação, que a vem utilizando em avanços na inteligência artificial e cibernética.

Sintetizadamente, a Teoria dos Jogos pode ser compreendida como um grande esforço no sentido de se compreender a realidade econômica, social e política (FIANI, 2006). Isso porque pode proporcionar uma visão ampla a respeito da atuação das organizações no sistema social, das alianças e estratégias que se estabelecem no sentido de garantirem a sua sobrevivência e a sua legitimidade perante os seus públicos nas situações de conflito.

Desta forma, transpõe-se a Teoria dos Jogos, com seus conceitos, princípios e metodologia, à teoria de Relações Públicas. Conforme entende e apresenta Simões (2001), ambas as teorias coadunam-se em razão da iminência do conflito nos sistemas organizacional e público de relacionamento, buscando a cooperação e o equilíbrio por meio da convergência de interesses. Tal autor expõe que a relação entre os agentes (organização e públicos) ou, transpondo à Teoria dos Jogos, entre os jogadores está permeada pelo exercício de poder, em que se tem o jogo, como toda situação de dois ou mais jogadores, em uma posição em que as ações de um interferem e modificam as do outro.

Esse exercício é entendido, conforme alguns teóricos que estudam relações de poder, tais como Parsons (1969), Katz e Kahn (1970), Blau (1974), Weber (1979), Burbules (1987), Mintzberg (1992) e Simões (2001), como a possibilidade de um sujeito, grupo, organização ou partido, denominado A, decidir ou influenciar a decisão de B, também entendido como um sujeito, grupo, organização ou partido. Grande parte dos estudos sobre o tema está voltada para “as relações entre dois ou mais indivíduos e em que o comportamento de um seja afetado pelo outro”, expõe Hall (1973, p.189).

Quanto à atividade de Relações Públicas, esta surgiu para auxiliar no desenvolvimento das organizações, que passaram a viver uma nova fase, devido às diversas mudanças surgidas, desvela Simões (1995). Assim, a organização, entendida por Dale e Michelin (1969) como toda e qualquer associação humana que possui um propósito comum a ser alcançado, necessita ser orientada para adaptar e melhorar suas políticas, estratégias, metas e objetivos. Ao encontro desse pensamento, Phillips (2006) acrescenta que a atividade de Relações Públicas pode servir como um agente transformador, beneficiando as organizações e também seus públicos. Tal atividade, a partir do monitoramento dos acontecimentos e cenários de micro e macro ambiente, adquire subsídios que servem para orquestrar ações que melhorem e qualifiquem o relacionamento com os públicos de contato das organizações, entendidos,

segundo Mintzberg (1992), como agentes de influência ou, como denomina Freeman (1984), *stakeholders*. Cada organização, expõe Holtz (2002), possui determinado número de públicos estratégicos que concomitantemente podem influenciar positiva ou negativamente na capacidade de desenvolvimento da organização.

Coombs (2001), Bruning, Langenhop e Green, (2004) entendem, por sua vez, que a atividade de Relações Públicas inicia, constrói e mantém relações mutuamente benéficas entre as organizações e seus inúmeros públicos de contato direto ou indireto. Essa atividade, segundo Ferrari (2003), surge no contexto organizacional com o intuito de auxiliar na construção de relacionamentos harmônicos e duradouros com os públicos de contato.

Holtz (2002), por seu turno, entende que os esforços de Relações Públicas são eficazes quando projetados para resultar numa situação de vitória, tanto da organização como do público com o qual a mesma está se relacionando, havendo, então, um ganho mútuo, simétrico. Contudo, de acordo com Grunig (1989), essa simetria, para ocorrer, necessita incorporar a noção de que o conflito, que é iminente nas relações entre organização e seu público, necessita ser resolvido por meio da negociação, da comunicação e do compromisso – elementos presentes no dia-a-dia da atividade de Relações Públicas.

Constata-se, então, que é miopia e erro conceber a atividade de Relações Públicas em caráter somente emergencial e “tarefeiro”, com ações esporádicas que solucionam problemas imediatos e que prejudicam momentaneamente a interação entre a organização e seu público. Essa atitude é insuficiente para sanar dificuldades de relacionamentos, pois somente ameniza, mas não resolve, de fato, o conflito, além de inexplorar, na sua plenitude, o potencial da atividade de Relações Públicas em termos estratégicos.

Quanto à relação entre Teoria dos Jogos e a teoria de Relações Públicas, percebe-se que se encontra, inicialmente, no fato de que essas duas áreas do conhecimento humano possuem conceitos comuns, tais como cooperação, conflito, equilíbrio, interesses comuns e conflitantes e barganha. Quanto ao termo cooperação e seu significado, de modo geral, verifica-se que são pouco citados nas obras de Relações Públicas. Sua interpretação coaduna-se mais com a visão da psicologia e da comunicação do que propriamente com a da economia e da política.

Dessa forma, a originalidade desta tese encontra-se na possibilidade de constituir novas perspectivas para se compreender e intervir em ambientes complexos e por acreditar-se

na oportunidade de se contribuir com a teoria de Relações Públicas a partir da aplicação dos princípios da Teoria dos Jogos. Poder-se-á propor, então, novos olhares sobre objetos comuns dessas atividades, como o conflito, a cooperação e o equilíbrio entre organização-público.

Em termos teóricos e bibliográficos, não se mostra, de maneira inédita, a aplicação da Teoria dos Jogos a Relações Públicas; alguns teóricos já realizam essa correlação. Ehling (1984, 1985, 1992) desenvolve estudo que quantifica o grau de conflito e cooperação entre organização e público, demonstrando que os efeitos e resultados produzidos por Relações Públicas podem ser analisados também pelos princípios da matemática, aportando mais um instrumento metodológico para a corroboração de resultados. Por sua vez, Murphy (1987, 1989, 1991, 1991b) e Xifra (2003) fazem análises das proposições e dos princípios da Teoria dos Jogos, especialmente sobre negociação e equilíbrio, vinculando Relações Públicas com a Teoria dos Jogos. Dozier, Grunig e Grunig (1995) e Grunig (2001), ao seu turno, dão seqüência a esses estudos quando fazem uso dos resultados obtidos. Destaque-se, contudo, que todos os estudos apontados constam somente como pequenos capítulos em livros de assuntos diversos, mas sendo considerados como ponto de partida significativo nos jogos entre as duas teorias.

Quanto ao desenvolvimento desse tipo de estudo, especificamente no Brasil, mostra-se inexistente. O que há são teóricos brasileiros, como Kunsch (1997, 2003) e Ferrari (2003), que, ao trabalharem os pressupostos teóricos de Grunig e Hunt (1984), Murphy (1991b) e Grunig (2001) sobre os estudos dos modelos das práticas de Relações Públicas, citam a aproximação da Teoria dos Jogos com Relações Públicas. Já quanto à cooperação, que Simões (2001) considera o objetivo central do exercício profissional de Relações Públicas, realizada por meio de estratégias políticas e técnicas de comunicação, a sua expressão nas formulações de pesquisadores nacionais e internacionais sobre o tema é um elemento pouco explorado pelos teóricos de Relações Públicas.

Considerou-se o tema levando-se em conta sua utilidade e originalidade, disponibilizando-se um conhecimento mais aprofundado a respeito do assunto, com um vislumbre do como a Teoria dos Jogos e a teoria de Relações Públicas se interligam, possibilitando contribuições mútuas às duas ciências e, de maneira mais concreta, aos acadêmicos e profissionais de ambas as áreas, em especial a de Relações Públicas. Além disso, busca-se mais consistência e validade para a teoria de Relações Públicas, podendo-se alcançar uma base científica para a discussão do seu caráter enquanto ciência/atividade.

Acresça-se ainda, a possibilidade, a este pesquisador, de um aprimoramento da sua prática profissional, tanto como docente como profissional de mercado. Com efeito, torna-se benéfica e construtiva essa tarefa, pois, como entende Ferrari (2003), a pesquisa e a prática de Relações Públicas estão diretamente conectadas.

Além disso, colocar a teoria de Relações Públicas sob a ótica científica da Teoria dos Jogos pode vir a possibilitar uma aproximação sua com a sociologia, a economia, a política e, até mesmo, com a ciência militar, em que os jogos estiveram sempre presentes no treinamento de pessoal. Esse quadro de referência daria embasamento a Relações Públicas, permitindo-lhe ser executada em padrões de assessoria, antes que em atividades “tarefeiras” ou aproximativas, conforme expõe Simões (1995), que podem ser realizadas por terceiros, como, por exemplo, cumprimentos, eventos, cerimoniais e protocolos.

Quanto à estrutura deste estudo, constitui-se de seis partes com conteúdos definidos, referentes à relação entre Teoria dos Jogos e Relações Públicas. O segundo capítulo apresenta a Teoria dos Jogos, com uma breve evolução histórica, com seus significados, propósito, componentes e estrutura. Foram utilizados os seguintes autores para o delineamento deste capítulo: Von Neumann (1928), Von Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1950, 1950b, 1951, 1953, 1994), Scheeling (1960), Axelrod (1981, 1984, 1987, 1992, 1997, 1997b, 2000), Harsanyi (1967, 1994), Aumann (1959, 1987, 1987b), Silva (2003, 2004, 2004b, 2004c), Almeida (2005), Zugman (2005, 2005b) e Fiani (2006).

O terceiro capítulo refere-se ao processo e à teoria de Relações Públicas, com uma breve evolução histórica, com seus significados, propósito, componentes e estrutura, além de focar a teoria da função organizacional política de Simões (1995, 2001). Os principais teóricos a fundamentar este capítulo, além do autor citado, são Lewicki e Litterer (1985), Hodgson (1986), Mintzberg (1992), Andrade (1994 e 2001), Kusnch (1997, 1997b, 2002, 2003), Martinelli e Almeida (1998), França (2003), Xifra (2003), Grunig (2003) e Nassar (2007).

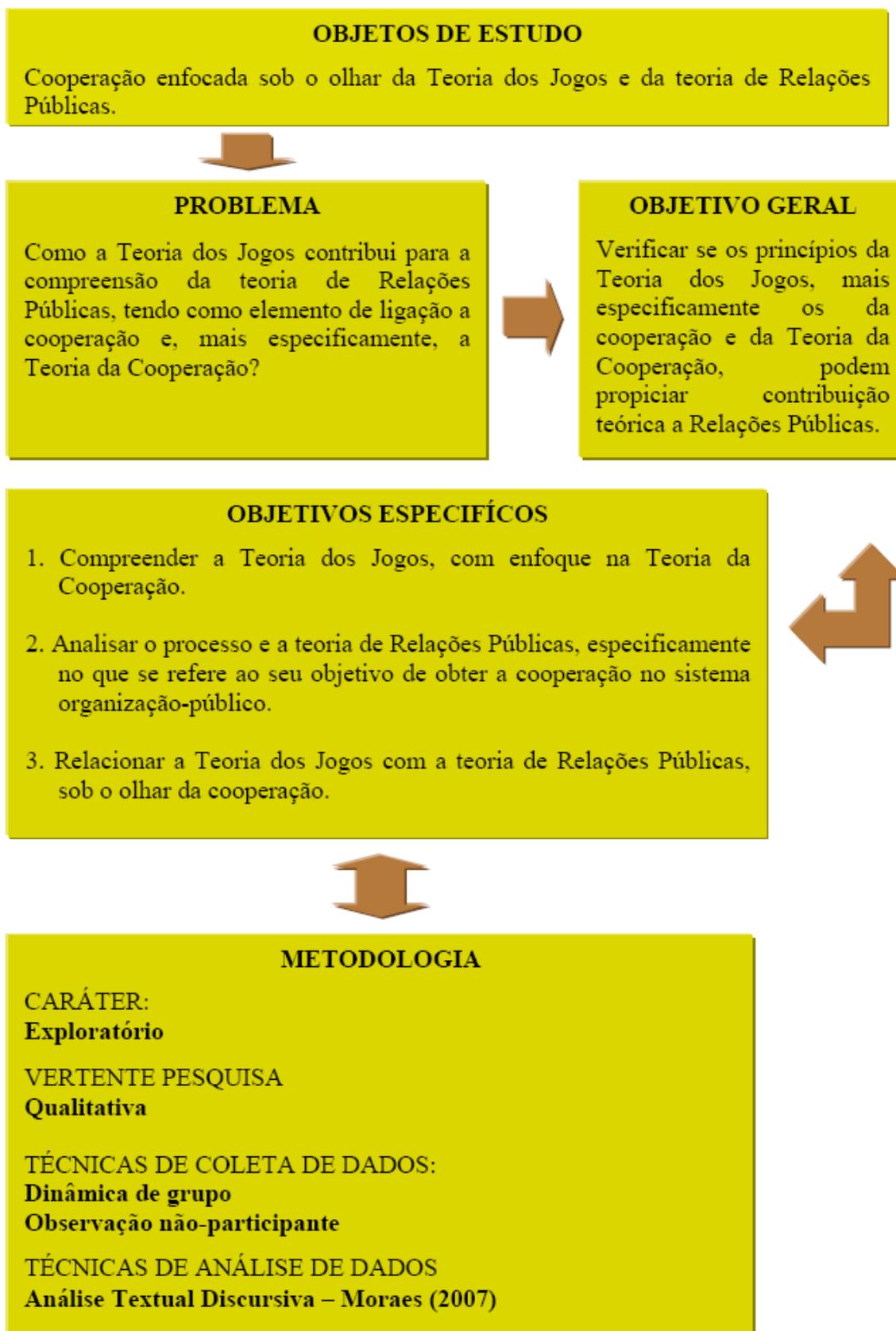
O quarto capítulo está relacionado à interligação dos pressupostos teóricos de Relações Públicas e da Teoria dos Jogos. É o momento do resgate dos conceitos na busca da transposição. Tem como arcabouço teórico central Von Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1950, 1950b, 1951, 1953, 1994), Harsanyi (1967, 1994), Ehling (1984, 1985, 1992), Axelrod (1984), Grunig e Hunt (1984), Hodgson (1986), Murphy (1987, 1989, 1991, 1991b), Grunig (2001), Xifra (2003) e Simões (1995, 2001).

O quinto capítulo refere-se à metodologia utilizada para desenvolver este trabalho, tendo sido usados para o seu delineamento, em destaque, os autores Rogers (1994), Gramigna (1995), Kirby (1995), Minicucci (1997), Lakatos e Marconi (2002), Bauer e Gaskell (2002), Flick (2004) e Moares (2007).

O sexto capítulo privilegia o processo e a investigação da pesquisa, com o desenvolvimento da dinâmica de grupo e com a Análise Textual Discursiva de Moraes (2007), resultando na produção do metatexto.

O último capítulo centra-se nos principais resultados obtidos com o estudo e com as idéias conclusivas de ordem geral, referentes ao trabalho realizado.

Para finalizar a introdução, desenvolve-se um desenho que esquematiza e sintetiza os principais aspectos metodológicos utilizados para a elaboração desta tese, conforme se expõe abaixo.



**Figura 1 - Desenho esquematizado dos principais aspectos metodológicos da tese**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo

## 2 TEORIA DOS JOGOS E COOPERAÇÃO

Para apresentar os elementos teóricos que fundamentam a realização do presente trabalho, optou-se, primeiramente, por explicitar o entendimento e a estrutura da Teoria dos Jogos. Dessa forma, apresenta-se, neste capítulo, além de seus conceitos e princípios, uma breve abordagem da evolução histórica da Teoria dos Jogos: seus elementos, componentes e estrutura, com ênfase nos conceitos de cooperação e na Teoria da Cooperação.

### 2.1# BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TEORIA DOS JOGOS

A ação de olhar através do tempo é benéfica, uma vez que ela desvenda e faz aflorarem a natureza e as nuances de questões que se transformaram com o tempo, algumas, ainda, antes mesmo de serem resolvidas. Assim, propõe-se uma retrospectiva da Teoria dos Jogos, enfocando seus principais avanços e recuos ao longo da História. Como se verá mais adiante, a trajetória da Teoria dos Jogos enfrenta significativas transições e evoluções ao longo do seu percurso.

Constata-se que a Teoria dos Jogos tornou-se um ramo proeminente da Matemática nos anos 30 do século XX. No entanto, o início dos seus estudos datam dos primórdios do século XVII, tendo, ainda, um princípio remoto entre os cinco primeiros séculos antes da Era Cristã, com o Talmude Babilônico – uma compilação de leis antigas que servem de base da lei religiosa, criminal e civil judaica. Para facilitar a compreensão da evolução histórica da Teoria dos Jogos, pode-se dividi-la em cinco períodos.

No primeiro, tem-se os teóricos precursores, como James Waldegrave (1713), Augustin Cournot (1838), Francis Ysidro Edgeworth (1881), Ernst Zermelo (1913) e Emile Borel (1921). No segundo, com o início do interesse científico, entre 1921 a 1944, destacam-se os teóricos John von Neumann e Oskar Morgenstern (1944), com a clássica publicação *The Theory of Games and Economic Behavior*.

O terceiro, baseado no interesse militar pela Teoria dos Jogos, entre os anos de 1945 a 1955, é desenvolvido pelo teórico Albert Tucker (1950), que criou o Dilema do Prisioneiro, focado no trabalho de Melvin Dresher e Merrill Flood (1950), o mais conhecido problema na área de Teoria dos Jogos e aquele com maior influência nas Ciências Sociais. Em destaque, tem-se John Nash (1950), considerado pela literatura como um dos relevantes estudiosos de Teoria dos Jogos e criador da Teoria do Equilíbrio ou, como também é chamada, o Equilíbrio de Nash. Salienta-se que o conceito de Equilíbrio Nash continua dando origem a programas de pesquisas em uma larga variedade de campos. Como terceiro expoente desse estágio, apresenta-se, também, Thomas Schelling (1960), que deu seguimento aos estudos iniciados por Nash.

O quarto momento é considerado pela literatura como a era Nash-Harsanyi-Selten, compreendido pelo período de 1961 a 1975, com os especialistas Selten (1965) e Harsanyi (1967), desenvolvendo os conceitos do Equilíbrio de Nash. Por fim, tem-se o quinto e último período, após o fim da década de 70 e o início da de 80 até os tempos atuais, com destaque para o teórico Axelrod (1984).

Merece atenção, contudo, a década de 90, por ser o período no qual a Teoria dos Jogos ganhou notoriedade, devido principalmente à utilização da Teoria da Evolução Biológica entre os economistas. O estudo da Teoria dos Jogos foi finalmente contemplado com o Nobel de Economia, tendo sido premiado em três anos distintos: em 1994, os pesquisadores John Nash, norte-americano, o alemão Reihard Selten e o húngaro naturalizado americano John Harsanyi; em 2005, o israelense naturalizado americano Robert J. Aumann e o norte-americano Thomas C. Schelling; e, em 2007, o russo naturalizado americano Leonid Hurwicz e os americanos Roger B. Myerson e Eric S. Maskin.

Destaque-se que todos os oito teóricos que receberam a premiação alicerçaram suas bases teóricas nos pressupostos do pai da Teoria dos Jogos, John von Neumann, segundo a unanimidade dos estudiosos.

## 2.2# CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA TEORIA DOS JOGOS

O objeto de estudo na Teoria dos Jogos é o jogo, de acordo com Turocy (2001). Na língua cotidiana, jogo é uma palavra comum que parece aplicar-se a várias atividades, em

várias civilizações, desde os primórdios da humanidade. Desde xadrez, cartas, dados, dardos, jogos de salão, jogos complexos de computadores, entre inúmeros outros vistos como entretenimento, aos jogos de sedução, empresariais, competições econômicas ou políticas, jogos militares ou de guerra – todos trazem a palavra jogo à linguagem diária.

Um jogo é um modelo formal e esquematizado, conforme definem Fundenberg e Levine (1998), Rasmusen e Blackwell (2001), Souza (2003) e Fiani (2006), de uma situação estratégica, para se compreender uma situação real ou simulada. Gramigna (1995) complementa que é uma atividade espontânea que representa uma situação de competição ou conflito. Stone (1948), Fochezatto (1995), Trigeorgis (1996), Pombo (1999), Bêrni (2004) e Zugman (2005) explicitam que jogos são processos que envolvem interações entre dois ou mais jogadores, chamados também de agentes, personagens ou equipes, entendidos por indivíduos, empresas, governos, enfim, por toda e qualquer organização.

Esses jogadores possuem uma posição a adotar ou um conjunto de movimentos a fazer, ao que se denomina ‘estratégia’, conforme a qual as ações de um interferem diretamente nos resultados de outro, dependendo especialmente da habilidade destes, conforme explanam Silva (2004) e Fiani (2006). Para os jogadores agirem é de relevância que se tenha no jogo um conjunto de princípios e normas, entendidas por regras, de acordo com Fiani (2006), que envolvam técnicas de descrição e análise preestabelecidas.

Chalegre (2001), por sua vez, demonstra que essas regras precisam ser adaptáveis a novas circunstâncias, possuindo ou não os jogadores informações que os orientem em suas jogadas para a obtenção de resultados, vistos em jogos como ganhos ou também *payoffs*. Esses ganhos podem ser maximizados pela maior ou menor busca de cooperação e equilíbrio no processo da jogada.

Outro fator determinante é que os jogos e seus componentes estão vinculados entre si no espaço e no tempo, de acordo com o entendimento de Brandenburger e Nalebuff (2000). Esses autores exprimem que um jogo num lugar pode afetar os jogos de outros lugares, e um jogo de hoje pode afetar os jogos de amanhã. Dessa forma, os elementos apresentados anteriormente que engendram e edificam os jogos também o fazem na Teoria dos Jogos.

De acordo com Silva (2004), a palavra jogo, que dá nome à teoria, foi alvo de diversos mal-entendidos dispensáveis. Muitos viam a Teoria dos Jogos como algo inconsistente, que merecia pouca atenção, ou até mesmo por um exercício não-científico. Tal posição é

explicada pela sua origem nos estudos de jogos de salão, tipo pôquer, xadrez. Embora a Teoria dos Jogos tenha raízes em jogos tidos de divertimento, segundo Pombo (1999), o nome, seu sentido e estrutura envolvem, também, questões mais sérias, que podem ser pesquisadas e ter aplicabilidade em campos como a sociologia, a economia, a ciência política, militar, entre outros, posteriormente apresentados. Segundo declara Faia (2005), a Teoria tem seu foco não em jogos de imaginação, mas em jogos de estratégia, tendo sua fundamentação na área da matemática.

Von Neumann (1928) enaltece exatamente a importância da matemática no pensamento estratégico. Conforme manifestam Von Neumann e Morgenstern (1944), a matemática possibilita determinados padrões de objetividade que, de certa maneira, independem das questões emocionais ou morais, embora tais modelos não constituam padrões absolutos. Os autores destacam que a matemática não é algo absoluto; ao contrário, é sujeita a alterações, conforme a sua aplicação, podendo ser vista de forma conveniente e oportunista por ser flexível, conforme descreve Von Neumann (1928). Ao final de tudo, segundo declara o autor, a matemática é uma disciplina criada pelo homem e a serviço do homem.

Dessa maneira, por meio da Teoria dos Jogos, procedente da ciência matemática, pode-se construir modelos, segundo Nash (1953), compreendidos como jogos. No entendimento de Osborne (2000), um modelo é uma abstração utilizada para que se infiram observações, percepções e experiências. Esse modelo matemático, representado por jogos, trata de aspectos normativos (SAMUELSON, 1953; AUMANN, 1959), sendo, dessa forma, projetado para pesquisa, conforme apresenta Schelling (1960). Esse autor expõe uma estrutura bastante simplificada, com determinadas variáveis e parâmetros pré-estabelecidos que visam medir, classificar e analisar.

Nash (1951) acrescenta que a Teoria dos Jogos é vista como um instrumento para se analisar o comportamento estratégico; constitui, assim, um método matemático de descrição e análise formais de diversas situações estratégicas. Gibbons (1992) ratifica esse pensamento e complementa, afirmando que a Teoria é o estudo de problemas de decisão e aborda a questão das trocas e escolhas do ser humano. O autor salienta que é mister conhecer de maneira aprofundada o comportamento dos indivíduos para que o processo de escolha individual, interativo ou social possa ser aprimorado.

Atualmente, de acordo com Bêrni (2004), a decisão estratégica é um ramo bem estabelecido do conhecimento humano, sendo que a Teoria dos Jogos é apenas uma das

formas possíveis de se estudar e modelar o processo decisório entre dois ou mais jogadores ou agentes de decisão, segundo referencia Sartini et al. (2004). Esses jogadores buscam as interações estratégicas por meio de um pensamento e de um comportamento racional (HARSANYI, 1994). É relevante acusar o entendimento que se tem, nesta tese, de racionalidade – um dos conceitos centrais da Teoria dos Jogos e que está relacionado diretamente à interação entre os agentes, de acordo com os pressupostos teóricos do autor supracitado e de Rapoport (1991).

O entendimento do que é racionalidade pode ser conflitante e inadequado se partirmos do senso comum e das expectativas dos indivíduos. Para Rapoport (1991), a definição de uma decisão ser racional ou irracional depende do ponto de vista de cada jogador, podendo, por conseguinte, ser ao mesmo tempo racional ou irracional. O que é fundamental, além desse olhar relativo, segundo Barnard (1968) e Rapoport (1991), é a coerência entre os meios e os fins dos jogadores. Essa idéia, pressuposta na Teoria dos Jogos, é entendida como racionalidade instrumental (ALMEIDA, 2005), quando o jogador racional é aquele que seleciona as melhores estratégias para alcançar determinados fins, que são meramente formais, tendo um agente como finalidade de sua ação em qualquer conteúdo. Ressalte-se que a análise teórica é realizada a partir do momento em que se define qual é esse conteúdo precisamente.

Quando o jogador se depara com uma situação em que tenha de escolher entre dois ou mais rumos para atingir determinado fim, e escolhe um terceiro, mediano, que acredita ser o mais viável para a realização do seu intento, então esse jogador se comportou racionalmente – ainda que tenha escolhido o caminho errado. Além disso, constata-se que nem sempre os agentes comportam-se de modo racional, entendendo isso como a forma de empregar os meios de que dispõem em conformidade com seus fins. Ressalte-se que, no instante em que os incentivos a jogar adequadamente, racionalmente, são apropriados, pode-se esperar que os jogadores tomem decisões cada vez menos baseadas nas suas emoções ou valores pessoais – o que é benéfico aos jogadores em termos de resultados.

Em concordância, Binmore (1994) afirma não ser verdade que os jogadores comportam-se sempre racionalmente, assim como não é verdade que eles se comportam sempre irracionalmente. Há alternâncias, tendo em vista que a sociedade não é composta apenas de comportamentos e indivíduos racionais ou irracionais. O conceito do que é racional e do que não é também muda conforme a cultura de um povo. Almeida (2005) complementa

que o comportamento estritamente racional é mais previsível do que o comportamento irracional. Em acréscimo a essa idéia, Fochezatto (1995) coloca que indivíduos irracionais existem, mas a tendência é que sejam eliminados num processo evolucionário.

Retornando à análise dos meios e fins empregados pelos jogadores, encontra-se justificativa plausível para os meios terem prevalência sobre os fins. De acordo com afirmação de Fiani (2006), a análise dos fins dos jogadores é considerada um julgamento moral que pressupõe, além disso, um padrão ético. O autor citado anteriormente enfatiza, contudo, que a Teoria dos Jogos não permite que padrões éticos sejam inseridos, uma vez que julgamentos requerem critérios do que seja certo ou errado, necessitando também de uma perspectiva crítica dos jogadores e do processo de interação em que os mesmos se encontram. A Teoria dos Jogos, sob o olhar de Fiani (2006, p.22), considera que os jogadores, em sua interação estratégica, não têm capacidade para exercer crítica nem sobre os jogadores nem sobre o jogo.

A partir dessas constatações, percebe-se que uma das tarefas da Teoria dos Jogos é formular uma noção de racionalidade por parte de agentes que necessitam adotar uma decisão sob condições de risco ou incerteza, buscando assegurar movimentos e resultados consistentes. Dessa maneira, agentes racionais são auxiliados a melhorar a qualidade de seu processo de escolha. Nesse processo, por sua vez, não há espaço para a intuição ou a ideologia, conforme declara Samuelson (1953). Assim, Teoria dos Jogos serve para formular, estruturar, analisar e compreender cenários estratégicos.

Contudo, dada a dificuldade de se estudar e prever o comportamento humano, a Teoria dos Jogos busca modelar e compreender, de acordo com Williams (1966), os conflitos humanos que não podem ser abstraídos. Essa teoria pode ser relacionada a situações que envolvam conflitos de interesses (MILLER, 2003); destaca-se, contudo, que ela não pretende resolver todos os tipos de conflito, porém apresenta melhor compreensão em situações complicadas, por meio da sua coleção de técnicas para análise desses problemas.

Para Turocy (2001), a Teoria dos Jogos é um estudo formal que, além do conflito, estuda a cooperação. Esse autor expõe que a Teoria dos Jogos é uma teoria matemática sobre conflito e colaboração. Essa teoria procura encontrar estratégias racionais em situações em que o resultado depende não só da estratégia própria de um agente e das condições em que este está inserido, mas também das estratégias escolhidas por outros agentes, que possivelmente têm estratégias diferentes ou objetivos comuns.

Assim, a cooperação se faz necessária, tendo em vista que as ações dos agentes são interdependentes e as ações de todos, na Teoria dos Jogos, necessitam ser previstas, de acordo com Schuch (2003). Uma das noções relevantes em Teoria dos Jogos está relacionada ao centrar-se nos outros, o que Brandenburger e Nalebuff (2000) chamam de alocentrismo. Ao anteciparem-se as circunstâncias, o agente, ao raciocinar retrospectivamente, se coloca no lugar dos outros jogadores.

Isso significa tratar-se de situações de escolha, nas quais se envolvem expectativas, decisões e ações interdependentes, em que a melhor eleição de uma ação, por parte de um participante, depende das ações dos demais e, portanto, das ações que se esperam que os outros realizem – e que dependem, por sua vez, das expectativas que tenham a respeito de sua própria ação.

Tendo em vista que a Teoria de Jogos se preocupa com o comportamento de indivíduos e suas coalizões, movimentos e contramovimentos, conforme observa Stone (1948), a inteligência, tida como traço característico da personalidade por parte dos jogadores, é indispensável, segundo explanação de Shubik (1992). Dessa maneira, todo o processo envolve decisões que precisam ser conscientes, objetivas e assertivas, a partir do estudo minucioso do comportamento alheio, em busca da cooperação e do equilíbrio no processo de relacionamento entre os jogadores. Isso porque as escolhas potencialmente afetam os interesses de todos os participantes. De maneira sintetizada, Dixit e Pindyck (1994) declaram que a Teoria dos Jogos analisa o comportamento dos jogadores que crêem que seus concorrentes ou oponentes são racionais e atuam visando maximizar seus poderes – conjectura de que modo ele deverá levar o comportamento deles em consideração ao tomar suas decisões com o objetivo de maximizar-se. Assim, a verificação da existência de interação entre os indivíduos se faz necessária, tendo em vista que o resultado obtido entre as partes possa ser o equilíbrio.

Tais situações, desse modo, não podem ser entendidas como uma simples generalização de casos em que indivíduos isolados tomam decisões, uma vez que estes não podem comportar-se como se as ações dos demais estivessem previamente dadas. Há uma interação, no sentido de que nenhuma eleição de um curso de ação pode realizar-se racionalmente, sem que se leve em consideração a dependência do resultado sobre as expectativas recíprocas dos participantes. Importa ressaltar que a Teoria dos Jogos, de acordo com Almeida (2005), parte da premissa de se equacionarem, por meio do raciocínio lógico, os

conflitos de interesses que ocorrem frequentemente na sociedade, verificando-se as tendências entre os jogadores de maximizar o ganho individual.

Conforme destaca Schelling (1960), a Teoria dos Jogos trata de e gera complexidades, contudo conduz seus estudiosos e apreciadores a um caminho frutuoso e estimulante. Situações de conflito, tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias reúnem-se nesse campo de estudo que surpreende a cada nova aplicação. Lage e Lima (2005), por sua vez, ressaltam que a vida em sociedade é uma série simultânea de jogos estratégicos, e Souza (2003) demonstra que a Teoria dos Jogos procura explicar as mais diversas situações, concebendo-as como jogos, usando-as com suas tipologias, sem se restringir a uma área do conhecimento.

Saliente-se que a Teoria dos Jogos é composta de um conjunto de teorias, não somente matemáticas, mas de diversas ciências que permeiam a vida humana. Vale ressaltar que, no presente estudo, os olhares centrais serão dados também à Teoria da Cooperação proposta por Axelrod (1984).

## 2.3# ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TEORIA DOS JOGOS

A Teoria dos Jogos é formada de um conjunto de elementos que edificam a sua estrutura e aplicabilidade. Para conhecer e analisar a situação de interação estratégica por meio da Teoria dos Jogos, faz-se necessário pormenorizar seus componentes que acima foram expostos de maneira simplificada no contexto conceitual e de caracterização de jogos. São eles: os jogadores, as estratégias, as regras e os *payoffs*.

### 2.3.1 Jogadores

O primeiro elemento que embasa a Teoria dos Jogos são os participantes. Há, na literatura, diversas formas de nominar esses participantes. Pode ser um jogador, um agente, um personagem ou uma equipe, entendidos, também, como indivíduos que podem agir sozinhos, conforme expõe Fiani (2006), ou em coletividade, de acordo com Carraro (1996). Estes são compreendidos como população, empresas, partidos políticos, organizações da sociedade civil, governos municipais ou estaduais, países, dentre inúmeras outras categorias.

Nesta tese, em relação à Teoria dos Jogos, toma-se por base a denominação *jogadores*; os sinônimos, contudo, são aceitos.

Jogadores são indivíduos que tomam decisões. Conforme Souza (2003, p.155), o “homem como jogador se comporta de forma a atingir seus objetivos, planejando diferentes estratégias, decidindo ao mesmo tempo como agir nos segmentos sociais em que está inserido”. Assim, os jogadores participam e possuem objetivos em um jogo. Isso concorre, na opinião de Fiani (2006), para que se percebam corretamente os objetivos dos jogadores. O autor enfatiza que, na Teoria dos Jogos, inexistem qualquer restrição quanto aos objetivos a que os jogadores almejam; qualquer objetivo, em princípio, pode ser modelado e analisado. É possível ainda modelar no jogo tanto uma interação entre jogadores que agem de forma estritamente competitiva quanto uma interação entre agentes que organizam o resultado da melhor maneira possível a todos. Zugman (2005b) comunga desse pensamento, acrescentando a importância de que o objetivo – que geralmente será o de obter o melhor resultado possível do processo de interação estratégica, dadas às preferências dos jogadores – esteja atrelado ao jogo.

Tomando-se em conta que os jogadores passam por situações de interação estratégica, o ponto da inter-relação entre os jogadores é particularmente delicado. Segundo Chalegre (2001), em ambientes organizacionais, por exemplo, é fácil isso ocorrer, pois os interesses são conflitantes e iminentes, mas também específicos de cada jogador, conforme complementam Zugman e Telli (2004). Sobretudo em qualquer situação de relação mútua isso pode ocorrer. Souza (2003) demonstra que o ponto de mediação entre sociedade e indivíduo, na perspectiva da Teoria dos Jogos, é o momento em que o indivíduo toma a postura de jogador e se insere nos diferentes jogos simultâneos. Dessa forma, lidar com relações conflitantes é componente constante das ações dos jogadores. Estes, portanto, escolhem seus movimentos em benefício próprio, com interesses específicos, mas se comportam para formar um todo, uma unidade (ZUGMAN, 2005b).

De acordo com Silva (2004), esse todo pode ser formado por um jogador ou por dois ou mais. Contudo, quando o jogo apresentar três ou mais jogadores, estes serão denotados pelo símbolo  $N$ . Ferguson (1996) observa que esse signo pode ser usado como  $N$ -pessoas,  $N$ -jogadores,  $N$ -indivíduos, enfim, de diversas maneiras, todas aceitas neste trabalho.

Ainda em relação à conformação de um todo, põe-se à disposição, segundo Davis (1983), que caso cada membro de um grupo possua exatamente as mesmas sensações sobre

como o jogo deve resultar, os membros podem ser considerados um único jogador. Doria e Doria (1999) complementam que, em inúmeros momentos, o jogador é, na verdade, um conceito coletivo. Isso porque, como há o componente da inter-relação, da interação estratégica, pressupõe-se que a implicação de mais de um jogador se faz necessária, apesar de não ser a regra – a unidade ou o que diz respeito ou interessa a toda a coletividade se faz presente, como num processo sistêmico.

Seguindo essa perspectiva, Papp (1992) vai além, ao destacar que o processo sistêmico se realiza no instante em que os eventos são estudados dentro do contexto no qual ocorrem, e a atenção é focalizada nas conexões e relações. Conforme esse enfoque (D'AMICO, 2004), o que passa a ser considerado é o todo, que é visto como algo maior e mais amplo do que a soma das partes. Assim, cada parte, aqui entendida como *um jogador*, pode ser vista no contexto desse todo. Retomando a questão de interesses e conflitos, e os relacionados à questão anterior, constata-se que dois ou mais jogadores são agentes com interesses distintos, independentemente de quantos indivíduos estão representados em cada grupo e buscam satisfazer seus propósitos. Em concordância, Bêni (2004) expõe que mesmo que os jogadores possuam interesses divergentes, estes não são necessariamente opostos – podem convergir, em lugar de sempre divergir.

Enaltece-se que, segundo a perspectiva sistêmica, as partes formam um todo, e esse todo é afetado pelos movimentos dos seus componentes, como uma engrenagem. Cada ocorrência de variações, em qualquer uma das partes, pode afetar todos os outros elementos. Sendo assim, na Teoria dos Jogos, constatam-se comportamentos estratégicos de jogadores que, ao tomarem decisões próprias em busca de seus objetivos ímpares, agem individual ou coletivamente, formando uma unidade, um todo. Faz-se necessário levar em consideração o que o outro jogador, visto como parceiro ou oponente, está pensando ou planejando.

De maneira sintetizada, Camerer (1991) e Miller (2003) enfatizam que, na Teoria dos Jogos, os jogadores, muitas vezes, adotam estratégias baseadas no pensamento e no comportamento dos outros jogadores. Nash (1953) coloca em evidência, a partir de um prisma simplista, o seguinte raciocínio: o jogador A pensa que o jogador B pensa que o jogador A pensa de determinada maneira. Esse raciocínio é a essência do Equilíbrio de Nash e foi aplicado ao Dilema do Prisioneiro. Destaque-se que essas teorias serão desenvolvidas e detalhadas posteriormente, num contexto mais adequado. Coloca-se em evidência, sob o olhar

de Nasar (2002), que a visão de Nash sobre como funciona a rivalidade humana é uma das grandes idéias do século XX e uma reviravolta na forma de se pensar estrategicamente.

Fica explícito, portanto, que há uma forte interdependência nas decisões que os adversários tomarão das expectativas (recíprocas) do comportamento do outro. O destino de um agente depende tanto de sua própria ação quanto da ação do outro agente. Os estudiosos de Teoria dos Jogos costumam afirmar, recorrendo a Bêrni (2004), que o objetivo dos jogadores é obter o melhor resultado possível. Desse modo, faz-se necessário compreender adequadamente a capacidade do oponente de reagir a suas ações, conforme a conduta esperada entre seres semelhantes (SILVA, 2004). Além disso, compreender o ponto de vista do oponente, sem subestimá-lo, é de relevância.

Bon (2000) enfatiza que, ao estudar as interações humanas, vistas sob o referencial da Teoria dos Jogos, as conseqüências dos atos dos jogadores devem ser ressaltadas, sendo as relações sociais de poder desveladas e encaradas. Quanto ao termo *poder*, explana-se que o mesmo possui diversos significados, tanto em termos científicos como quanto ao senso comum, sendo usado como sinônimo de vários outros termos. Assim, é oportuno relembrar, com base em conceitos e teóricos já expostos, que o exercício de poder é definido como a possibilidade de um sujeito, grupo, organização ou partido, denominado A, decidir ou influenciar a decisão de B, também entendido como um sujeito, grupo, organização ou partido.

Constata-se, na definição apresentada, que o ponto comum é a expressão de um processo de relação e troca social. Confirma essa constatação o pensamento de Bobbio (1986), ao caracterizar o poder como intangível, não havendo em si propriedade, mas sim uma relação entre seres humanos. Assim, ao sintetizar o exercício de poder como a probabilidade de A decidir ou influenciar a decisão de B, Parsons (1969) dá destaque ao processo de troca que envolve os recursos escassos. Mintzberg (1992) complementa, alegando que ter poder é possuir a capacidade de conseguir que determinadas coisas sejam feitas. Parsons (1969) reforça que uma pessoa tem poder até o limite da sua influência no comportamento de outros, de acordo com as intenções que a movem. Saliente-se que ambos os autores vêem o poder como capacidade de produzir efeitos.

Nessa perspectiva, transpõem-se esses conceitos à Teoria dos Jogos. A decisão de um jogador tem conseqüências sobre os demais, assim como as decisões dos outros jogadores terão conseqüências sobre ele, como revela Nash (1953). O autor enuncia que, quando alguém

ameaça outra parte, trata de convencê-la de que, caso não atue em conformidade com suas exigências, será (o ameaçador) obrigado a agir para fazer cumprir o que havia proposto – ainda que isso seja algo que o próprio agente não deseje fazer. Tem-se, então, o desvelamento das relações de poder. Contudo, um indivíduo ou um grupo não possui poder isoladamente, e esse poder é intangível e impalpável. Ao contrário, pode mostrar-se tanto oculto como aparente, ser exercido consciente ou inconscientemente, de maneira passiva ou ativa por parte dos seres humanos, pois, para que se efetive, é necessária a relação entre os jogadores.

Torna-se compreensível, por conseguinte, o envolvimento de raciocínios complexos. Jogadores em Teoria dos Jogos precisam, na maioria das vezes, preocupar-se de antemão com o que pensa seu adversário ou companheiro antes mesmo de planejar seus movimentos. Isso porque fica comprovado que sua mobilidade baseia-se nos movimentos de outros, nas possibilidades de resposta dos demais jogadores. Assim, uma avaliação de âmbito individual, isolada, bem como do coletivo, do todo, necessita ser feita por parte dos jogadores, com um olhar perspicaz e astuto que foque um todo completo e coeso, visando à convergência entre as partes – vista como fundamental, reguladora do jogo em movimento e futuro.

Assim, estudar como os jogadores tomam as suas decisões faz-se necessário, considerando-se as preferências de todos os atores envolvidos num jogo, pois elas irão nortear escolhas, movimentos e até mesmo conduzir a determinado resultado. Um responsável por decisões escolhe a melhor ação segundo suas preferências, entre todas as ações disponíveis, ordenando as alternativas por meio de hierarquização (SOUZA, 2003). Caso os jogadores se comportem no sentido de atingir e maximizar seus objetivos, pode-se então dizer que eles se comportam racionalmente. A racionalidade dos participantes é um pressuposto fundamental para a Teoria dos Jogos. Caso contrário, a teoria não funcionaria, pois o comportamento dos agentes seria completamente imprevisível, denota Fochezatto (1995).

Buscando aperfeiçoar a Teoria dos Jogos, Nash (1950b) aborda de forma inovadora a questão de como interagiriam dois agentes racionais envolvidos numa barganha, formulando uma teoria baseada no pressuposto de que as probabilidades de cada jogador, em relação à conduta de outro jogador, são sedimentadas nas características inerentes às próprias condições de troca. O modo como os jogadores dividirão o ganho refere-se à percepção de quanto o acordo vale para cada jogador. Essa idéia repousa na premissa de que a troca depende de uma combinação de opções, conforme a qual os negociadores tenham como referência os benefícios de realizar um acordo.

Seguindo esse pensamento, nenhuma restrição qualitativa é colocada nas preferências dos responsáveis pelas tomadas de decisão. A racionalidade encontra-se na coerência das suas decisões em jogos diferentes, em face de ações disponíveis, e não em gostar ou não, contribui Osborne (2000) em concordância com o pensamento de Rapoport (1991), em termos de racionalidade, conforme já relatado. Espera-se, então, que um jogador racional pense logicamente, escolhendo as próprias premissas apoiadas no seu raciocínio lógico, com base no emprego da razão. Que considere, conforme enuncia Fiani (2006), as evidências de forma neutra, sem distorcer fatos ou omitir evidências; por fim, que seja capaz de concluir de maneira coerente.

### **2.3.2 Estratégias**

As estratégias são o segundo elemento que compõe a Teoria dos Jogos. Como a Teoria é um sistema matemático que visa analisar e prever de que maneira os seres humanos se comportam em situações estratégicas, é necessário entender o que são e para que servem. Estratégias são entendidas como escolhas, ou um conjunto de alternativas, de movimento e de comportamento que um determinado jogador possui e pode utilizar no jogo.

Fiani (2006) define estratégias como um plano de ações que especifica, para determinado jogador, que atitude considerar nos momentos em que ele terá de decidir o que fazer. Percebe-se que esse conceito está relacionado com a tomada de decisão do agente frente às situações vivenciadas no momento ou no futuro, referindo-se à decisão do que e por que fazer, assim como jogar o jogo em cada contingência. Souza (2003) acrescenta, afirmando que estratégia é a descrição completa da ação do jogador sob quaisquer circunstâncias, visando atingir aos seus objetivos.

Stone (1948), Mazoli (1959), Trigeorgis (1996) e Lisboa (2003) comungam que estratégia é um plano contingente e completo de ação que um jogador necessita ter. De acordo com esses autores, o referido plano contempla: um conjunto ordenado de estratégias; a descrição das ações a serem tomadas em cada possível evolução do jogo; as eventualidades que podem surgir no decorrer do jogo; qualquer que seja a quantidade de informação que se possui em qualquer ponto da partida, bem como a definição da forma de comunicação a ser adotada entre jogadores. Pode-se estudar o antes, o durante e o depois de todas as partidas, atuando de forma ativa e preventiva, simulando cenários que tragam mais segurança e

otimização, em vez de ser reativo. Dessa maneira, o jogador poderá saber o que fazer em qualquer estágio, pouco importando o que seu oponente faça nem os resultados dos eventos probabilísticos.

Já que o jogador deve agir sob quaisquer circunstâncias possíveis, tomando suas decisões de maneira concomitante ou sucessiva, em termos de estratégias e jogos para poder realizar seu objetivo, inexistente situação ideal. Axelrod (1987) corrobora esse pensamento, acrescentando que os ambientes onde os seres humanos estão inseridos são complexos. Assim, existem situações nas quais incidem movimentos da parte do jogador, com a aplicação, de maneira eficaz, dos recursos de que dispõe, explorando as condições favoráveis de que porventura desfrute, até chegar a condições vantajosas à presença do outro jogador, visando ao alcance de objetivos. É necessário, de acordo com Axelrod (1987), que o jogador seja capaz de adaptar sua estratégia às diversas situações, às jogadas e aos oponentes, pois, conforme relembra Trigeorgis (1996), as estratégias adotadas devem sempre levar em conta as estratégias dos outros jogadores. Isso é entendido por otimização de estratégias ou ótimas estratégias.

Compreende-se que toda ação de um oponente, em conjunto com a ação do jogador, faça parte da descrição da estratégia (WILLIAMS, 1966). Estratégia que, de acordo com o autor citado acima, não será necessariamente sempre a melhor ou a mais benéfica ao jogador. Assim como uma estratégia pode ser a melhor resposta à ação específica que os outros jogadores adotem, pode acontecer de outra estratégia nunca ser a melhor resposta a dado jogador, qualquer que seja a estratégia que os demais jogadores decidam executar, como explica Fiani (2006).

Em um jogo, o jogador necessita escolher uma estratégia que maximize o seu resultado, aumentando os ganhos ou diminuindo as perdas, de acordo com Stone (1948) e Zugman (2005), mesmo que nem sempre a estratégia escolhida seja a que traga melhores resultados. A grande questão, ao se escolher uma estratégia, aos olhares de Zugman e Telli (2004), é tentar preverem-se os ganhos e as perdas potenciais que existem em cada alternativa que aparece. Ao encontro desse pensamento, Ávila (2006) acrescenta que, como um movimento estratégico influencia o comportamento condicional do oponente, caso o jogo seja adequadamente compreendido e a reação do oponente possa ser prevista, um movimento estratégico deixará o jogador em melhor situação. É nesse momento, alerta Zugman (2005b),

que a atenção necessita estar voltada à ocorrência de uma seqüência interminável de blefes e previsões sobre a estratégia inimiga.

Os teóricos de jogos estudam o comportamento momentâneo e o previsível de indivíduos e organizações, pressupondo geralmente que os mesmos escolherão as estratégias melhores e mais racionais. As suposições, os fingimentos e as manobras astuciosas, o iludir ou ludibriar, o fazer crer no que não é verdade, optando por uma aposta alta que não corresponda ao que o jogador tem, para que o oponente desista de prosseguir no jogo ou altere suas estratégias, fazem inevitavelmente parte do jogo, tanto na Teoria dos Jogos como nos demais.

### 2.3.3 Regras

O terceiro componente da Teoria dos Jogos: as regras. Estas permitem a estrutura ao jogo e a segurança aos jogadores. Conforme explana Flores (2004), na linguagem cotidiana a palavra *regra* é utilizada com significados diferentes, inexistindo definição única. Regras, no entendimento sintetizado de Fudenberg e Levine (1998) e Silva (2004), é um conjunto de princípios, normas e preceitos que norteiam as ações dos jogadores nos jogos. Por sua vez, Skinner (1978) acrescenta os conceitos de instruções e os padrões a serem seguidos.

Percebe-se que os estudiosos da Teoria dos Jogos, ao seu turno, não restringem o conceito de regras. Usam-no com o intuito de determinar como se joga: o modo apropriado de pensar, agir e expressar dos agentes envolvidos nas jogadas. Serve de modelo, regulamento, sendo algo determinado antecipadamente que visa regular as estratégias e as relações entre os jogadores, estabelecendo limites. Vê-se, portanto, que existem nuances interessantes no uso do termo *regra*. Levar em conta esses matizes pode ser frutífero para a teorização acerca do comportamento dirigido por regras em Teoria dos Jogos.

É interessante citar Skinner (1978) porque faz uma análise de algumas funções que podem ser desempenhadas pelas regras. As cinco funções que esse autor explora diz respeito primeiro à função de ensino, em que as regras muitas vezes são apresentadas no momento da aquisição de uma habilidade. Em segundo, tem-se a função de elucidação, com foco nas regras como explicações padronizadas que servem para inserir o comportamento de alguém no contexto de uma atividade gerida por regras. Em terceiro, a função de justificação: as

regras são usadas para justificar e também para criticar ações que ocorrem em atividades governadas por regras. Em quarto, a função de avaliação, sendo as regras vistas como padrões de correção, parâmetros utilizados para avaliar se algo é correto ou incorreto. Por fim, como quinta função, a de definição, a indicar que as regras definem ações.

Esta última função, na verdade, não se aplica a qualquer tipo de regra e aponta para uma interessante distinção feita por Searle (1984) entre regras normativas e regras constitutivas. Enquanto as regras constitutivas, além de um conjunto de comportamentos, gerem suas novas formas, as regras normativas regulam atividades preexistentes, cuja existência independe logicamente das regras. É oportuno expor que, de todas essas funções, dá-se destaque à de ensino, discutida por Skinner, Gassenheimer e Kelley (1992) – que incentivaram diversas pesquisas empíricas por parte de teóricos como DeGrandpre e Buskist (1991). As demais funções, por sua vez, têm recebido menos atenção nos estudos de análise do comportamento.

Essas funções são convenientes de serem analisadas na Teoria dos Jogos, pois permitem que os estudiosos analisem a sua utilidade na construção e avaliação das regras que administram os jogos. Brandenburger e Nalebuff (2000) expõem que as regras são estipuladas pelos participantes de um jogo e precisam ser criadas, revisadas e alteradas por estes, de forma a se adequarem às necessidades e objetivos. É mister estipular regras que possuam preceitos que, de alguma maneira, beneficiem os jogadores, pois, como são feitas pelos próprios participantes dos jogos, precisam estar a seu favor. Desse modo, percebe-se, em acordo com Weber (1963), que as regras do jogo constituem uma orientação, limitando a variedade de ações de cada jogador, permitindo, também, a ele agir. Saliente-se que as ações dos seus rivais estão direta e igualmente sujeitas à limitação.

Em Teoria dos Jogos constata-se que inexistem um conjunto universal de regras e, sim, um conjunto de regras feitas de maneira apropriada a cada jogo. Depende do tipo de jogo, das características dos jogadores envolvidos, das estratégias estipuladas, das formas de relação e interação abarcadas, e das relações de poder exercidas. As regras são úteis também, segundo Brandenburger e Nalebuff (2000), para limitar as possíveis reações a qualquer ação dos jogadores. No caso da Teoria dos Jogos, conforme os autores expõem, toda ação provoca uma reação. Assim, para se analisar o efeito de uma regra, é necessário antecipar e raciocinar retrospectivamente.

Neiva (2003) enaltece que a Teoria dos Jogos não é imparcial. Ela depende diretamente do critério adotado pelos analistas para a descrição das regras e dos propósitos do jogo. Uma mesma negociação pode, por exemplo, ser representada por vários jogos diferentes; depende do analista e do critério por ele adotado. A Teoria dos Jogos é usada tanto para a análise de negociações já concluídas quanto para a avaliação das possibilidades de escolha.

Desse modo, pensar nos diferentes papéis que as regras desempenham nas ações humanas pode ser um passo útil na formulação de perguntas empíricas, como as formuladas pelo teórico de jogos Souza (2003, p. 45). Este lança indagações pertinentes para que se pense a respeito:

- 1) Em que medida se estabelece a comunicação entre os jogadores (até que ponto e como os jogadores podem se comunicar entre si)?
- 2) Existe a possibilidade de os jogadores estabelecerem acordos entre si (nem toda situação de jogo permite que os jogadores estabeleçam convenções)?
- 3) São admissíveis resultados colaterais (deve ficar claro se os prêmios conseguidos no jogo podem ser repartidos entre os jogadores)?
- 4) Qual é a relação causal entre as ações dos jogadores e o resultado do jogo (quais estratégias os jogadores dispõem para realizar seus objetivos)?
- 5) Quais as informações de que os jogadores podem dispor (em outras palavras, a amplitude de consciência da realidade do jogo que os jogadores inseridos possuem)?

As interrogações expostas acima, e diversas outras que possam ser feitas, dependendo do jogo e de seus jogadores, possibilitam que os critérios de ação e reação sejam pensados, estipulados, avaliados e revisados. Isso com foco no processo de interação entre os seres humanos – considerando-os em situação de jogo, ou seja, como jogadores –, que são a comunicação e o processo de informação existente nessa relação estratégica, pelo exercício de influência que possuem (SILVA, 2004).

Soma-se a esse pensamento, o entendimento de comunicação apresentado por Martino (2001): um tipo de relação que se pode expressar por ação e reação, tendo o significado de interação e relação. É um processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, isto é, uma sensação, um pensamento, desejo, afeto. A comunicação é vista como o contato de uma

pessoa com outra (DORIA; LIMA, 1971). Por sua vez, Gerbner (1967) já havia atestado que pode ser definida como interação social por meio de mensagens.

Além do sentido de relação apontado acima, complementa-se o entendimento de comunicação com as idéias de Thayer (1967), Berlo (1970), Rego (1986) e Simões (2001), que a definem como um meio de influência ou mudança de comportamento entre emissor e receptor, sendo uma forma de exercício do poder. Ela é a base da relação entre os homens, uma vez que o indivíduo se comunica para afetar ou influenciar outrem, na concepção de Berlo (1970). Essa definição coincide com a de Rego (1986), que percebe comunicação como o exercício de ascendência sobre o comportamento humano.

Expressões como “relações”, “meio de influência” ou “mudança de comportamento” compõem a polissemia do termo comunicação; contudo, na sua essência, comunicação tem um sentido original de relação e influência que se estabelece entre jogadores na composição de qualquer jogada. Em termos de informação, segundo Rasmusen e Blackwell (2001), tem-se o conhecimento comum de parte dos jogadores. O autor indaga se cada jogador sabe que todos os demais jogadores conhecem a informação e se cada jogador sabe que todos os jogadores sabem que todos a conhecem, e assim por diante. Dessa forma, no instante em que se consegue fazer com que sua estratégia seja efetivada frente ao oponente, ou companheiro, sendo compreendida por estes, estaria ocorrendo o fenômeno da comunicação.

Weaver (1987) sintetiza que a comunicação pode ser entendida como processo de transmissão de mensagem por uma fonte, por meio de um canal, a um destinatário e receptor da mensagem – concepção que é adotada nesta tese. O emissor ou fonte, segundo Mattelart (1999), é o ponto de partida da comunicação e, neste estudo, é entendido como uma das partes ou um jogador que interage. É o elemento que dá forma à mensagem, que é codificada e transmitida, sendo recebida no outro extremo da cadeia. Já o receptor, na concepção de Weaver (1987, p.26), é “uma espécie de transmissor ao inverso, que transforma novamente o sinal transmitido em mensagem, levando-a a seu destino”. Neste estudo, o receptor é visto como a outra parte ou outro jogador. Na comunicação, segundo Weaver (1987), estão incluídos todos os procedimentos pelos quais uma mente pode influenciar outra. O fator de influência aparece pelo êxito do emissor, ao provocar a conduta desejada no receptor por meio do significado da mensagem transmitida.

Transpondo esse conceito à Teoria dos Jogos, no jogo de emissor e receptor entre dois participantes, por exemplo, o emissor pode possuir uma informação privada, mas depende da

escolha de uma ação por parte de um receptor que possa estar desinformado, conforme expõem Crawford e Sobel (1982). De acordo com esses autores, o emissor passa a enviar um sinal ao receptor, que, por ser sujeito a ruído, exige uma interpretação estimada de seu significado, a partir da qual será tomada a decisão sobre a ação a seguir.

Para a comunicação ocorrer, entende-se que os envolvidos no processo necessitam estar predispostos a compartilhar informações, percepções, conhecimentos. Devem estar receptivos, pois o receptor é influenciado, de uma maneira ou outra, pela mensagem que recebe, optando por responder a ela. Dessa forma, a comunicação somente se faz quando o receptor compreende e interpreta a mensagem enviada, emitindo, assim, uma resposta, isto é, um *feedback*. Hohlfeldt (2001) salienta que um modelo verdadeiramente comunicativo necessita pressupor *feedback* ao longo de todo o processo. *Feedback*, em português “retroalimentação” ou “realimentação”, é o princípio de quase todo sistema de controle utilizado (DORIA; LIMA, 1971). Dance (1967) acrescenta que o princípio da retroalimentação permite a análise atualizada do comportamento do receptor, no sentido de promover alteração do comportamento futuro, com base no sucesso do comportamento deste. Além disso, mostra que a comunicação, em sua interpretação mais ampla, pode ser vista como a estimulação de uma resposta. Constata-se que só há comunicação se um reage ao estímulo do outro. Caso inexista reação, atesta-se que processo de comunicação não se efetivou.

Resta examinar se regras e convenções podem estabelecer e determinar por completo, e de que modo, a ação dos indivíduos. Isto é, se os indivíduos agem obedecendo a coações do todo sobre as partes ou se obedecem a interesses estritamente individuais. Nesse último caso, os indivíduos atuam universalmente conforme seus interesses egoístas. No entanto, Axelrod (1981) apresenta que as regras são eficazes porque expressam os interesses da coletividade.

Portanto, depois dos jogadores definidos, das estratégias preparadas com base em regras adequadas, a jogada progride de um estágio a outro, sendo do estado inicial do jogo até a jogada final, com a obtenção dos objetivos propostos, dos ganhos almejados. Contudo, é preciso estar atento, pois as jogadas estão cheias de incertezas. A tática influencia na maneira como os participantes percebem a incerteza e, dessa maneira, molda seu comportamento, conforme observam Brandenburger e Nalebuff (2000). Esses autores destacam que algumas táticas operam com a redução das percepções errôneas; metaforicamente, levantam a névoa, tornando mais precisa a “visão” do jogo. Outras funções criam ou mantêm a incerteza, esperando a névoa.

Além disso, é necessário considerar que, em Teoria dos Jogos, ao se jogar o jogo se está em constante mudança. O pensar, o agir, o olhar, a colaboração competitiva, a rede de valor que forma o jogo é desenhada, preparada, treinada; contudo, transformações existem, são diversas, e afetam as partes envolvidas. Reconhecer e saber lidar com isso são fundamentais, pois a busca do equilíbrio é essencial para a Teoria dos Jogos, como se verá adiante.

Após a evolução dos estágios no processo de jogada rumo ao seu final, com atenção aos percalços que se enfrenta no caminho, chega-se, finalmente, à solução do jogo, isto é, à prescrição ou previsão sobre seu resultado. Esta ocorre quando, segundo Doria e Doria (1999), todos os participantes escolhem uma estratégia comum que, de certo modo, satisfaça todos os envolvidos. A partir desse momento, encaminha-se ao último elemento que compõe a Teoria dos Jogos, aos resultados obtidos, ou, como usualmente se emprega na linguagem de Teoria dos Jogos, ao *payoff*.

#### **2.3.4 *Payoff***

O quarto elemento da Teoria dos Jogos: o *payoff*. Para melhor explicar esse conceito, retoma-se a questão do conflito no processo de relacionamento e interação entre os jogadores, segundo formulação de Von Neumann e Morgenstern (1944). Para esses autores, o conflito de interesses é claramente representado no fato de que, para haver resultado nos jogos, a vitória de um jogador resulta na derrota de outro, característica de jogos de soma zero, centro da sua teoria, posteriormente descrita.

O mais instigante na Teoria dos Jogos é a hipótese de que exista sempre uma maneira certa e ideal de proceder jogando. Abrantes (2004) complementa que a solução de um jogo passa a ser sempre a combinação de ganhos ou perdas.

O conflito de interesses não poderia ser, segundo Neiva (2003), um conceito absoluto, expresso apenas pela vitória de um – que leva à derrota de outro. A situação de vitória ou derrota seria somente o grau maior de conflito de interesses, mas existem formas sutis de interesses e também gradações complexas de conflito. Assim, o jogo é sempre uma situação de conflito de interesses, em que as partes que interagem o fazem de maneira a que suas escolhas determinem o resultado da interação: quem vence, quem perde.

Por princípio, supõe-se que todos busquem maximizar seus resultados e, ainda que não o consigam, se empenhem para que isso ocorra (SILVA, 2004). Dessa forma, tem-se o *payoff*, que também, segundo Pombo (1999), Doria e Doria (1999) e Ávila (2006), pode ser denominado resultado, ganho ou recompensa, sempre acontecendo ao fim de um jogo. Fiani (2006) refere-se ao *payoff* como a função de recompensa a cada jogador, aquilo que se obtém depois de encerrado o jogo, de acordo com as próprias escolhas e as dos demais jogadores. Pombo (1999), por sua vez, delimita como sendo a retribuição que o jogador tem em cada uma das estratégias adotadas.

Em alguns jogos, isso é tão simples quanto declarar um vencedor ou um vencido; em outros, pode traduzir-se num valor numérico, numa quantidade de dinheiro ou de pontos. Enfim, o que seja capaz de ajudar o jogador a perceber como ele avalia determinado resultado do jogo, conforme colocam Doria e Doria (1999). No fim do jogo, cada jogador obtém um *payoff* (FIANI, 2006). Esse número pode ser associado ao montante que foi ganho ou perdido, ou, por exemplo, dizer-se que o *payoff* é +1 para o ganhador, 0 se há um empate, e -1 para o perdedor. Como os jogadores buscam maximizar seus resultados, logo estarão buscando maximizar seu *payoff*, conforme Ávila (2006), independentemente de as ações dos jogadores beneficiarem ou prejudicarem os demais.

Além disso, a hipótese de racionalidade envolve a busca de recompensas, para o que se faz necessário que cada jogador tenha ciência do perfil do(s) oponente(s) e saiba quais são os objetivos desses adversários e seus possíveis *payoffs*, ou melhor, as buscas que estão almejando, os resultados que estão esperando.

Sintetizando, a Teoria dos Jogos consiste num processo no qual duas ou mais pessoas tomam decisões e ações, a partir de uma estrutura de regras que pode ser formal ou informal. Cada combinação de decisões e ações, entendidas como um conjunto de movimentos a partir de estratégias disponíveis, determina uma situação específica e, dadas as decisões e ações dos agentes implicados no processo de ação e reação, se obtém diversas combinações. Isso depende da busca da consecução dos objetivos, que, como se constatou, será necessariamente conflitante entre as partes envolvidas no jogo, mas que, caminhando rumo à convergência, é mais favorável do que a divergência para a obtenção de *payoff*.

Para finalizar, apresenta-se, a seguir, quadro elaborado a partir das referências estudadas, que oferece um panorama do pensamento dos teóricos a respeito do conjunto de elementos que compõem a Teoria dos Jogos, facilitando a fixação e a compreensão destes.

Apresenta-se individualmente cada um dos quatro elementos, com seus aportes teóricos, expressos de maneira sumarizada, sem a preocupação de compará-los.

COMPONENTES	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS
JOGADORES	Participantes, agentes, personagens ou equipes, entendidos também por indivíduos, empresas, governos. Toda e qualquer organização. Interesses, objetivos, expectativas, metas próprias, opostas ou não, que podem compor uma coletividade, sendo divergentes ou convergentes. O destino e a ação baseiam-se nos movimentos e nas repostas alheias, dadas as possibilidades dos demais.
ESTRATÉGIAS	Plano de ação, com descrição das decisões a serem tomadas em todas as situações possíveis. Conjunto de alternativas, de movimentos (e de comportamentos) que um jogador pode utilizar no jogo. O jogador está focado nos ganhos e perdas, seus e do oponente. Inexiste estratégia ideal.
REGRAS	Conjunto de princípios e normas que regulamentam um jogo. Existe um conjunto de regras feitas de maneira apropriada a cada jogo.
<i>PAYOFFS</i>	O que se obtêm depois de encerrado o jogo: recompensa, benefício ou até mesmo punição do jogador. Solução ou ganho de um jogo em quantificação ou qualificação.

**Quadro 1 – Síntese dos elementos que compõem a Teoria dos Jogos**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.4# CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS

Para que se possa melhor estudar a Teoria dos Jogos, faz-se necessário entender primeiramente o que é cooperação em Teoria dos Jogos. Após estudar esse conceito, analisam-se as duas classificações existentes de jogos, de acordo com Kreps (1996): jogos cooperativos e jogos não-cooperativos. Por fim, é realizada uma comparação entre os jogos não-cooperativos e os cooperativos. Destaque-se que esse estudo preliminar de cooperação também é fundamental para embasar a Teoria da Cooperação de Axelrod (1984).

### 2.4.1 Cooperação

A cooperação não é um fator novo. Ela aparece em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas. Valadares (2004) apresenta que os povos antigos já praticavam a cooperação na sua luta pela sobrevivência. A caça e a pesca em comum, a construção de habitações e a defesa da comunidade eram realizadas em conjunto pelos membros dos grupos. De acordo com Aumann (1959) e Schelling (1960), um mínimo de cooperação é pré-requisito de uma sociedade próspera. Por sua vez, Axelrod (1984) entende a cooperação de maneira diferente, indo além das relações humanas. Passa a olhar a cooperação existente entre os seres vivos, que é comum entre membros da mesma espécie e até entre membros de espécies diferentes, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos.

No estudo da evolução por associação, Sapp (1994) historia que Albert Bernhard Frank cunhou o termo *Symbiotismus* (Simbiose) para designar os casos nos quais duas espécies vivem juntas, ou uma na outra, sem importar o papel que ambas desempenham, baseadas apenas na mera coexistência. O autor explica que embora esse estudo fosse bem conhecido, a origem do termo simbiose foi creditada a Anton de Bary, que em 1877 usou pela primeira vez o termo para designar a vida em conjunto de organismos diferentemente denominados. Sob o nome ‘simbiose de Bary’ incluíram-se vários tipos de associações complexas, que vão das relações parasitárias às relações nas quais os associados ajudam-se mutuamente, ao que ele definiu como mutualismo, expõe o autor supracitado. Esse termo foi criado por Pierre-Joseph van Beneden em 1873, e em 1876 ele argumenta que os tipos de relações sociais nas sociedades animais são tão variados quanto nas sociedades humanas, e as classifica em parasitismo, comensalismo e mutualismo, observa Sapp (1994).

Constata-se, então, que estudar a cooperação e sua evolução tem sido alvo de diversas pesquisas, por parte de diversas áreas do conhecimento humano, principal durante os últimos 50 anos (AXELROD; HAMMOND, 2006). Estuda-se a cooperação entre seres vivos, vegetais, animais e humanos, e em relação a estes, de maneira detalhada, entre países, empresas, instituições de ensino, religiosas, comunidades, famílias, enfim, entre todo o tipo de organizações. Valadares (2004) acredita que é possível alcançar melhores resultados atuando por meio de parcerias, acordos e ações conjuntas do que atuando isoladamente. Como sintetiza Camerer (1991), a Teoria dos Jogos é sobre o que acontece quando gente ou genes ou nações interagem.

Nessa busca por desvelar o significado, a importância e a aplicabilidade da cooperação, colocam-se em evidência os estudos de Axelrod (1984). O seu trabalho e contribuições possibilitaram, nos últimos 20 anos, um avanço no estudo e na abrangência das condições da cooperação. O autor centrou suas pesquisas em compreender como a cooperação emerge em um mundo de egoístas e sem autoridade central. Essa pergunta intrigou não somente ele, mas outros estudiosos por muito tempo. Contudo, para responder à indagação, busca-se compreender o que seja cooperação. Tal problema desempenha papel relevante em campos diversos, como político, filosófico, econômico, social, indica Axelrod (1997).

Assim, cooperação abrange a interação, o trabalhar junto, o ajudar-se mutuamente, o tentar conseguir, com a ajuda de outros, o que, com maior dificuldade, se conseguiria sozinho, conforme expõe Valadares (2004). Fala-se em atuação conjunta, esforços, auxílio, adaptação de atitudes e comportamentos, motivações e ações convergentes. Dugatkin (1992) enfatiza que, para haver a cooperação, algum tipo de ação coletiva precisa existir. Boyd e Richerson (1990) registram que as sociedades humanas são baseadas na cooperação entre grande número de indivíduos que geneticamente não apresentam relações. Isto é, não se coopera somente por laços sanguíneos, mas por afinidades, por escolhas, como colocou anteriormente Axelrod (1984), em relação à cooperação entre espécies semelhantes ou diferentes.

A base da cooperação, de acordo com Axelrod (1992), está relacionada à durabilidade das relações, e não somente com a confiança, que, aliás, é dispensável para que haja cooperação, enfatiza o autor. Assim, quando se têm condições adequadas para que a cooperação emergja entre os indivíduos, estes podem vir a cooperar por meio de um aprendizado – via tentativa e erro, por possibilidades de recompensas mútuas, imitação de outros indivíduos bem-sucedidos, ou até mesmo por meio de um processo de seleção cego dos comportamentos mais viáveis (AXELROD, 1997).

No caso de se analisarem seres humanos que sejam perspicazes e racionais, as relações entre estes precisam ser estabelecidas e mantidas, conforme observa Kondo (1990). Em contraponto, no entendimento de Axelrod (1997), os seres vivos não têm de ser racionais para serem cooperativos, porque, em seus estudos, ele considera que a cooperação pode emergir entre qualquer tipo vivo, não restringindo suas análises aos seres humanos. Apesar de os seres animais e vegetais serem não-rationais, o que os diferencia dos seres humanos (MARCONI; PRESOTTO, 1985), Axelrod (1984) entende que a cooperação entre eles pode existir. Esse

autor prossegue, expondo que o processo evolutivo permite as estratégias de medrar, mesmo que os envolvidos no jogo desconheciam por que ou como.

Em relação à evolução biológica, o autor coloca ainda a dispensabilidade do cérebro para que um organismo jogue um jogo. As bactérias são um exemplo, dada a sua alta capacidade responsiva a aspectos selecionados do seu ambiente químico. Podem responder, por isso, diferencialmente ao que outros organismos estão fazendo. Essas estratégias condicionais do comportamento podem, ainda, ser herdadas. Além disso, o autor assera que o comportamento de uma bactéria pode afetar a aptidão de outros organismos, tanto quanto o comportamento de outros organismos pode afetar a aptidão de uma bactéria. Do mesmo, Axelrod (1984) coloca que as ações que os jogadores tomam não são necessariamente escolhas conscientes. O autor exemplifica com a ação de um indivíduo que às vezes devolve um favor e outras vezes não, e que pode não pensar em que estratégia está sendo usada. Axelrod (1984) é enfático ao afirmar que, em absoluto, inexistente necessidade de se assumir a escolha deliberada às ações.

Retornando à questão da racionalidade, saliente-se que Axelrod (1997) não vê problemas em o ser humano mostrar-se racional em relação à cooperação. Quanto ao aspecto da racionalidade, considerada relevante por Kondo (1990) em seres humanos, esta pode ser mantida com as expectativas de reciprocidade, ao olhar desse autor. Tal pressuposto é compartilhado por Axelrod (1984), quando afirma que a reciprocidade é necessária e suficiente para que os agentes cooperem, sendo prescindível, portanto, a confiança entre os seres. Além disso, esse autor evidencia que a cooperação baseada na reciprocidade pode levar ao autopolicimento. Boyd e Richerson (1990) propõem que a cooperação ampla entre seres humanos pode ser entendida como resultante de redes da reciprocidade indireta. Os autores apresentam como exemplo o indivíduo A que pode ajudar o indivíduo B, embora A não receba benefício recíproco direto. Em vez disso, B poderia ajudar C, que ajuda D, que finalmente devolve a ajuda indiretamente a A. Assim, percebe-se, como relata Axelrod (1984), que as pessoas, para cooperarem, precisam aprender a se importar com os outros. Altruísmo é um motivo para a ação, é o caminho para a reciprocidade.

Comte (1989) expõe que o ser humano é em parte altruísta. Sua natureza instintiva propicia a preocupação com o outro, o amor desinteressado ao próximo. Contudo, é preciso que haja a retribuição da cooperação (AXELROD, 1984), evitando, assim, ser explorado. O autor acrescenta que o indivíduo também pode beneficiar-se da mútua cooperação, mesmo

quando explora os esforços cooperativos dos outros. Durante certo período, os mesmos indivíduos podem interagir, levando em conta modelos complexos de interações estratégicas.

Dessa forma, conforme expõem Axelrod (2000), Bêni (2004) e Marinho (2005), uma condição necessária para o surgimento da cooperação é a perspectiva de continuidade das interações. Todavia, apenas a existência dessa condição é insuficiente para a estabilidade da cooperação. O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação, sob a ótica de tais autores, com foco na Teoria da Cooperação, é a estratégia *Tit for Tat*, que significa coopera-se com quem coopera, e não com quem trai esse conceito.

Em continuidade às características da cooperação, Kondo (1990) complementa, afirmando que a cooperação é instável, sendo que a perturbação ou o comportamento fora dos padrões derrubam a cooperação. Contudo, para trazer estabilidade ao processo, a normatização é de relevância. O autor destaca que até na existência da perturbação, caso os indivíduos comportem-se normativamente, pode-se manter a cooperação. Dessa forma, o comportamento normativo trabalha como um estabilizador. Constata-se, então, que o estudo da cooperação é algo complexo e que exige tratamento exclusivo para cada situação. Isso porque, como deixa claro Ramos et al. (2006), as variáveis de escolha dos indivíduos alteram-se por inúmeros fatores: o objeto da coalizão, o número de participantes envolvidos, o tipo de relações de poder entre os participantes e a perspectiva de ganhos com a participação, entre outros aspectos.

Em relação a toda essa complexidade, Caporael et al. (1989) expõe outro fator determinante para a existência da cooperação: o egoísmo, que faz parte dos indivíduos e dos dilemas sociais. Assim, para a análise da cooperação, além do altruísmo, tem-se de dar espaço a considerações sobre o egoísmo. Balabanis (1998), nesse sentido, afirma que os indivíduos são racionais, mas também individualistas e egoístas. Axelrod (1984, p.3), em concordância, aponta o fato de o indivíduo ter estímulo para ser egoísta, mas evidencia que a cooperação, ainda assim, pode emergir entre egoístas, mesmo sem uma autoridade central, dada a premência de assegurar a própria proteção e a satisfação de suas necessidades. Dessa maneira, o autor expõe que “sabemos que as pessoas não são anjos e que elas tendem em primeiro lugar a se preocupar consigo mesmas e com o que lhes pertence. Sabemos que a cooperação existe e que a civilização se baseie nela”. Esses elementos auxiliam para compreender como a cooperação emerge em um mundo de egoístas e sem autoridade central, conforme exposto acima. Axelrod (1984) mostra que a cooperação pode emergir espontaneamente entre

indivíduos que buscam o seu próprio interesse, desde que na interação entre eles prevaleça um princípio de reciprocidade que possibilite, como se viu anteriormente, o policiamento por parte do indivíduo.

Seguindo essa perspectiva, Valadares (2004) acrescenta que a cooperação surge simultaneamente com a competição – outro processo social no qual os indivíduos e grupos são envolvidos. De acordo com o autor, no instante em que os indivíduos trabalham juntos, com um objetivo comum, seu comportamento é de cooperação; no instante em que disputam espaços e recursos, e se opõem uns aos outros, seu comportamento é de competição. O autor salienta que, em alguns casos, essa disputa pode evoluir para situações de conflito.

Como fica evidenciado, o indivíduo terá comportamentos que se alternam entre o egoísmo e o altruísmo, dependendo de cada situação que se está vivendo e das complexas relações que se mostram. Nash (1994) enfatiza a importância que um modelo baseado em egoísmo possui. O mesmo pode ser complementado por uma fundamentação que considere relações de ganhos e benefícios mútuos. Isso em consonância com o pensamento de Axelrod (1984), de que se deve buscar retribuir a cooperação, evitando a exploração.

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

Seguindo com a exposição das características da cooperação, apresenta-se a comunicação entre as partes que interagem. Relembre-se que a comunicação é entendida, nesta tese, como o processo de transmissão de mensagem do emissor, ou fonte, a um receptor ou destinatário, com o sentido de compartilhamento de informações, percepções e conhecimentos por parte dos envolvidos.

De acordo com Davis (1983), a extensão na qual os jogadores podem comunicar-se tem um efeito profundo no resultado de um jogo. Para que isso ocorra, faz-se necessário que os jogadores, emissores e receptores, sejam receptivos e, conseqüentemente, predispostos a cooperar. Souza (2003) acrescenta que a possibilidade de comunicação entre as partes que interagem ascende em importância quanto mais cooperativo for o jogo, coincidindo os interesses dos participantes. Em Teoria dos Jogos, têm-se os jogos em que inexiste

comunicação entre os jogadores, os jogos não-cooperativos, e outros nos quais os jogadores podem comunicar-se livremente, os jogos cooperativos. Nesse tipo de jogo, em que os interesses dos jogadores coincidem, o mais significativo é a capacidade de se comunicar. Por sua vez, Axelrod (1984) enfatiza que, para que os jogadores cooperem, é dispensável o uso de palavras, tendo em vista que, para o seu entendimento, falam as ações.

Prosseguindo com a comunicação relacionada à cooperação, Souza (2003) complementa que, em princípio, não há muitas dificuldades para que as partes que cooperam possam se comunicar livremente. No entanto, conforme Hall (1973), a comunicação entre os seres humanos é imperfeita, tendo em vista que uma mensagem, ao passar pelo sistema de comunicação, é modificada. Com isso, surgem interferências ou ruídos no processo de intercomunicação humano, o que dificulta seu pleno acontecimento. Tais ruídos podem ser vistos como barreiras que afetam a eficácia e a eficiência da comunicação. Mesmo que problemas de comunicação possam dificultar a troca de informações entre os emissores e receptores, podendo prejudicar a compreensão do seu significado, Silva (2004) enfatiza que modelos de situações em que se busca a coordenação demonstram que pontos focais podem ser descobertos por jogadores que partilhem interesses comuns e convivam sob convenções semelhantes.

Complementando com as características da cooperação, Axelrod (1984) coloca em evidência que caso seja impossível futuros encontros entre os jogadores, o que ele entende por interação repetida, torna-se difícil que a cooperação surja. Isso porque, no curto prazo, segundo o autor, valeria mais a pena evitar a hipótese do outro não cooperar do que arriscar a esperança vã de uma recompensa pela cooperação mútua. Além disso, a perspectiva de tempo é crítica na manutenção da cooperação. Axelrod (1992) expõe que, quando há interação repetida, há a probabilidade de ela continuar por longo período, o que envolve a preocupação dos jogadores com o seu futuro coletivo, denotando condições maduras de parte dos jogadores para a emergência e a manutenção da cooperação. Constata-se, então, que o futuro, para o estabelecimento das condições da cooperação, é relevante, mas olhar o passado também se faz necessário, como desvela Axelrod (1987b). Isso porque este serve de modelo e monitorização do comportamento real. É essencial, aos olhares desse autor, que os jogadores sejam capazes de observar e responder a cada uma das escolhas prévias dos outros. Na incapacidade de parte do indivíduo fazer uso do passado, as defecções não podem ser punidas e o estímulo para cooperar desapareceria, finaliza o autor.

Assim, observa-se que os seres humanos, algumas vezes, lutam uns com os outros e algumas vezes cooperam entre si. Por isso, para estudar fenômenos sociais, exigem-se métodos que permitam analisar diferentes tipos de comportamentos. Marinho (2005) expressa que, quanto a esse aspecto, a Teoria dos Jogos tem despertado interesse, devido as suas múltiplas aplicações a problemas sociais, econômicos, políticos.

Contudo, devido à complexidade da Teoria dos Jogos, em termos de composição e abrangência e, em especial, aos inúmeros conceitos expostos sobre cooperação, destaca-se novamente que o olhar primordial desta tese, em termos de Teoria dos Jogos, está na cooperação centrada na Teoria da Cooperação, fundamentada por Axelrod (1984), que será posteriormente desvelada.

Para finalizar, a seguir, o quadro elaborado a partir das referências estudadas, que oferece uma visão sumarizada dos aportes teóricos referentes à cooperação, no sentido de facilitar a sua fixação e compreensão.

<b>SINTESE SOBRE COOPERAÇÃO</b>
Interação.
Apoio mútuo.
Há em todos os seres vivos de mesma espécie ou diferente.
Fundamental para manutenção das relações.
É relevante, entre outros fatores, porque as ações dos jogadores são interdependentes.
Coopera-se por afinidade e escolhas, e não somente por laços sanguíneos.
Abrange reciprocidade e durabilidade das relações.
A cooperação pode ocorrer de maneira direta ou indireta.
Ao se cooperar, evita-se a exploração.

**Quadro 2 – Síntese sobre cooperação**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

#### **2.4.2 Jogos cooperativos**

O escopo da Teoria dos Jogos abrange o estudo de jogos classificados em cooperativos e não-cooperativos, dependendo de como a cooperação é considerada. Inicia-se apresentando, neste estudo, a primeira classificação: os jogos cooperativos. Por questões de definições conceituais e posicionamentos, expõe-se que os jogos de natureza cooperativa e a Teoria da Cooperação possuem pressupostos teóricos diferenciados, apesar de complementares e subsequentes. Tem-se, primeiramente, a exposição dos trabalhos de natureza cooperativa,

com os precursores Von Neumann e Morgenstern (1944); posteriormente, como uma evolução desses, a Teoria da Cooperação, com base em Axelrod (1984). Esta última utiliza-se dos preceitos teóricos da primeira como seu alicerce, mas propõe aprimoramentos e traz à tona indagações que serão desveladas adiante.

De acordo com Carraro (1996), os jogos cooperativos tiveram um expressivo desenvolvimento nas últimas décadas e são, em sua opinião, sem dúvida alguma, o tipo de jogo mais utilizado no estudo do comportamento estratégico de agentes, em especial, na economia. Autores como Von Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1951), Aumann (1959), Harsanyi (1967), Kreps (1996), Fergusom (1996), Binmore, (1997), Doria e Doria (1999), Chalegre (2001), Nasar (2002), Bêrni (2004) e Fiani (2006) afirmam que em jogos cooperativos as coalizões existem e são permitidas. Destaca-se que o termo coalizão possui inúmeros sinônimos em jogos cooperativos e podem ser usadas também as palavras acordo, promessas, contrato, pacto, combinação, compromisso, conforme o teórico de referência e que, neste estudo, são aceitos todos. Contudo, o que se ressalta é que, independentemente da denominação utilizada, se faz necessário que essa coalizão exprima relações mútuas (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944), e ocorra entre dois ou mais agentes (AUMANN, 1959).

Por sua vez, se de um lado se reconhece que o ser humano é instintivamente egoísta (RIDLEY, 2000), devido a sua natureza de assegurar a própria proteção e satisfação de necessidades, ainda que isso ocorra em detrimento de outro; por outro lado, o autor ressalta que o ser humano também possui habilidades para formar coalizões. Sobretudo, destaca que em jogos cooperativos as coalizões não são realizadas de maneira espontânea, mas tem-se a obrigação da ocorrência de ajustes, alianças, arranjos entre os jogadores que estão interagindo, como deixa explícito Harsanyi (1967). Há, por conseguinte, a exigência de pactos entre as partes nas situações de jogos cooperativos.

Contudo, como relata Myerson (1991), para que esses acordos se mantenham em jogos cooperativos, ainda que obrigatórios, alguns pré-requisitos devem ser satisfeitos. Fiani (2006) registra que esses compromissos precisam apresentar garantias efetivas a todas as partes, para que possam envolver-se e comprometer-se formalmente. Von Neumann e Morgenstern (1944) contribuem afirmando que as coalizões precisam ser também consistentes, com elementos solidamente unidos, de forma duradoura, estável, resistente. Além disso, necessitam ser, segundo Bêrni (2004), favoráveis a todos. Para que isso ocorra é mister que em jogos

cooperativos sejam possíveis a ordenação e a aplicação de planejamento de estratégias em conjunto pelos jogadores (SCHUCH, 2003).

Aos olhares de Kreps (1996) e Pimentel (2005), jogos cooperativos visam à ação coletiva. Almeida (2005) acrescenta que os grupos de indivíduos comprometidos uns com os outros formulam decisões racionais, em que os meios que os indivíduos empregam para obter seus fins importam mais do que os fins em si, assevera Fiani (2006), e como já exposto. Em outras palavras, os jogadores, como um grupo, devem se comprometer inteiramente com as estratégias (NASAR, 2002).

Como, em jogos cooperativos, engendra-se para que os jogadores formem acordos, têm-se, assim, estímulos fortes para que busquem colaborar, como desvela Ferguson (1996) e, assim, aumentarem os resultados do grupo, como aprimora Kreps (1996). Isso significa maximizar os *payoffs* dos jogadores envolvidos, obtendo-se a melhor solução ou, ainda, como coloca Binmore (1997), a distribuição dos ganhos entre os participantes. De acordo com Myerson (1991, 2007), se coopera em relação aos estímulos para formação e manutenção de acordos. O autor enaltece, sobretudo, que um acordo só se manterá se for interessante para todos os envolvidos, havendo, então, reciprocidade; caso contrário, inexistente motivação para a continuidade do acordo. Contudo, como em partidas cooperativas, os jogadores podem sinalizar aos outros agentes seu desejo de realizar pactos. Segundo Chalegre (2001), isso favorece os estímulos e a obtenção de melhores *payoffs*.

Por fim, aponta-se a evidência de que, em jogos cooperativos, a comunicação entre as partes que jogam é componente fundamental (DORIA; DORIA, 1999). Nesse tipo de jogo, a comunicação prévia é permitida entre os jogadores, antes de decidirem que estratégia adotarão, como declaram Von Neumann e Morgenstern (1944). Assim, a dimensão, em termos de quantidade, alcance e duração, em que os jogadores podem comunicar-se têm efeito profundo e direto no resultado de um jogo, segundo Davis (1983). Constata-se, dessa forma, apesar de a comunicação ser permitida, de fazer parte da composição de jogos cooperativos, esta pode ocorrer em níveis distintos. Davis (1983) relata que se pode ter uma comunicação que seja quase insignificante entre os jogadores, assim como haver jogos nos quais os jogadores comunicam-se livremente. O autor evidencia que, via de regra, quanto mais cooperativo for o jogo, mais os interesses dos jogadores coincidem e mais significativa é a capacidade de comunicar-se.

Contudo, para que essa comunicação seja a mais eficaz possível, necessita que transcorra sem distorções e que a emissão de mensagens não implique uma alteração direta da matriz original do jogo (SILVA, 2004). O autor acrescenta que, embora a comunicação, de imediato, pareça facilitar a realização de coalizões, também abre espaço para imposições de ameaças e blefes que prejudicam a maximização dos *payoffs* para uma das partes. Por isso, estar atento a como se dá o processo de comunicação entre jogadores, em jogos cooperativos, é de relevância, tendo em vista que em jogos desta natureza há busca do compromisso sólido que leve ao compartilhamento efetivo dos *payoffs*, a partir de acordos imprescindíveis.

### 2.4.3 Jogos não-cooperativos

Propostas de modelos tendo por base, em Teoria dos Jogos, jogos classificados como não-cooperativos só foram possíveis depois que Nash (1951) se propôs a interpretar a capacidade de negociar de uma maneira diferente da que havia sido traçada por Von Neumann e Morgenstern (1944) – que tinham por base jogos tidos como cooperativos. O que Nash (1951) chamou de jogos não-cooperativos diferenciou-se das especificações de Von Neumann e Morgenstern (1944).

Resumidamente, viu-se que em jogos cooperativos as coalizões e os acordos são factíveis e obrigatórios. Vê-se que nesse tipo de jogo há comunicações, alianças e acordos que possibilitam a partilha de benefícios entre jogadores que atuam coletivamente, em busca da maximização de *payoffs* a todos. Contudo, Nash (1951), de maneira instigante, levanta questões referentes a esses acordos e alianças. Isso porque, a seu ver, eles traziam consigo problemas que enfraqueciam seus papéis nos jogos. Assim, o autor põe em questão quem obrigaria a realização dos acordos. O autor citado constatou que, quando os jogos apresentassem pontos de equilíbrio e estabilidade que se implementassem no curso do intercâmbio entre os jogadores, tinham-se a solução e a resposta a essa dúvida. Dessa maneira, a fim de verificar essa possibilidade, considerou a existência de jogos não-cooperativos.

Para que um jogo seja considerado não-cooperativo, têm-se algumas características bem definidas. A fundamental refere-se a coalizões, acordos, promessas, contrato, pactos, combinações ou compromissos entre os agentes de um jogo. Nash (1951), Harsanyi (1967), Rasmusen e Blackwell (2001) e Fiani (2006) enfatizam que os jogos não-cooperativos

baseiam-se na ausência de coalizões: inexistem, portanto, alianças, a efetivação de compromissos obrigatórios e garantidos, tampouco acordos forçados entre eles.

Nash (1951), Arrow (1951), Harsanyi (1967) e Kreps (1996) compactuam do mesmo pensamento quando afirmam que, como inexistem acordos obrigatórios em jogos não-cooperativos, a ênfase nesse tipo de jogo está, então, no indivíduo, e não no grupo, no coletivo. Nash (1951) evidencia que cada participante atua independentemente e sem colaboração, segundo Arrow (1951). Dessa forma, o destaque está em quais estratégias o agente deve usar para compor suas jogadas (HARSANYI, 1967). Apesar de agirem de maneira independente, sem envolver ações coletivas, os jogadores sabem da existência dos outros e precisam estar atentos aos movimentos dos demais, como relata Ávila (2006).

Assim, com atuação individual e solitária, em jogos não-cooperativos inexistente a cooperação, de acordo com os pressupostos teóricos de Fergusom (1996), Lessa (1998), Haurie e Krawczyk (2000) e Nasar (2002). Com isso, os jogadores não negociam formalmente num esforço para coordenar suas ações, como ressalta Fergusom (1996). A maximização de *payoffs*, segundo Kreps (1996), se dá de maneira individual, com resultados isolados. Silva (2004), por sua vez, acrescenta que jogos não-cooperativos incluem um confronto de interesses que é definido como estritamente competitivo. O autor segue afirmando que, nesse tipo de jogo, apresentam-se situações extremas, nas quais, para um jogador ganhar, o outro tem de necessariamente perder, ou então as partes terminam o jogo sem saldo algum.

Para o desenvolvimento de jogos não-cooperativos, é assumido o princípio do comportamento racional (RAMOS et al., 2006), conforme o qual todos os jogadores em situação de jogo têm consciência das alternativas disponíveis e da capacidade de antecipar elementos desconhecidos, sendo suas preferências bem definidas; a escolha das ações, portanto, ocorre após um processo de otimização. Rasmusen e Blackwell (2001) clareiam essa tese, expondo que, como os jogadores agem racionalmente, escolhem sempre as opções que os levam aos melhores resultados. Percebe-se que esse conceito está em consonância com o pensamento de Fiani (2006), segundo o qual a ação tem por finalidade um objetivo consistente, sendo escolhido o melhor meio para tal fim. Poundstone (1992), por sua vez, observa que, como se está constantemente lidando com jogadores igualmente racionais e que possuem a mesma capacidade de discernimento, emerge, de maneira lógica e natural, em jogos não-cooperativos, um ponto de equilíbrio.

Nesse sentido, constata-se, conforme manifesta Lessa (1998), que os jogos não-cooperativos baseiam-se, também, numa organização e disposição de preferências distintas. Inicialmente, ao olhar desse autor, um equilíbrio nesses jogos refletiria o tipo de coordenação que os indivíduos seriam capazes de arquitetar sem recorrer a sanções externas de um lado e sem abdicar de sua racionalidade de outro. Factivelmente, a estrutura de preferências implícita nos jogos não-cooperativos representa uma situação na qual as pessoas estão prontas a cooperar com as demais somente na medida em que a cooperação, primeiramente, não conflite com a sua racionalidade e, em segundo, que o equilíbrio represente a compatibilização dos planos e das decisões dos indivíduos – a qual resultaria, por sua vez, de esforços consistentes de maximização de utilidade por parte dos agentes de maneira individual, segundo descreve Lessa (1998).

Por fim, Nash (1953) evidencia que cada participante, ao atuar independentemente, sem colaboração, não se comunica com os demais jogadores. Jogos não-cooperativos proíbem que a comunicação prévia seja estabelecida (SILVA, 2004), mesmo que em algumas situações a sinalização aconteça. Nesse tipo de jogo, segundo o autor, um efeito chamado telepatia surge como forma de comunicação implícita entre indivíduos, desde que estes sejam de uma mesma região ou grupo social, de uma mesma língua, ou dotados de mentes semelhantes e conhecimentos comuns. Uma vez que qualquer comunicação é proibida em jogos não-cooperativos, conforme discorre Almeida (2005), os jogadores não podem entrar em acordos ou firmar compromissos com os demais, estando impossibilitados de buscar a maximização de *payoffs* coletivos, sem beneficiar os outros envolvidos, alicerçando seus ganhos somente de forma individual e solitária.

#### **2.4.4 Comparação entre jogos cooperativos e não-cooperativos**

Retomando a classificação de jogos cooperativos e não-cooperativos, os primeiros teóricos a analisar as duas abordagens foram Von Neumann e Morgenstern (1944) e Nash (1951). Nash (1953), por sua vez, se propôs realmente a diferenciar esses jogos, pois compreendeu que não raro envolviam uma combinação de ambos. Os jogadores vão colaborar entre si por seu ganho, mas tendem a romper esse arranjo quando isso lhes é vantajoso. A partir da distinção realizada por esse autor, a Teoria dos Jogos se abre a uma gama de aplicações.

Seguindo o pensamento de que ambas as classificações são uma combinação, os teóricos Rubinstein (1982), Binmore (1994, 1997, 1998) e Osborne (2000) destacam que são efetivamente jogos complementares e não-opostos, tendo em vista que a interpretação cooperativa da negociação apresentaria um conjunto de soluções mais amplo, apesar de indeterminado e genérico, permitindo aos jogos não-cooperativos apontar especificamente em quais contextos o conceito de solução é aplicável. Tal posição, de certo modo, permite a Shubik (2001) argumentar que o uso dos termos cooperativos ou não-cooperativos seja inadequado, uma vez que a descrição das situações por regras formais não traz a cooperação ou a não-cooperação permanente.

No entanto, apesar de os autores acima apresentarem esses jogos como complementares e não-antagônicos, os mesmos expressam características bem distintas. Dessa forma, a fim de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão dessas diferenças que se mostram entre os jogos classificados como cooperativos e não-cooperativos, criou-se um quadro sumarizado para finalizar o estudo da classificação de jogos em Teoria dos Jogos.

JOGOS COOPERATIVOS	JOGOS NÃO-COOPERATIVOS
Cooperação.	Confronto de interesses.
Ênfase no grupo, ação coletiva, com colaboração.	Ênfase no indivíduo, ação independente, sem colaboração.
Coalizões e acordos não espontâneos entre os jogadores. Pacto é obrigatório.	Acordos livres entre os jogadores.
Compromisso com o outro.	Compromisso com si próprio.
Permitido comunicação entre partes, ocorrendo discussão prévia.	Atuação sem comunicação entre partes.
Permite que se realize o planejamento de estratégias conjuntas.	Como ação é isolada e não-coletiva, só há o planejamento de estratégias individuais.
Maximização de <i>payoffs</i> coletivos e também individuais.	Maximização de <i>payoffs</i> individuais em qualquer que seja o resultado coletivo.
Ameaças irrevogáveis.	Cooperação de ameaças irrevogáveis.
Negociação tipo: ganha-ganha.	Negociação tipo: ganha-perde, perde-perde.

**Quadro 3 – Síntese comparativa de Jogos Cooperativos e Jogos Não-Cooperativos**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.5# NATUREZA DOS JOGOS

Os jogos em Teoria dos Jogos possuem naturezas distintas em termos de soma de todos os *payoffs*, de todos os participantes das jogadas. Por isso, de acordo com Davis (1983), os jogos dividem-se em: de soma zero e de soma não-zero.

### 2.5.1 Jogo de soma zero

Von Neumann e Morgenstern (1944) desenvolveram, em sua teoria, os jogos de soma zero de duas pessoas. Durante o curto período que antecedeu a tese de Nash (1950), mesmo os jogos de soma não-zero poderiam ser tratados como de soma zero. Basta introduzir um jogador a mais que assuma as perdas da totalidade do ganho pelos outros jogadores (SILVA, 2004). Como propuseram Von Neumann e Morgenstern (1944), esse jogador não apresentaria influência alguma direta no desenvolvimento do jogo, porque ser seu papel fictício.

Para melhor compreensão, expõe-se que os jogos de duas pessoas em equação cuja soma é zero são, na maioria, jogos clássicos de tabuleiro, como xadrez, de carta, como o pôquer e os duelos, de acordo com Haurie e Krawczyk (2000), Chalegre (2001) e Faia (2005).

Quanto ao termo 'soma zero', equivale à soma constante (DAVIS, 1983). Independentemente do termo, isso significa que os jogadores possuem interesses completamente opostos ou, como afirmam Davis (1983) e Turocy (2001), são diamétrais. Como, assim, os interesses são antagônicos, os jogadores enfrentam conflitos, e estes são irreconhecíveis, de acordo com Fiani (2006). Contudo, apesar de os interesses dos agentes serem incomuns e divergentes, os jogos de soma zero possuem soluções universalmente aceitas, enuncia Souza (2003).

Seguindo o pensamento exposto anteriormente, em jogos de soma zero inexistem a possibilidade de cooperação, pois se tem dois agentes egoístas competindo, enaltece Silva (2004). Entretanto, o autor ressalta que, com mais de dois jogadores, as coalizões entre eles podem ser arquitetadas contra a outra parte, motivo pelo qual os jogos passam a ser considerados cooperativos, admitindo a influência da comunicação prévia e sendo entendidos como jogos de soma não-zero. Caso não haja cooperação, têm-se, então, jogos estritamente competitivos, conduzem Tucker e Halperin (1984). Além disso, os jogos podem ser

disputados uma ou diversas vezes, deixa claro Chalegre (2001), e nesse tipo de jogo completamente competitivo, constata-se, de acordo com Davis (1983), que a comunicação entre as partes sem dúvida não desempenha papel algum, sendo, portanto, desnecessária.

Os jogos de soma zero são os jogos de tudo ou nada. Os jogadores estão preocupados em infligir, segundo Fiani (2006), o maior dano possível uns aos outros. Von Neumann e Morgenstern (1944) enfatizam que um participante somente pode ganhar se os outros perderem. O ganho de um é a perda do outro. Assim, para a obtenção de *payoffs* dos jogadores, de acordo com Von Neumann e Morgenstern (1944), Prywes (1999), Turocy (2001), Holt e Roth (2004), estes somam zero. Dessa forma, o objetivo dos participantes é sempre minimizar o *payoff* de seu oponente.

Em jogo de soma zero, o benefício total para todos os jogadores, para cada combinação de estratégias, sempre soma zero, e o total dos ganhos ao final da partida é nulo. Isso significa que o lucro de uma parte está baseado no prejuízo de outra, e quanto piores forem as decisões de um, mais favorecido será o outro, segundo Chalegre (2001). Aprimorando essa idéia, em um jogo de soma zero, os lucros de um jogador são exatamente iguais às perdas de seu oponente. Doria e Doria (1999, p.157) coloca em evidencia que, “se você ganha  $x$ , seu adversário perde exatos  $x$ , num jogo de dois jogadores”. Em jogos de soma zero, as sortes dos jogadores são inversamente relacionadas. Com inúmeros participantes, a soma dos ganhos e prejuízos de todos os participantes do jogo é zero. Assim, em um jogo de soma zero, o jogador que conseguir descobrir a estratégia do oponente com antecedência terá vantagem no jogo, como discorrem Davis (1983) e Souza (2003).

Inúmeros autores consideram que os jogos entre duas pessoas cuja soma é zero seja de pouca utilidade para as ciências sociais, pois, como lembra Nasar (2002, p.7), “até mesmo na guerra há, quase sempre, algo a ser obtido da cooperação”. Essa modalidade de jogo não corresponde à maioria dos conflitos de interesse, principalmente em decisões econômicas e sociais. Jogos nessas áreas costumam apresentar somas inconstantes e são chamados de jogos de soma não-zero. Contudo, ressalte-se, Von Neumann e Morgenstern (1944) referem-se a essa limitação em seus estudos. Segundo os autores, enquanto tais jogos não são exatamente típicos para a maioria dos processos econômicos, eles contêm alguns traços universalmente relevantes de todos os jogos, e os resultados conseguidos deles são a base da Teoria dos Jogos.

Seguindo a análise dos estudos desenvolvidos por Von Neumann e Morgenstern (1944), os jogos com mais de duas pessoas estava incompleto. Eles não conseguiram provar que havia uma solução para eles, Ainda que nas últimas páginas do seu célebre livro tenham tratado de jogos de soma não-zero. Conforme Nasar (2002), a teoria desses jogos os reduzia formalmente a jogos de soma zero pela introdução de um jogador fictício, conforme já exposto, que consumia o excesso e compensava o déficit. Como afirma Harsanyi (1967), esse artifício ajudou, mas não foi suficiente, para um tratamento adequadamente completo do caso da soma não-zero. Isso é considerado uma infelicidade, aos olhos de Nasar (2002), porque esses jogos são os que têm mais probabilidade de aplicação prática, como se estudará a seguir na íntegra.

### **2.5.2 Jogo de soma não-zero**

Como se constatou, Von Neumann e Morgenstern (1944) iniciaram os estudos de jogos de soma não-zero, mas deixaram lacunas, problemas a serem solucionados. Por sua vez, Nash (1950), em seguida, como um desafio instigante, complementou os estudos desses tipos de jogos, desenvolvendo-os e demonstrando a sua aplicabilidade de fato em diversas áreas do conhecimento humano. Ao encontro dessa afirmação, Prywes (1999) e Faia (2005) evidenciam que o jogo de soma não-zero pode ter realmente aplicações na vida real, no cotidiano dos indivíduos. É um sistema mais complexo e sofisticado.

Seguindo tal perspectiva, Wright (2001) acrescenta que os jogos de soma não-zero podem ser aproximados e empregados à evolução biológica. Esse autor explica que, quando duas entidades orgânicas podem realçar cada uma a perspectiva da outra de sobrevivência e reprodução, defrontam-se com uma situação de soma não-zero. Constata-se que o pensamento desse autor vai ao encontro dos estudos de Axelrod (1984), transpostos à Teoria da Cooperação, à Teoria dos Jogos e, indiretamente, aos jogos de soma não-zero. Almeida (2005) afirma que muitos dos jogos estudados pelos pesquisadores da Teoria dos Jogos são jogos de soma não-zero. Esse tipo de jogo vem demonstrando crescimento contínuo e, aos olhos de Wright (2001), define a evolução da história da vida, da sopa (caldo) primordial a *World Wide Web*.

Em jogos de soma não-zero, os jogadores podem se beneficiar mutuamente, conforme narra Agostinho (1990). Há ações e movimentos interdependentes que se beneficiam

principalmente dos meios e dos fins empregados pelos jogadores. Independente destes, os jogos de soma não-zero indicam situações em que a colaboração é favorável, segundo Wright (2001), Souza (2003), Silva (2003) e Faia (2005). O desenvolvimento da confiança entre as partes que interagem também aparece neste tipo de jogo (SOUZA, 2003).

Como se articula por meio de colaboração favorável, onde unir forças faz sentido ao bem comum, negociar torna-se fundamental. Há, em jogos de soma não-zero, assim, como em qualquer outra situação estratégica, interesses e conflitos. Por sua vez, Souza (2003) expõe que nesse tipo de jogo há conflitos reais que são comuns e opostos, mas o jogador não manipula e sim negocia. Agostinho (1990) acrescenta que, em diversas situações vivenciais, não há um conflito de interesses incondicional que não permita contestação ou contradição, tendo em vista que o enfrentamento de idéias e movimentos por parte dos jogadores não é estático, inflexível ou mostra-se inteiramente e constantemente convergente ou divergente. Pimentel (2005) demonstra que pode haver sobreposição de interesses e ocorrem também, como registra Wright (2001), formas ricas de interação.

Dessa forma, realizar ações coordenadas pode favorecer a recompensa que cada parte que interage numa partida obtém depois de encerrado o jogo, segundo as suas próprias escolhas e as dos demais jogadores. Souza (2003) coloca em evidencia que a retribuição que o jogador tem, por meio de *payoff* obtido em jogos de soma não-zero, é diferente de zero. Exposta dessa maneira, a afirmação parece simplista à primeira vista, mas à medida que se aprofunda nos estudos desse tipo de jogo, vê-se que a afirmação é complexa e remete a inúmeros elementos. Em concordância e de maneira comparativa, Souza (2003) manifesta que jogos de duas pessoas com soma não-zero são mais complicados que jogos de duas pessoas com soma zero.

Explica isso o fato de, em jogos de soma não-zero, segundo Faia (2005), não haver nem ganhadores nem perdedores; as partes ganham ou perdem juntos, de acordo com (WRIGHT, 2001). Nesse jogo, tudo depende. Em sua maioria, não há soluções previsíveis, iguais e universalmente aceitas, como discorre Souza (2003). Depende do processo de interação, do nível de colaboração, dos objetivos dos participantes, dos meios e dos fins de cada jogador.

Em termos de *payoff* tem-se que todos os jogadores se empenham para que ocorra, sendo ele de maior alcance possível, levando-se em consideração o contexto jogado. Isso porque em jogos de soma não-zero a vitória de um jogador não é necessariamente

desfavorável a outra parte, como deixa claro Wright (2001). Este autor enuncia que, muitas vezes, os interesses dos jogadores coincidem completamente, ou convergem, uma vez que o lucro de um jogador pode ser igualmente bom para todos, como uma espécie de potencial do lucro total ou da perda total, dependendo do modo como se joga. Assim, a forte característica desse tipo de jogo, segundo Axelrod (1984), é a possibilidade de benefício mútuo.

A partir desse pensamento, pode-se acreditar que, em jogos de soma não-zero, não há perdas, somente vitórias. Não há, segundo Wright (2001), portanto, traições, explorações ou comportamentos parasitários. O autor esclarece que sucede a ocorrência de um equilíbrio necessário, compondo-se somas mais positivas do que negativas e mais benefício mútuo do que o parasitismo. Por conseguinte, os jogadores tornam-se mais interligados, interdependentes e, conseqüentemente, mais cooperativos. Davis (1983) afirma que, sobretudo quando se está jogando, mesmo jogos de natureza de soma não-zero, cada jogador precisa estar atento e se preocupar com o modo como o outro está jogando, tendo em vista que tais comportamentos fazem parte de jogos de estratégias.

Em relação à comunicação nos jogos de soma não-zero, segundo Silva (2004), ela pode ser direta ou indireta, explícita ou implícita, por meio de atos ou de outras formas utilizadas pelos agentes em interação. Nesses jogos, as repetições podem promover a cooperação, ainda que nenhuma comunicação prévia tenha ocorrido. Por meio de vias indiretas, como sinalização, convenções ou encontro de pontos focais, tacitamente as escolhas de estratégias favoráveis entre as partes acontecem assim que uma solução única se mostre distinta a todos de modo semelhante, como arremata Silva (2004).

Quanto aos exemplos desse tipo de jogos, tem-se desde os mais simples e cotidianos, como loterias e bingos, aos mais complexos e menos conhecidos, sendo o mais o mais famoso o Dilema do Prisioneiro (AXELROD, 1984).

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

Para finalizar, com o intuito de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão das diferenças entre os jogos de soma zero e de soma não-zero, elaborou-se, a partir das referências teóricas estudadas, quadro em que se apresenta um paralelo sumarizado para completar o estudo da natureza dos jogos em Teoria dos Jogos.

JOGOS DE SOMA ZERO	JOGOS DE SOMA NÃO- ZERO
Competição.	Cooperação.
Ações do Jogador I <i>versus</i> Ações do jogador II.	Ações do jogador I somado às Ações do jogador II.
Ações e movimentos dos jogadores são independentes.	Ações e movimentos dos jogadores são interdependentes.
Para o jogador I ganhar, o jogador II tem de perder.	Para qualquer um dos jogadores ganhar, nenhum precisa perder.
Negociação do tipo: ganha-perde, perde-perde. É tudo ou nada.	Negociação do tipo: ganha-ganha, perde-ganha. Nem ganhadores, nem perdedores. Perder não é tão ruim assim.
Interesses opostos que divergem.	Interesses opostos que podem convergir.
Soluções universais aceitas.	Cada solução é única.
A comunicação entre os jogadores não possui importância nem tem papel determinante.	A comunicação explícita como implícita entre jogadores são relevantes Jogadores podem cooperar até mesmo mantendo o silêncio.
Pouca utilidade.	Mais utilizado e aplicado.

**Quadro 4 – Síntese comparativa de Jogos de Soma Zero e Jogos de Soma Não-Zero**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.6# EQUILÍBRIO DE NASH

Para que se possa compreender mais profundamente a Teoria dos Jogos, desvela-se o teorema do Equilíbrio de Nash, que tem como elemento sustentável o equilíbrio.

Nem a evolução biológica nem a história humana são processos constantes. Wright (2001) narra que ambos enfrentam limiares e podem oscilar de um equilíbrio a outro, assim como de mais velho a mais novo ou do mais baixo ao mais alto nível. Os seres humanos apresentam uma inquietação, uma busca constante do novo e, até mesmo, do fora de controle na busca de seus propósitos, sendo esse comportamento consciente ou inconsciente. O autor soma a essas questões comportamentais as modificações tecnológicas, geopolíticas e econômicas que se mostram velozes, enquanto a sociedade se mostra em outro ritmo.

Esse estado de equilíbrio que tem mobilidade e pode ser inconstante, iminente nos seres humanos, está presente no seu dia-a-dia, seja em fenômenos físicos, biológicos e até mesmo químicos. Entende-se por equilíbrio (SCHOPPING, 2003) a condição de um sistema físico em que as forças que sobre ele atuam se constituem para não causar nenhuma alteração em seu estado. Ventri (2001) acrescenta que isso ocorre para que não surjam oscilações ou desvios, mantendo-se a posição do corpo estável, inalterado. Obtém-se, dessa forma, uma proporção harmônica (MONSALVE, 2003).

Nos termos da Teoria dos Jogos, a interação e a combinação das estratégias de todos os jogadores produzem um efeito denominado equilíbrio (RASMUSEN; BLACKWELL, 2001). Ressalte-se que, nesta tese, conforme visto anteriormente, entende-se por estratégias as escolhas, os conjuntos de alternativas ou de movimentos, os tipos de comportamento que determinado agente racional pode utilizar no jogo.

Nash (1951) atribui o nome equilíbrio à situação centrada na impossibilidade de os jogadores terem qualquer incentivo para alterar sua estratégia – que será sempre a melhor resposta à estratégia do outro agente. Como Nash foi o primeiro estudioso da Teoria dos Jogos a discutir situações desse tipo, criando um teorema, este leva o seu nome. Além dessa denominação, segundo Turocy (2001), encontram-se sinônimos como Teoria do Equilíbrio e até mesmo Equilíbrio Estratégico. Nesta tese, em relação à Teoria dos Jogos, toma-se por base a denominação Equilíbrio de Nash; os sinônimos, contudo, são aceitos.

Esse teorema demonstra a existência de equilíbrio para qualquer tipo de situação finita, sendo cooperativa ou não-cooperativa, soma zero ou variante, de dois ou mais agentes, de acordo com Passos e Nakabashi (2000). Segundo esses autores, todo esforço está centrado para se tornarem mais úteis e aplicáveis as idéias lançadas por Von Neumann e Morgenstern em seu célebre livro. Contudo, o foco de Nash (1951) foi desenvolver um conceito de equilíbrio de jogos não-cooperativos. Lima (2005) complementa que o teorema tinha como alvos, também, o número de jogadores diferente de um e com soma não-zero – jogos esses que predominam nas relações sociais.

Quanto à possibilidade de aplicação constante em situações reais e em relação à evolução desse teorema, além da total relevância de Nash (1951), têm-se Selten (1965) e Harsanyi (1967) como pesquisadores que fizeram contribuições eminentes para esse tipo de análise do equilíbrio. Nash (1994) enaltece que os estudos desses teóricos foram fundamentais para o desenvolvimento da Teoria dos Jogos após a década de 50. Passos e Nakabashi (2000)

vão além, engrandecendo o Equilíbrio de Nash, considerando-o um marco do período recente da evolução da Teoria dos Jogos.

Um Equilíbrio de Nash representa a situação em que, num jogo, envolvem-se dois ou mais jogadores. Há, segundo Goldman e Stone (1960b), nesse tipo de teorema, uma lista de estratégias que podem ser utilizadas; uma delas é o Equilíbrio de Nash. Isso se nenhum jogador apresentar estímulos para modificar a sua ação, jogando diferentemente, de maneira unilateral (SCHELLING, 1960; GOLDMAN; STONE, 1960b; RASMUSEN; BLACKWELL, 2001; SARTINI et al., 2004), e também em conformidade com a condição de que os outros jogadores não se desviem da estratégia proposta (RASMUSEN; BLACKWELL, 2001), a qual é ótima para ambos, como acrescenta Poundstone (1992).

O Equilíbrio de Nash representa uma série de estratégias alternativas, das quais, segundo Abrantes (2004), só uma se apresenta a cada jogador. Dessa maneira, nenhuma delas pode desviar-se da ação que lhe é anunciada, sendo considerada, assim, a estratégia dominante. Nesse teorema, em termos de estratégias dominantes, o que se apresenta é a dependência do comportamento do oponente, como declara Ávila (2006). Esse autor expõe que isso ocorre quando cada jogador faz sua melhor escolha, independentemente da escolha do outro jogador. Todo equilíbrio em estratégia dominante é um Equilíbrio de Nash, porém, o contrário não é verdadeiro. De forma comparativa, o mesmo autor apresenta um exemplo no qual se tem o equilíbrio de escolhas e o Equilíbrio de Nash, com dois jogadores, A e B, em situação de tomada de decisões distintas, opostas ou não. O jogador A está fazendo o melhor que pode frente àquilo que o jogador B está fazendo; o jogador B, por seu turno, reconhece que o jogador A está fazendo o melhor que pode frente ao que B está fazendo. Já em estratégias dominantes, o que se tem é o jogador A fazendo o melhor que pode independentemente do que B esteja fazendo. Por sua vez, o jogador B está fazendo o melhor que pode independentemente do que A esteja fazendo.

A partir dessa comparação, constata-se que o jogador faz o que pode em função das estratégias dos outros jogadores. Esse pensamento é compartilhado por Colman (2004), Bêrni (2004), Silva (2004) e Zugman (2005). Dessa maneira, toda vez que um jogador se encontra em uma situação em que poderia estar melhor, como coloca Zugman (2005), mas faz o melhor possível, dada a posição de seus oponentes, existirá um Equilíbrio de Nash. Seguindo esse pensamento, encontra-se nesse teorema o que Bêrni (2004) indica como sendo uma das mais interessantes características do ser humano: a capacidade e o desejo de buscar o melhor

para si, mesmo que para o alcance desse propósito seja meritório combinar com o que o outro considera como sendo o melhor para si.

Dessa forma, Samuelson (1953) e Miller (2003) são enfáticos ao afirmarem que não são identificados, nesse tipo de teorema, lamúria ou arrependimento, sendo que nenhum jogador lamenta a sua estratégia. Miller (2003) explica que há um resultado sem pesares, no qual todos os jogadores são satisfeitos com a sua estratégia, dado o que cada outro jogador fez. Esse autor enfatiza que no teorema não necessariamente se é feliz com as estratégias dos outros jogadores; a sua estratégia, no entanto, é uma ótima resposta a movimentos dos seus oponentes.

Segundo Kreps (1996) e Aumann e Brandenburger (1995), um dos fatores que denotam um Equilíbrio de Nash é a interação entre agentes racionais. Essa racionalidade, desenvolve Kreps (1996), dispensa a intromissão de repressão externa, sendo auto-imposto. Segundo a interpretação racionalista, de acordo com Nash (1951), os jogadores são percebidos como racionais e possuem a informação completa da estrutura do jogo, inclusive das preferências dos jogadores quanto a resultados possíveis, sendo essa informação de conhecimento comum. Desde que todos os jogadores tenham a informação completa de cada uma das alternativas estratégicas dos outros e o conhecimento de suas preferências, eles também podem computar cada (ótima) escolha desses na estratégia de cada jogo de expectativas. Caso todos os jogadores esperem o mesmo Equilíbrio de Nash, então não há estímulo para que alguém modifique a sua estratégia. Saliente-se que, segundo a interpretação de Nash (1951), todo esse processo é útil e adaptável aos chamados jogos evolutivos, desenvolvidos na biologia para entender como os princípios da seleção natural funcionam na interação estratégica dentro e entre as espécies.

Seguindo a explanação em relação aos agentes racionais, Lessa (1998) entende que esses não jogam estratégias dominadas quando há Equilíbrio de Nash, uma vez que, quando há racionalidade, tem-se o indicativo de comportamento maximizador, que, além de demonstrado, é de conhecimento comum. Dessa forma, o número de rodadas requerido corresponde ao número de eliminações de estratégias dominadas possível no jogo, estando excluída a possibilidade de erro por parte dos outros jogadores.

Após escolhidas as estratégias por parte de cada jogador, levando-se em consideração os movimentos dos outros jogadores, em Equilíbrios de Nash tem-se sempre uma melhor resposta possível ou um melhor resultado, segundo os pressupostos teóricos de Arrow (1951),

Schelling (1960), Poundstone (1992) e Binmore (1994). A intenção de ‘melhor possível’ como resultado é o destaque que todos esses autores fazem. Assim, cada jogador está atuando de maneira satisfatória tal que possa fazer frente à ação de seu oponente. De maneira detalhada, exemplifica-se que, quando a eleição estratégica do jogador A é a melhor resposta às eleições estratégicas dos jogadores B, C e demais, tem-se um Equilíbrio de Nash. Dessa forma, o *payoff* obtido pelos jogadores é maximizado, de acordo com Fiani (2006), apesar de existirem interesses conflitantes entre eles, como acrescenta Poundstone (1992).

Nesse momento, consegue-se perceber a existência do ponto de equilíbrio proposto, testado e comprovado por Nash (1951). Este afirma que existe pelo menos um ponto de equilíbrio para qualquer tipo de jogo. O ponto de equilíbrio, ao olhar de Nash (1951), é o conjunto de resultados opostos que maximiza os *payoffs* de cada jogador face à melhor estratégia do outro. Essa noção de um ponto de equilíbrio, conforme denota Colman (2004), é o ingrediente básico na Teoria dos Jogos não-cooperativos. Silva (2004), por sua vez, acrescenta que foi formalizada como uma generalização da solução *maximin*, que será estudada posteriormente, para jogos não-cooperativos de N-pessoas e soma não-zero, não se restringindo aos cooperativos de duas pessoas e soma zero.

Dessa maneira, constata-se que o Equilíbrio de Nash representa um resultado estável, em jogos não-cooperativos, segundo Harsanyi (1994) e Carraro (1996). Isso se dá, tendo-se em vista que apenas esse teorema apresenta uma situação na qual a estratégia de cada jogador é a melhor resposta à estratégia do outro, de forma que nenhum jogador tem incentivo para modificar a outra estratégia. Além disso, o Equilíbrio de Nash é visto como útil, de acordo com Holt e Roth (2004), por ser um prognosticador exato de como o indivíduo se comportará em um jogo, bem como um identificar de situações em que há uma tensão entre estímulos individuais e outras motivações.

Junto a isso, tem-se o princípio de reciprocidade. Poundstone (1992) explica que é da situação de equilíbrio que as regras se desenvolvem, segundo o princípio social da reciprocidade. Sem que isto ocorra, não haverá sequer a possibilidade de que regras recíprocas evoluam.

Como há, em Equilíbrios de Nash, pensamentos e ações antecipadas de parte de jogadores que estão de olho em movimentos alheios, há estratégias predeterminadas, segundo Rufasto (2000). Ao se observar o oponente, em termos de movimentos e estratégias, vê-se que são capazes de escolher ações próprias dentro de uma sucessão de possibilidades, tendo, dessa

maneira, uma multiplicidade de movimentos. A partir da multiplicidade, Selten (1965) e Kreps (1996) identificam que, em Equilíbrios de Nash, em jogos não-cooperativos, pode haver vários equilíbrios. Samuelson (1953) esclarece que não é necessário escolher um equilíbrio único para cada jogo. Pode haver alguns jogos nos quais a melhor conjectura é o resultado ser de vários equilíbrios.

Em evolução e refinamento da noção do Equilíbrio de Nash, apresentam-se os estudos de Selten (1965), conhecidos como Equilíbrio Perfeito em Subjogos. Esse tipo de jogo conduz a uma noção mais restritiva de equilíbrio do que o Equilíbrio de Nash. O conceito de subjogo remete, segundo Fiani (2006), aos possíveis desdobramentos de um processo de interação estratégica em que os agentes tomam suas decisões em uma ordem predeterminada, podendo ser com escolhas sucessivas. Selten (1965) prossegue expondo que, ao sugerir que um Equilíbrio de Nash ocorra para todos os subjogos, se está justamente solicitando que a combinação de movimentos seja a melhor resposta em todas as situações possíveis do processo de interação estratégica. Esse autor enfatiza que tal tipo de equilíbrio foi fundamental às análises estratégicas; isto porque em jogos que envolvem alianças e ameaças, permite-se discriminar quais compromissos e intimidações foram plausíveis e quais não o foram. Dessa forma, uma combinação de estratégias é um Equilíbrio Perfeito em Subjogos se corresponder, simultaneamente, a ser um Equilíbrio de Nash para o jogo na sua totalidade e ser um Equilíbrio de Nash para cada subjogo.

Segundo Holt e Roth (2004), o conceito de Equilíbrio Nash tornou-se marca de referência com a qual os economistas e outros cientistas medem tanto o comportamento racional como a extensão da racionalidade pura de que partem os seres humanos. Em relação a essa interação, salienta-se que pode servir para compreender, principalmente, a interação de grupos numerosos. Os autores seguem destacando que durante anos esse conceito inspirou questionamentos na economia, psicologia e até mesmo na biologia, mas é na economia que se identifica como conceito de maior importância e aplicação.

Sobretudo, de acordo com Monsalve (2003), o Equilíbrio de Nash é visto como o maior passo na aplicação da Teoria dos Jogos à economia, desde Von Neumann e Morgestern. Tanto que esse reconhecimento foi confirmado, depois de 40 anos, em 1994, quando Nash, aos 66 anos, foi contemplado com o prêmio Nobel da Economia, com outros teóricos de jogos, conforme já relatado. Para finalizar, Nash (1994) discorre que todo o edifício da Teoria

dos Jogos repousa sobre dois teoremas: do *minimax*, de Von Neumann, e do Equilíbrio, de Nash.

Para finalizar, a seguir quadro elaborado, a partir das referências estudadas, que pode oferecer uma visão teórica sumarizada a respeito do teorema do Equilíbrio de Nash, facilitando a sua fixação e compreensão.

<b>SINTESE DO TEOREMA DO EQUILÍBRIO DE NASH</b>
Jogos cooperativos ou não-cooperativos, jogos de soma zero ou não-zero – de dois ou mais jogadores.
Foco na estratégia pré-determinada frente ao oponente.
Impossibilidade de os jogadores terem qualquer incentivo, estímulo para alterar sua estratégia, que será sempre a melhor resposta à estratégia do outro agente.
Estratégias alternativas, das quais só uma se apresenta a cada jogador – estratégia dominante.
<i>Payoff</i> do jogador A é maximizado em função do que o jogador B pode fazer um frente ao outro em termos de atitude. É obter o maior lucro possível, em função do que os oponentes estão fazendo.
Ponto de equilíbrio: conjunto de resultados opostos que maximiza os <i>payoffs</i> de cada jogador em face da melhor estratégia do outro.

**Quadro 5 – Síntese do teorema do Equilíbrio de Nash.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.7# DILEMA DO PRISIONEIRO

O Dilema do Prisioneiro é um jogo ilustrativo, inventado, em parte, na Rand Corporation, instituição criada pela Força Aérea Norte-americana, juntamente com a Companhia de Avião Douglas de Santa Mônica, Califórnia, segundo indicam Tucker e Halperin (1984), alguns meses antes da chegada de Nash, em 1950, por dois matemáticos da empresa: Melvin Dresher e Merrill Flood. Todavia, ainda não possuía essa nomenclatura. As notícias sobre o resultado do Equilíbrio de Nash inspiraram esse jogo de estratégia que envolve a ciência social, conforme coloca Pimentel (2005). Em contraponto, Kagel e Roth (1997) expõem que os dois inventores do Dilema do Prisioneiro reagiram à idéia de Nash com mais ceticismo do que apreciação, como relatam em relação à revolução que o conceito do jogo inspiraria. Pounstone (1992) acrescenta que Dresher e Flood tiveram conhecimento da idéia do Equilíbrio de Nash e então fizeram uma experiência, usando um deles e outro economista da UCLA como cobaias.

Pounstone (1992) afirma que Drescher e Flood queriam saber se pessoas reais jogando o jogo, principalmente indivíduos que nunca ouviram falar de Nash ou de pontos de equilíbrio, cooperariam. Esses matemáticos duvidavam disso e realizaram a experiência em cem rodadas sucessivas. Como resultados, Pounstone (1992) segue relatando que os dois nem sempre cooperaram e que os resultados não se pareciam, em quase nada, com um Equilíbrio de Nash. O próprio Nash, que soube da experiência, enviou um bilhete a Drescher e Flood discordando da interpretação deles, afirmando que os dois jogadores foram ineficientes na obtenção dos resultados favoráveis e esperava que eles fossem mais racionais.

Logo depois, Albert Tucker precisou usar esse tipo de ilustração para explicar e exemplificar uma situação de conflito para uma platéia de psicólogos num seminário na Universidade de Stanford, Estados Unidos, dando, assim, a esse jogo, o nome de Dilema do Prisioneiro, como narram Tucker e Halperin (1984). A partir de então, e ao longo dos últimos 50 anos, Pimentel (2005) enfatiza que esse jogo se constituiu numa referência para estudos em vários campos da ciência e da filosofia. Swistak (1989) acrescenta que o jogo era simples, porém desafiava parte das bases teóricas da Teoria dos Jogos. Por sua vez, Fiani (2006) expõe que o Dilema do Prisioneiro é, provavelmente, o tipo de jogo mais popular da Teoria dos Jogos.

O Dilema do Prisioneiro, como fundamentação conceitual de modelos de processos sociais, possui três teóricos de relevância que o aplicam com consistência: Samuelson (1953) e Riker e Brams (1973). Há, por sua vez, outra corrente teórica sobre o Dilema que, segundo Axelrod (1984), ultrapassa as perguntas empíricas de laboratório ou do verdadeiro mundo e, em vez disso, utiliza o jogo para analisar as características de algumas questões estratégicas fundamentais: Luce e Raiffa (1957), com a significação da racionalidade de escolhas que afetam os agentes, e Schelling (1960), com cooperação.

O Dilema do Prisioneiro serve para explicar o comportamento dos agentes quando há um conflito entre a racionalidade individual e a coletiva, segundo Harsanyi e Selten (1988). Esse conflito se dá pelo fato de que nem sempre uma decisão encarada como racional pelo agente econômico individual é racional do ponto de vista coletivo. Para Fiani (2006), o jogo é entendido como a cooperação coletiva *versus* o interesse próprio. Por sua vez, Prado (2005) aponta outro ângulo, conforme o qual esse jogo envolve tanto a possibilidade da colaboração como a do conflito de interesses.

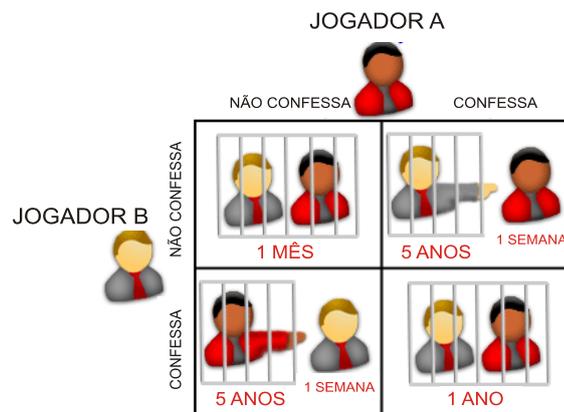
Seguindo essa linha de pensamento, têm-se os pressupostos teóricos de Luce e Raiffa (1957), Axelrod e Dion (1988), Wright (2001), Mckenzie (2002), Holt e Roth (2004), que afirmam que, nesse jogo, os jogadores tinham a escolha entre duas estratégias, chamadas de *cooperar* e *desertar*. Contudo, destaca-se que Axelrod e Dion (1988) compreendem que o Dilema do Prisioneiro é um jogo no qual os jogadores têm um estímulo para desertar, desprezando-se se o outro jogador coopera ou não. Colocado dessa maneira, desertar, segundo os autores, seria algo intrínseco do ser humano. Por outro lado, o próprio Axelrod (1984) coloca que, no caso desse jogo, se um jogador ganhar não quer dizer que o outro tenha de perder. O jogador que se antecipar ao jogar, dependendo da estratégia escolhida, não afetará somente o seu oponente, mas poderá afetar a si próprio (DAVIS, 1983). Além disso, Nasar (2002) salienta que o Dilema do Prisioneiro pode ser motivado por uma preocupação com a equidade de parte dos jogadores, principalmente em situações nas quais nenhum dos jogadores possua posição privilegiada. Nesses casos, os jogadores normalmente optavam por dividir a diferença.

Várias adaptações e modos de resolver o Dilema do Prisioneiro foram desenvolvidos ao longo da história da sua criação, expõe Axelrod (1987). Ao olhar desse autor, os teóricos que fizeram uso desse jogo adicionaram atividades e valores que alteraram a interação estratégica, mas não mudaram a essência da natureza do problema. Como se identificam inúmeras e diferentes versões apresentadas pelos pressupostos teóricos pesquisados em relação aos valores expressos dos *payoffs*, o que realmente será considerado de relevância nessa tese é o dilema em si que é gerado, independentemente dos valores usados e das diversas aplicabilidades possíveis, inclusive no que se refere ao problema gerado por esta tese. O Dilema do Prisioneiro, assim, será apresentado com base na ilustração clássica, seguindo os embasamentos teóricos de Haneke e Saddi (1995). Em relação aos valores expressos, entendem-se como meramente ilustrativos e de livre escolha, adaptáveis do original.

O contexto do jogo de Tucker se baseia numa história policial. Essa história, segundo Poundstone (1992), não foi destinada a ser um quadro realista da criminologia. Foi criada como caso opressivamente forte para segurar uma sentença: a polícia prende dois suspeitos, acusados de um crime, mas não possui evidências suficientes para condená-los, a menos que um deles opte por falar. Os suspeitos têm, então, segundo as regras, duas opções: cada um pode escolher entre confessar sua parcela de culpa ou manter silêncio, negando, não confessando. A polícia os coloca em celas separadas para o interrogatório e explica as conseqüências que sofrerão a partir do depoimento de cada um. Caso nenhum dos dois opte

por confessar, não se tem provas suficientes para condená-los pelo crime e ambos serão acusados de um delito menor, que concerni uma pena simbólica de prisão: um mês. Por outro lado, caso os dois confessem, assumindo a participação no crime, então os dois serão condenados a um ano de reclusão. No entanto, se um confessar, mas o outro não, aquele que confessou ficará recluso uma semana, mas o outro será condenado à sentença máxima de reclusão estipulada em cinco anos – quatro anos e seis meses pelo crime e um acréscimo de seis meses por obstruir a justiça.

Na figura abaixo, os suspeitos são denominados jogador A e jogador B, sendo que cada um dispõe de duas estratégias: confessar (falar) ou não confessar (não falar) o crime. Os valores expressos nessa figura correspondem aos *payoffs* dos jogadores e representam o resultado, ou melhor, expressam o prêmio de cada um dos jogadores por escolher determinada estratégia. O objetivo de cada jogador é maximizar seus *payoffs*, minimizando seus riscos, conforme se demonstra na figura.



**Figura 2 – Dilema do Prisioneiro**

Fonte: Desenho adaptado pela autora para este estudo com base em Von Neumann e Morgenstern (1944) .

Constata-se, nesse tipo de jogo, que o indivíduo toma a sua decisão sem saber qual é a decisão do outro, e nenhum tem certeza da própria decisão. Nozick (1993) expõe que a questão que o dilema propõe é sobre o que irá ocorrer, como os prisioneiros vão reagir. O fato é que pode haver dois vencedores no jogo, sendo esta última a melhor solução para ambos, quando analisada em conjunto; entretanto, os jogadores confrontam-se com alguns problemas: confiam no cúmplice e permanecem negando o crime, mesmo correndo o risco de serem

colocados numa situação ainda pior, ou confessam e esperam ser libertados, apesar de que, se o outro fizer o mesmo, ambos ficarão numa situação pior do que se permanecessem calados.

Sobretudo, identifica-se que a característica principal do jogo é que, independentemente do que o outro suspeito faça, cada um deles, tomado individualmente, ficaria em melhor situação se confessasse. De modo abstrato, Poundstone (1992) expõe que não importam os valores das penas, mas o cálculo das vantagens de uma decisão, em que as conseqüências estão atreladas às decisões de outros jogadores e a confiança e a traição fazem parte da estratégia em jogo. Kelley e Grezlak (1972) e Dawes (1980) acrescentam que, nesse jogo, mostra-se claramente a existência da interdependência de ações.

Dessa maneira, o Dilema do Prisioneiro mostra que, em cada decisão, o prisioneiro pode satisfazer o seu próprio interesse (trair) ou atender ao interesse do grupo (cooperar), mostrando interesses que podem ser convergentes ou divergentes (SILVA, 2004b). Seguindo essa mesma linha de pensamento, constata-se que o Dilema do Prisioneiro apresenta um Equilíbrio de Nash, em que a solução inferior, com os dois confessando o crime e ficando presos um ano, é considerada a estratégia dominante, onde se estabelece o equilíbrio. Isso porque, sendo racionais, confessar é a melhor resposta de cada um frente às demais estratégias oferecidas. Contudo, segundo Pimentel (2005), isso elimina a possibilidade de obterem uma sentença mais favorável a ambos, caso optassem por não confessar. Esse fato não contradiz qualquer pressuposto da ação racional, mas explicita que nem sempre um cálculo individualmente racional produz resultado coletivamente desejado.

Para confirmar esse resultado, mostra-se que nenhum dos jogadores possui incentivos para mudar unilateralmente suas estratégias de equilíbrio. Tendo em vista o comportamento do seu oponente, a estratégia que cada um escolhe é a melhor resposta, sendo a maximização de *payoffs* obtidos com minimização de riscos, frente às estratégias alheias, de maneira recíproca, de modo a não haver incentivos para desviarem-se do caminho de equilíbrio, logo, de um Equilíbrio de Nash. Além disso, é um jogo não-cooperativo, pois os jogadores não estão preocupados em obter o melhor resultado em conjunto, mas sim o melhor ganho individual.

Como ambos estão em celas separadas, não há qualquer comunicação entre si (WRIGHT, 2001) e, mesmo que houvesse, de acordo com Pimentel (2005), seria uma questão de confiança acreditar que um acordo de cooperação seria mantido até o último instante da tomada de decisão, desprezando-se um prêmio que favoreceria a não-cooperação e

incentivaria o rompimento de qualquer acordo. Aliás, confiança essa que, segundo Wright (2001), é de relevância para todo o processo, pois as escolhas devem ser baseadas nesse tópico também, acreditando-se que um irá cooperar com o outro, sem que haja traição. Nesse jogo, dois indivíduos podem responder à ação de um para o outro, de forma cooperativa, não-cooperativa ou oportunista, como enaltece Bêrni (2004).

A partir da impossibilidade da coordenação de ações, falta conhecimento comum, existindo somente a possibilidade que cada jogador tem de, ao se colocar no lugar do outro, reproduzir seu raciocínio. Dessa maneira, inexistem, aos agentes, meios para forçar qualquer acordo que possam desejar ou fazer ameaças uns aos outros (SCHELLING, 1960). Estes ficam frente à alternativa de denunciar o outro ou alegar inocência, o que resulta num jogo de soma não-zero, além de um Equilíbrio de Nash.

O interessante no Dilema do Prisioneiro, de acordo com Pimentel (2005), é que ele representa situações que envolvem, ao mesmo tempo, o conflito de interesses, sejam eles individuais ou coletivos: a possibilidade de cooperação entre duas ou mais partes e a decisão pelo egoísmo. Nesse dilema, a representação se deu com criminosos, mas de maneira geral pode ocorrer com qualquer tipo de indivíduo, organizações ou instituições. Souza (2003) salienta que esse tipo de jogo é frequentemente usado por cientistas sociais para estudar o cooperativismo e as conseqüências nocivas do comportamento egoísta.

Axelrod (1987), por sua vez, afirma que o Dilema do Prisioneiro é, simplesmente, uma formulação abstrata de certas situações corriqueiras e interessantes, nas quais o que individualmente é ótimo leva a uma decisão em que racionalmente se faz a melhor escolha individual: nesse caso, um comportamento oportunista. O Dilema do Prisioneiro, como complementa Bêrni (2004), é a ilustração convincente de que há circunstâncias em que a busca da rivalidade é a escolha mais racional. Contudo, mesmo em um contexto de rivalidade, a cooperação pode surgir como no Dilema do Prisioneiro Iterado.

Axelrod (1987) salienta que, enquanto os jogadores se encontram poucas e limitadas vezes, tendem a nunca cooperar com receio que o outro o traia. O mesmo autor segue narrando que, quando se esperam encontros futuros, tendem a alterar essa estratégia com base no histórico do comportamento do outro jogador. Assim, o que permite à cooperação emergir é o fato de que os jogadores poderiam encontrar-se novamente. Essa possibilidade significa que as escolhas feitas hoje não só determinam o resultado desse movimento, como também podem influir nas escolhas posteriores dos jogadores. Por isso, o Dilema do Prisioneiro foi

utilizado de modo iterado, quando os jogadores se encontravam repetidas vezes, dando origem a um novo jogo: o Dilema do Prisioneiro Iterado.

Quanto ao Dilema do Prisioneiro Iterado, este corresponde à introdução de modificações realizadas por Axelrod (1984) ao Dilema do Prisioneiro clássico de Tucker. É baseado no estudo desse dilema que o modelo de evolução da cooperação, proposto por Axelrod (1984), se baseia, desenvolvendo-se, assim, a Teoria da Cooperação.

O projeto iniciou-se buscando responder à questão de quando as pessoas cooperam ou são egoístas umas com as outras nas interações entre si (AXELROD, 1984). Dessa maneira, para analisar o desempenho de diversas estratégias frente a situações em que os interesses dos agentes não são absolutamente opostos, Axelrod (1984) lançou o torneio Dilema do Prisioneiro Iterado, constituído por simulações de jogos em computador, como nos moldes dos torneios de xadrez. O autor segue narrando que especialistas em Teoria dos Jogos foram convidados por ele a enviar seus programas. Os participantes vinham de áreas como economia, psicologia, sociologia, ciências políticas e matemática. Marinoff (1992) aponta que foram jogadas 200 partidas do Dilema do Prisioneiro contra os outros programas submetidos, contra si própria e contra um programa cuja estratégia era cooperar ou não cooperar aleatoriamente. Quatorze pessoas apresentaram diferentes programas e, para espanto de todos, como enfatiza o autor, os melhores programas foram aqueles que, de um modo ou de outro, eram cooperativos. Os objetivos do experimento era completar os torneios prévios de Axelrod (1984) e complementar os seus achados.

Para surpresa do próprio Axelrod (1984), o programa vencedor, do cientista político e teórico dos jogos Anatol Rapoport, chamado de *Tit for Tat* (olho por olho), foi o considerado mais simples entre todos os submetidos. Baseava-se na estratégia inicial de cooperação e depois passava a agir de acordo com a última jogada do adversário: “faz-se tudo que o outro fizer”. Quando um indivíduo cooperava, *Tit for Tat* cooperava; mas se ele agisse egoisticamente, assim também o fazia *Tit for Tat*. Axelrod (1984) promoveu outro torneio, dessa vez com sessenta e dois concorrentes, mas a melhor estratégia, a vencedora, continuou a ser *Tit for Tat*. Axelrod (1984) explica isso por esse tipo de jogo apresentar uma estratégia que privilegie e promova o interesse mútuo, e não por explorar a fraqueza do oponente. O autor enfatiza que, em diversas situações reais, o mesmo ocorre. Fudenberg e Maskin (1990) demonstram que é relevante ser capaz de cooperar identificando quando vale a pena deixar de lado a imagem de adversário e cooperar com o outro em busca de um resultado melhor.

Nessa versão do jogo, na qual a escolha é repetida diversas vezes, conforme esclarece Grossman (2004), os jogadores podem lembrar dos seus movimentos prévios, permitindo-se desenvolver uma estratégia cooperativa. A partir dessa seqüência indefinida de interações, Fiani (2006) esclarece que os agentes podem, em qualquer momento, falhar ou cooperar com os seus parceiros – e podem ser impostas penalidades por esses mesmos parceiros em provas subseqüentes, mas, sobretudo, a cooperação pode ser evolutivamente estável.

O Dilema do Prisioneiro Iterado, conforme coloca Silva (2004b), se mostrou uma relevante ferramenta de análise da possibilidade de cooperação entre os agentes racionais egoístas, sem que fosse necessária a intervenção de uma autoridade externa que impusesse um acordo entre as partes, conforme já se identificou nos embasamentos teóricos de Axelrod (1984) em relação à cooperação entre seres que têm estímulos egoístas. Silva (2004b) prossegue explicando que, jogado somente um movimento, não haveria como os participantes colaborarem entre si, caso não houvessem tido a chance de combinarem uma conduta prévia, buscando traçar acordos. Para que isso acontecesse, teriam de haver inúmeras seqüências de conversações anteriores à fase de ação, conforme Aumann e Hart (2003). Esse fato alteraria significativamente a modelagem do Dilema, transformando-o em um jogo falado, em que a comunicação exerceria uma função crucial, conforme se vê em Silva (2004b). Além disso, Axelrod (1984) explana que se pode privilegiar a escolha da cooperação, mesmo em seres irracionais tão simples como bactérias, aparentemente sem nenhum aparato de cooperação.

Para compreender de maneira detalhada as implicações que o Dilema do Prisioneiro Iterado remete, Axelrod (1984, p.80) relaciona alguns aspectos que tornam o seu dilema válido para diversas situações:

1. As recompensas/custos de cada jogador não precisam ser comparáveis.
2. Para cada jogador, as recompensas/custos relativos a cada alternativa de ação devem poder ser ordenadas em termos do seu valor para cada um.
3. As recompensas/custos não precisam ser mensuradas em termos absolutos. Apenas devem ser comparáveis entre si para que possam ser ordenadas.
4. A cooperação não precisa ser desejável do ponto de vista do resto do mundo. (A teoria pode ser usada para evitar a cooperação – ex.: corrupção.)
5. Os jogadores não precisam ser racionais. Suas estratégias podem apenas refletir procedimentos-padrão, instintos, hábitos ou imitação.

6. Suas ações não precisam ser conscientes.

Quanto aos resultados obtidos com o trabalho empírico, tem-se, segundo Grossman (2004), o estabelecimento da prevalência da cooperação baseada na reciprocidade. Além disso, o trabalho teórico levou a uma compreensão mais profunda do papel de outros fatores na evolução da cooperação, como o número de jogadores, as opções de escolhas possíveis, a variação na estrutura de *payoffs*, a sombra do futuro, a dinâmica demográfica e a estrutura demográfica.

O próprio Axelrod (1984) coloca em evidência, em relação aos resultados obtidos, que após popularizar os torneios com simulações de estratégias para o Dilema do Prisioneiro Iterado, uma outra e nova abordagem completamente distinta da tradicional surgiu. Isso, segue o autor, para avaliar a cooperação e o modo de interação entre agentes com um grau mínimo de racionalidade. Desde então, desenvolve Axelrod (1984), começou-se a analisar como a cooperação poderia emergir mesmo entre sujeitos egoístas, interessados primeiramente em si, em satisfazer seus desejos imediatos de sobrevivência e reprodução – assunto já estudado anteriormente, mas a que, neste momento, somam-se subsídios para sua compreensão e resposta. Na seqüência, o autor segue expondo que qualquer que fosse o cenário, determinista ou indeterminista, simultâneo ou alternado, se constatou que o entendimento mútuo poderia ocorrer, desde que aplicado à estratégia adequada para cada situação.

Axelrod e Dion (1988) e Nowak e May (1992) tornam conhecido que o Dilema do Prisioneiro Iterado permitiu que um jogo de teoremas fosse comprovado sobre as condições nas quais a cooperação pode ser iniciada e assegurada. Além disso, os autores afirmam que o Dilema permitiu também que tanto os teóricos de jogos como amadores aficionados por computador inventassem uma variedade impressionante de estratégias, mais ou menos sofisticadas, para jogarem.

Em relação à comparação entre o Dilema do Prisioneiro padrão e o Iterado, Killingback e Michael (2002) trazem à tona que, apesar de o primeiro ser, sem dúvida, o jogo mais adotado para se estudar a evolução da cooperação por reciprocidade altruística nas relações entre indivíduos, não leva em conta a variação de graus de cooperação que existem (AXELROD, 1984). O Dilema do Prisioneiro padrão, entendem Killingback e Michael (2002), foi inicialmente considerado aplicável a uma classe de estratégias reativas, nas quais as ações atuais são baseadas nas ações prévias do parceiro. Por sua vez, no Dilema do

Prisioneiro Iterado, segundo esses autores, tais estratégias são inferiores às estratégias que levam em conta os movimentos prévios de ambos os jogadores. De forma comparativa, também, Axelrod (1992) expõe que o Dilema do Prisioneiro padrão é o modelo apropriado quando os jogadores sempre podem ajudar-se um ao outro. O jogo alternante é apropriado quando os jogadores podem ter modificações.

Por sua vez, Dixit e Nalebuff (1991) e Maier-Rigaud e Apesteguia (2003) dão crédito ao Dilema do Prisioneiro, colocando que essa análise experimental engloba mais de centenas de experimentos, principalmente em psicologia, economia, biologia e ciências políticas, mostrando que aquele comportamento é sensível a modificações sutis nas condições experimentais. Maier-Rigaud e Apesteguia (2003) enaltecem que fatores como repetição, experiência, informação, *payoff*, estímulos diversos, oponentes fixados ou casuais possuem papéis relevantes no comportamento experimental. Assim, entende-se que, independentemente do tipo de dilema, seja o clássico ou o alterado, estes têm sido usados para estudar o problema da cooperação entre todos os seres vivos, em relação a inúmeros tipos de conflitos – no caso dos seres humanos, sejam eles divergentes ou convergentes.

Para finalizar, com o intuito de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão das diferenças que se mostram entre o Dilema do Prisioneiro e o Dilema do Prisioneiro Iterado, elaborou-se, a partir das referências teóricas estudadas, quadro, para completar o estudo desse subitem, com um paralelo sumarizado.

<b>DILEMA DO PRISIONEIRO</b>	<b>DILEMA DO PRISIONEIRO ITERADO</b>
Jogo de estratégia, ilustrativo e refere-se à ciência social.	Torneio simulado de jogos em computador.
Criadores do jogo sem esta nomenclatura: Flood e Drescher.	Criador do torneio Dilema do Prisioneiro Iterado: Axelrod (1984).
Criador do nome Dilema do Prisioneiro: Tucker.	Criador do programa vencedor do torneio: Rapoport. Estratégia vencedora: <i>Tit for Tat</i> .
Inspiração: Teorema do Equilíbrio de Nash.	Inspiração: Dilema do Prisioneiro.
Características de racionalidade individual <i>versus</i> coletiva, simultaneamente.	Cooperação em agentes racionais ou irracionais, mesmo que egoístas.
Características de cooperação coletiva <i>versus</i> interesse próprio, simultaneamente.	Repetições. Movimentos prévios.

**Quadro 6 – Síntese comparativa entre o Dilema do Prisioneiro e o Dilema do Prisioneiro Iterado.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

Quadro 6 – Síntese comparativa entre o Dilema do Prisioneiro e o Dilema do Prisioneiro Iterado (continuação).

<b>DILEMA DO PRISIONEIRO</b>	<b>DILEMA DO PRISIONEIRO ITERADO</b>
Duas opções de escolha: trair ou cooperar.	Estratégia que privilegie e promova o interesse mútuo e reciprocidade
Estímulos para trair sem se importar com cooperação.	
Tipos de reações.	Ações conscientes e inconscientes
Caso um jogador ganhe, não significa que o outro tenha de perder.	
Influência mútua.	Influência mútua.
Equidade.	Recompensas/custos podem comparáveis ou incomparáveis.
Incertezas.	
Interesses podem convergir ou divergir.	Interesses convergentes e divergentes; o resultado final, contudo, sempre privilegia a cooperação.
Equilíbrio de Nash.	Base para a Teoria da Cooperação – Axelrod (1984).
Jogos não-cooperativos e de soma zero.	Jogos de soma não-zero.

## 2.8# TEORIA DA COOPERAÇÃO

Evoca-se, novamente, que os focos de estudo desta tese, em termos de Teoria dos Jogos, são o conceito de cooperação e, em especial, a Teoria da Cooperação de Axelrod (1984). Como já se estudou o conceito de cooperação, neste momento apresentam-se diretamente os conceitos e princípios exclusivamente da Teoria da Cooperação, com o intuito de evidenciá-la como um conjunto teórico, desvelando-a de maneira maximizada. Além disso, dá-se destaque à estratégia vencedora do Torneio do Dilema do Prisioneiro Iterado, o *Tit for Tat*, que ilustra de forma ideal a Teoria da Cooperação de Axelrod.

A Teoria da Cooperação faz parte dos preceitos teóricos da Teoria dos Jogos. Axelrod (1984) denota que a base da Teoria da Cooperação está centrada na Teoria dos Jogos. De acordo com Silva (2004b), a Teoria da Cooperação, assim como a Teoria dos Jogos, é vista, de forma sucinta, como um modelo explicativo, aplicado a um vasto número de situações cotidianas, em que os interesses dos jogadores podem coincidir ou divergir em parte.

A Teoria da Cooperação, no entendimento de Axelrod (1984), seu idealizador, tem por base a cooperação que pode existir entre os seres vivos, conforme já referido. Esses seres vivos, entendidos também como jogadores, segundo esse autor, podem ser um indivíduo, uma

empresa, nações ou até mesmo uma bactéria, numa análise da teoria geral dos processos evolutivos, em especial atrelados à Teoria dos Jogos. Têm-se as estratégias vitoriosas, passadas às gerações futuras pelo sucesso de um programa genético, ou não, que determine as ações dos indivíduos.

Em relação ao surgimento da Teoria da Cooperação, de Axelrod (1984), dá-se ciência de que o mesmo ocorreu a partir da análise dos resultados do torneio do Dilema do Prisioneiro Iterado e, em especial, das características da estratégia de simulação, ou jogo, como se nomeia em Teoria dos Jogos, vencedora deste torneio, o *Tit for Tat*.

A Teoria da Cooperação, segundo Axelrod (1992), faz perguntas sobre a exatidão das previsões obtidas na sua aplicação e sobre a extensão da dinâmica desses resultados e inspiraram inúmeros trabalhos empíricos sobre a cooperação baseada na reciprocidade de fato existente entre os seres vivos.

Com isso, apresentam-se as três questões teóricas centrais da Teoria da Cooperação, segundo Axelrod (1984, p. 12):

1. Sob que condições a cooperação pode emergir e ser assegurada entre atores que são egoístas?
2. Que parecer pode ser dado a um jogador em dada situação sobre a melhor estratégia a ser usada?
3. Que parecer pode ser dado a reformadores que desejam alterar os vários prazos da interação, assim como promover o aparecimento da cooperação?

Rememorando, a Teoria de Cooperação está sedimentada numa investigação de indivíduos que, motivados por interesses próprios, tendem a agir de maneira egoísta e que podem cooperar sem a ajuda ou presença de uma autoridade central que os force a isso. A razão de focar no egoísmo é que o mesmo permite um exame difícil, no qual a cooperação não é completamente baseada na preocupação mútua ou sobre a prosperidade do grupo no conjunto, esclarece Axelrod (1984). O mesmo autor também relembra que nenhuma autoridade central é necessária, porque a cooperação baseada na reciprocidade pode se dar pelo autopolicimento. Além disso, para auxiliar a promoção da cooperação entre membros de uma organização, as relações devem ser estruturadas de modo a possibilitar interações freqüentes e duráveis entre indivíduos. Constata-se que as suposições que são os motivos

individuais fazem-se relevantes, tendo em vista que isso conduz à dedução das conseqüências do comportamento em todos os processos de interação, esclarece Schelling (1960).

Acrescenta-se que o problema básico da Teoria de Cooperação também é dirigido à tensão comum entre o que é bom para o indivíduo, a curto prazo, e o que é bom a longo prazo para o grupo, segundo manifesta Axelrod (1992). Segundo o autor, o Dilema do Prisioneiro personifica essa tensão de forma simples e inelutável. Por isso, o dilema passa a ser considerado a edificação de grande parte do trabalho de Axelrod (1984) em Teoria de Cooperação. Com isso, os já analisados superjogos dos torneios de computadores propostos por Axelrod (1984) conseguem produzir uma infinidade de estratégias em equilíbrio. Isto permitiu, então, que a Teoria da Cooperação encontrasse um método para a seleção de um ponto de equilíbrio. Com esses torneios, obteve-se a renovação da interpretação sobre a origem da cooperação entre seres racionais e egoístas, denota Silva (2004b). Através desses torneios, várias estratégias foram examinadas, a fim de encontrar aquelas que fossem mais propícias à fomentação do comportamento cooperativo.

A Teoria da Cooperação conduziu a um estudo tanto de agentes totalmente racionais como de agentes considerado adaptáveis, conforme afirmação dos teóricos Samuelson (1953) e Fudenberg e Levine (1998). Esse conceito de indivíduo adaptável, segundo os autores, remete ao entendimento das formas de comportamentos adaptáveis. Axelrod (1992) acrescenta que essa atenção que se passa a dar aos atores adaptáveis e aos processos evolutivos que caracterizaram a Teoria da Cooperação, inicialmente, está ficando, atualmente, comum em Teoria dos Jogos, especialmente no que se refere às suas diversas aplicações.

Em relação aos modelos do comportamento dos demais seres vivos, a Teoria da Cooperação demonstra-se aplicável, segundo Axelrod e Dion (1988). São modelos de comportamentos encontrados em uma larga variedade de sistemas biológicos, indo-se das bactérias aos pássaros. A cooperação em sistemas biológicos, aos olhos de Axelrod (1984), pode surgir mesmo quando os participantes não estão relacionados e mesmo quando estes são incapazes de apreciar as conseqüências do seu próprio comportamento. No entendimento desse autor, o que faz com que isso ocorra são os mecanismos evolutivos da genética e da sobrevivência do mais apto. Um indivíduo, explana o autor, que é capaz de obter uma resposta benéfica do outro, com maior probabilidade terá descendência que sobreviva, e esse fato dá continuidade ao modelo do comportamento que propicia respostas benéficas de outros.

Dessa maneira, em condições consideradas convenientes, a cooperação baseada na reciprocidade resulta estável no universo biológico. Quanto às aplicações latentes, essas são explicadas em mínimos detalhes para aspectos específicos de territorialidade, acasalamento e doença, discorre Axelrod (1984). A conclusão a que esse autor chega é que a ênfase de Darwin na vantagem individual pode dar conta, realmente, da presença da cooperação entre indivíduos da mesma espécie, ou até de diferentes – fato já dissertado –; enquanto as condições próprias estão presentes, a cooperação pode ser iniciada, medrada, e resultar estável, afirma Axelrod (1997b).

Referente aos resultados principais da Teoria da Cooperação, estes podem ser considerados estimulantes. Demonstram que a cooperação pode ser empreendida tanto por um pequeno grupo de indivíduos que estão preparados para alternar a cooperação como por um mundo em que ninguém mais cooperará, observam Axelrod e Dion (1988). Essa análise remete a dois requisitos básicos para que a cooperação possa se desenvolver, denotam os autores, e conforme já estudado neste trabalho, que são: a cooperação ser sedimentada pela reciprocidade e a sombra do futuro mostrar-se de extrema relevância para fazer com que essa reciprocidade seja estável. Contudo, acrescenta-se que Axelrod (1997b) enfatiza que, uma vez que a cooperação baseada na reciprocidade é estabelecida em uma população, ela pode proteger-se da invasão de estratégias não-cooperativas.

Mesmo que os torneios de computadores elaborados por Axelrod (1984) possam ter possibilitado um novo prisma sobre a maneira como a cooperação pode surgir entre seres egoístas e sobre o desenvolvimento da sua teoria, o modelo do Dilema do Prisioneiro Iterado recebeu diversas críticas, elucida Silva (2004b). Esse autor afirma que as alternâncias nos movimentos, as possibilidades de erros, os lances realizados de acordo com uma taxa de variação, as mudanças significativas feitas na montagem da simulação em computadores, e outras características propostas por outros estudiosos, auxiliaram a tornar mais realistas as estratégias vitoriosas em um Dilema do Prisioneiro Iterado, desenhando programas mais sofisticados, que funcionavam melhor em determinados cenários. Percebe-se, então, que isto tudo se fez necessário para que a Teoria da Cooperação fosse aprimorada. Atualmente, segundo Axelrod (1992), a Teoria da Cooperação continua sendo um paradigma frutuoso da conduta da pesquisa em um jogo sempre crescente de perguntas teóricas relevantes.

Para concluir, a seguir, elaborou-se quadro a partir das referências estudadas que pode oferecer uma visão sumarizada dos aportes teóricos referentes à Teoria da Cooperação, facilitando a sua fixação e compreensão.

<b>SINTESE SOBRE TEORIA DA COOPERAÇÃO</b>
Idealizador: Axelrod.
Teoria da Cooperação centrada em Teoria dos Jogos.
Surgimento: resultados do torneio do Dilema do Prisioneiro Iterado, estratégia de simulação, vencedor <i>Tit for Tat</i> .
Modelo explicativo aplicado a um vasto número de situações cotidianas.
Interesses convergentes e divergentes.
Motivação: interesses próprios, ação egoísta ou cooperação.
Reciprocidade.
A cooperação pode existir entre todos os seres vivos.
É a busca do equilíbrio, apesar de cooperação não ser igual à harmonia.
Tensão comum entre o que é bom para o indivíduo a curto prazo <i>versus</i> o que é bom a longo prazo para o grupo.
Centrada em compreender como que a cooperação emerge num mundo de egoístas sem autoridade central.
Estratégia evolutiva.

**Quadro 7 – Síntese sobre Teoria da Cooperação.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

### 2.8.1 Estratégia *Tit for Tat*

O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação e, em especial, à Teoria da Cooperação é considerada a estratégia *Tit-for-Tat*, vencedora no torneio de Axelrod (1984) por Anatol Rapoport.

A origem do nome *Tit for Tat* tem por base passagens do Antigo e do Novo Testamento. No Antigo Testamento, em Êxodus (21:22, 23, 24), tem-se:

Se alguns homens brigarem, e um ferir uma mulher grávida, e for causa de que aborto, não resultando, porém, outro dano, este certamente será multado, conforme o que lhe impuser o marido da mulher, e pagará segundo o arbítrio dos juízes. Mas se resultar dano, então darás vida por vida, olho por olho, dente por dente, mão por mão, pé por pé.

Com um referencial mais cooperativo, encontra-se no Novo Testamento, Mateus (5:38-44), no Sermão da Montanha:

Ouvistes que foi dito: Olho por olho, e dente por dente. Eu, porém, vos digo que não resistais ao homem mau; mas a qualquer que te bater na face direita, oferece-lhe também a outra; e ao que quiser pleitear contigo, e tirar-te a túnica, larga-lhe também a capa; e, se qualquer te obrigar a caminhar mil passos, vai com ele dois mil. Dá a quem te pedir, e não voltes as costas ao que quiser que lhe emprestes. Ouvistes que foi dito: Amarás ao teu próximo, e odiarás ao teu inimigo. Eu, porém, vos digo: Amai aos vossos inimigos, e orai pelos que vos perseguem.

Em essência, essa passagem remete ao que disse Jesus “fazer aos outros o que gostaria que os outros fizessem a você”, considerada a regra de ouro da convivência humana.

Assim, apresenta-se neste trabalho *Tit for Tat* como sinônimo das expressões cotidianas *olho por olho, dente por dente, isto por aquilo* ou até mesmo *pagar na mesma moeda*. Transpondo à Teoria da Cooperação, têm-se os entendimentos de Axelrod (1984) e Bêrni (2004), que são de cooperar com quem coopera e não cooperar com quem trai.

Segundo Bêrni (2004), a estratégia *Tit for Tat* apresenta quatro virtudes: simplicidade, provocabilidade, clemência e clareza. Segundo o autor, essa estratégia precisa ser simples e o mais transparente possível, tendo um comportamento discriminatório direto, não recompensando o mal com o bem. É considerada de caráter provocativo, pois é intolerante a comportamentos desagradáveis por parte de outros jogadores. É clemente por perdoar e permitir a recomposição das relações entre pessoas e suas instituições. Finalizando, o autor expõe que é considerada clara, pois evita a emissão de sinais que podem ser mal interpretados, gerando confusão e retaliações desnecessárias. Fiani (2006) enaltece que, caso inexista essa estratégia, quem coopera irrestritamente acaba sendo explorado. Bêrni (2004) entende que, quando o ganho das relações presentes é menos relevante do que a possibilidade de ganho numa relação futura em que se utilize a estratégia de não-cooperar, a cooperação se torna instável. Prossegue explanando que a suficiência para a estabilidade da cooperação se dá quando as relações presentes são tão relevantes quanto as relações futuras, numa perspectiva de tempo sem limite.

Por seu turno, Lima (1989) argumenta que estratégias de cooperação estáveis, como a *Tit for Tat*, representam tentativas de retirar o altruísmo da cooperação evidente. A autora prossegue afirmando que essas tentativas colocam por inteiro a cooperação dentro do egoísmo

dos jogadores, num esforço de buscar e realizar a estabilidade. Em acréscimo, Souza (2003) expõe que a realidade social não acontece de maneira linear, constante, com um perfil meramente altruísta ou egoísta.

Em tensão a esses posicionamentos, Binmore (1998) entende que *Tit for Tat* pode, sim, fornecer a base da cooperação em interações sociais consideradas complexas entre seres humanos e até pode explicar a evolução da cooperação social sobre a variedade ao longo da vida. Concorre para isso o fato de um jogador, ao seguir uma estratégia *Tit for Tat*, cooperar na mesma proporção que seu oponente coopere, mudando para uma estratégia não-cooperativa se seu oponente também mudar de estratégia, conforme já visto. Em acréscimo, vê-se que, quando os jogadores supõem que eles estarão repetindo sua interação infinitamente, os ganhos de longo prazo provenientes da cooperação mais do que compensarão quaisquer possíveis ganhos de curto prazo, derivados da não-cooperação (ÁVILA, 2006). A estratégia *Tit for Tat* é considerada, pois, racional, segundo Mueller (1988), porque encoraja a cooperação em jogos repetidos infinitamente, como no caso do Dilema do Prisioneiro Iterado e da própria *Tit for Tat*. A repetição intuitivamente promove a cooperação a longo prazo, tendo em vista que os jogadores podem estabelecer reputações, construir a confiança e ocupar-se do comportamento reativo, opina Axelrod (1984).

Em relação aos resultados obtidos com a estratégia *Tit for Tat*, Axelrod e Dion (1988) demonstram que esta pode ser exequível para uso individual, possuindo capacidades que a habilitam a ser aplicada à aprendizagem de populações e resistente à invasão de oportunistas, desde que adotada por uma população inteira. Além disso, os autores entendem que a estratégia *Tit for Tat* se porta bem em termos globais, vencendo quase sempre as competições, ou empatando, na pior das hipóteses. Além disso, constata-se que o melhor uso que se pode dar à estratégia *Tit for Tat* é considerá-la com um meio de iniciar negociações.

Por sua vez, os êxitos de *Tit for Tat* são baseados na sua capacidade de diferenciar-se e adaptar-se a oponentes, apresenta Hoffman (2000). O autor complementa que essa estratégia resiste à exploração por estratégias desertoras, mas também alterna a cooperação. Outro êxito identificado de *Tit for Tat* por Axelrod (1984) diz respeito à proximidade entre indivíduos, mesmo que egoístas, com as interações repetidas, permitindo que a reciprocidade das ações surja num segundo momento. A união de indivíduos em grupos de cooperadores proporciona a formação de uma vizinhança resistente a invasões de oportunistas e exploradores, manifesta o autor.

No entanto, essa estratégia também apresenta algumas falhas, porque o menor mal-entendido, pode afetá-la, declara Abrantes (2004). Quando um dos envolvidos pune o outro pela primeira deserção, esse comportamento aciona uma reação em cadeia. Por sua vez, as partes envolvidas não estarão incentivadas a terminar a disputa enquanto não se sentirem moralmente acertadas ou, como enfatiza a autora, com as contas ajustadas. Segundo Abrantes (2004), quando começam os mal-entendidos, entre punições e clemência, isso pode levar novamente à cooperação. A longo prazo, passa-se parte do tempo cooperando e outra não-cooperando. Nessa base, relata a autora, caso a hipótese da probabilidade de mal-entendidos ser pequena, deve-se proceder no sentido de perdoar o não-cooperador e continuar a cooperar. Contudo, caso a probabilidade de mal-entendidos a longo prazo atingir 50%, não há muitas chances da cooperação emergir.

Dado o equilíbrio entre pontos positivos e negativos, percebe-se que a estratégia *Tit for Tat* é considerada pelos teóricos um sucesso tanto no que se propõe como para além disso, em aplicações múltiplas. O triunfo dessa estratégia, de acordo com Axelrod (1984), possibilitou o desdobramento da pesquisa inicial para um cenário evolutivo. Neste, segundo o autor, buscou-se interpretar a execução das estratégias em contextos não-cooperativos, com diversos tipos de oponentes e linhas de ação, sendo que a melhor destas deveria ser resistente a invasões em seu território. Das estratégias apresentadas, enaltece Axelrod (1984), *Tit for Tat* mostrou-se passível de ser adotada por aqueles minúsculos organismos (bactérias) por causa da sua simplicidade e clareza. Mostrou-se, também, uma estratégia vitoriosa na maioria das circunstâncias e no enfrentamento da maior parte das estratégias concorrentes, privilegiando a formação do Equilíbrio de Nash, sela o autor.

Para concluir, a seguir, quadro elaborado das referências estudadas, para uma visão sumarizada dos aportes teóricos referentes à estratégia *Tit for Tat*, no sentido de facilitar a fixação e compreensão desta.

<b>ESTRATÉGIA TIT FOR TAT</b>
Princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação e, em especial, à Teoria da Cooperação.
Estratégia de simulação vencedora do torneio Dilema do Prisioneiro Iterado.
Criador: Rapoport.
Metáfora para interação social (ajuda mútua <i>versus</i> exploração egoísta).
Sinônimo de expressões cotidianas como “olho-por-olho”, “dente por dente”, “pagar na mesma moeda”, “toma lá, dá cá”.
Foco: coopera-se com quem coopera e não se coopera com quem trai.
Privilegie e promova: interesse mútuo, e não exploração e fraqueza.

**Quadro 8 – Síntese da estratégia Tit for Tat.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.9# DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÃO

Os jogadores, em Teoria dos Jogos, buscam seus objetivos por meio de disputas. Para isso, desenvolvem estratégias, fazem estimativas de esforços e benefícios, investimentos e retornos, além de buscarem analisar as probabilidades de risco de suas decisões, planejarem e executarem lances. Seus recursos podem ser de vários tipos, mas um deles é a informação não apenas sobre suas próprias condições na disputa, mas, principalmente, sobre seus oponentes. Informações essas que podem ser disponibilizadas, dependendo do tipo de jogo, dos agentes que interagem, dos interesses e objetivos, que podem ser divergentes ou convergentes.

Uma informação do jogo é dita de conhecimento comum, declara Fiani (2006), quando todos os jogadores a conhecem e sabem que todos os agentes sabem que todos os outros conhecem a informação, e assim por diante, até o infinito. O autor enfatiza que jogos de estratégia são jogos de informação, de racionalidade. Assim, os jogos, em Teoria dos Jogos, podem ser classificados quanto à disponibilidade de informação de que dispõem os jogadores durante a partida. De acordo com Mazoli (1959), existem quatro classificações: informação perfeita e imperfeita, completa e incompleta.

### 2.9.1 Informação perfeita e imperfeita

Os jogos com informação perfeita são entendidos como aqueles nos quais todos os jogadores conhecem tanto os acontecimentos do jogo como as jogadas feitas por todos,

incluindo a motivação e as informações que o outro jogador tem, os ganhos e as perdas, e assim por diante, demonstra Almeida (2005). Portanto, não há informação privilegiada.

Quando os jogadores têm conhecimento de todos os movimentos passados por todos os jogadores, e os resultados desses movimentos, diz-se que o jogo é de informação perfeita, declaram Ferguson (1996) e Pombo (1999). Souza (2003) declara que esse tipo de informação é estritamente determinável, tendo em vista que, se um dos jogadores selecionar a estratégia adequada, este ganhará o jogo independentemente do comportamento do oponente. O autor denota que o jogo termina porque um dos jogadores alcançou a posição de vitória ou ocorreu empate.

No caso da informação perfeita, Bêni (2004) manifesta que cada jogador sabe tudo o que ocorreu antes do início do jogo, qual seu grau de racionalidade, quais seus *payoffs* e, em jogos seqüenciais, inclusive o que o outro jogador escolheu. Toda a informação relevante é compartilhada pelos jogadores, sendo que cada um sabe o que o outro sabe, e que este sabe que outro sabe que ele sabe.

Um modo mais formal de definir um jogo de informação perfeita é demonstrado por Fiani (2006), quando este afirma que todos os seus conjuntos de informação são unitários – o que equivale a estabelecer que cada jogador sabe em qual unidade de um jogo seqüencial está. Além disso, na evolução do jogo, cada jogador tem a informação perfeita sobre em qual ponto de decisão se encontra (SILVA, 2004). Como elucidação de jogos com informação perfeita, apresenta-se o xadrez. Nesse tipo de jogo, de acordo com Faia (2005), todos os dados são apresentados a todos os jogadores. Além disso, é entendido como um finito, de duas pessoas e de soma zero, segundo declaração de Souza (2003, p.22). Esse autor justifica tal caracterização, tendo em vista que se têm as seguintes propriedades:

- 1) são dois os jogadores;
- 2) têm interesses diversos, no que diz respeito ao resultado do jogo;
- 3) o jogo tem fim;
- 4) acontecimentos-surpresa estão fora de questão.

Em termos de exemplificação de jogos com informação perfeita, tem-se, em Pombo (1999), grande parte dos jogos de salão, com algumas exceções, como o pôquer e o bridge. Estes são jogos de salão, porém não de informação perfeita, pois possuem mais de dois

participantes com objetivos conflitantes, além de o acaso estar envolvido no resultado do jogo.

Em contraste, tem-se os de informação imperfeita. Estes, segundo Souza (2003), são mais comuns de serem reconhecidos na realidade social, no cotidiano dos indivíduos. Bêrni (2004), Almeida (2005) e Fiani (2006) denotam que um jogo tem informação imperfeita quando pelo menos um dos jogadores desconhece, antes do confronto, como o outro vai se comportar. Nessa modalidade, a informação a respeito do jogo, até o momento em que se encontra, não é completa, explica Almeida (2005). O autor decifra que um dos participantes pode ter informações que os outros não dominam, o que se entende por assimetria de informação. Por causa disso, um dos jogadores pode agregar valor à informação que o outro jogador não tem, quer blefando, quer ocultando essa informação, enfatiza o autor.

Dessa forma, observa Bêrni (2004), todos os jogos de movimentação simultânea são de informação imperfeita. Uma escolha é observada por outros dois agentes, que, por sua vez, também a escolhem simultaneamente, concluindo-se assim o jogo, explica Prywes (1999). De forma detalhada, denota-se que os *payoffs* são conhecidos, mas os jogadores que têm a preferência de escolher em primeiro lugar desconhecem o que será escolhido pelos demais. No segundo estágio, também os jogadores escolhem simultaneamente. Em outras palavras, tampouco eles têm informação, considera o autor.

Além disso, a informação imperfeita é entendida pela distinção entre risco e incerteza, como demonstra Almeida (2005). Percebe-se, assim, que os indivíduos em situações de incerteza são incapazes de atribuir probabilidades aos inúmeros resultados, isso porque é indisponível para eles prever o futuro. Por outro ângulo, o autor demonstra que, em situações de risco, os agentes já têm como atribuir probabilidades aos diversos resultados. Dessa forma, os jogadores podem calcular a chance de êxito de cada ação – toda vez que enfrentam o risco.

Em jogos de informação imperfeita, constata-se que o fator blefe é usual. Silva (2004) expõe que, nesse caso, ocorre de um jogador transmitir ao outro a falsa impressão de força ou fraqueza, objetivando induzir o oponente à desistência da execução de determinada estratégia. Nesse sentido, explica o autor, a comunicação atuaria como sinalizadora de um falso comportamento gerador de incerteza e, por causa disso, limitador das escolhas do oponente.

Ressalta-se que a comunicação, nesse caso, não equivale à fonte de soluções, mas de malícia restrita aos jogos de informação imperfeita. Silva (2004) declara, então, que somente

uma mistura de estratégia adequada, como *maximin* (estudado posteriormente), representa resolução para esses tipos de jogos entre duas pessoas. Enfim, sintetizando, a principal diferença entre os jogos de informação perfeita e imperfeita está na quantidade de informação de que dispõem os jogadores.

Por fim, apresenta-se, no quadro abaixo, um paralelo entre a informação perfeita e imperfeita, a partir das referências teóricas estudadas, com o intuito de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão das diferenças quanto à disponibilidade de informação de que dispõem os jogadores durante uma partida.

<b>INFORMAÇÃO PERFEITA</b>	<b>INFORMAÇÃO IMPERFEITA</b>
Conhecimento, informação completos.	Conhecimento, informação parciais.
Ação independe das ações dos demais.	Distinção entre risco e incerteza.
	Prevalece a incerteza.
Informação compartilhada.	Fator blefe usual.
Simetria.	Assimetria.
Seqüencialidade.	Simultaneidade.

**Quadro 9 – Síntese comparativa entre informação perfeita e imperfeita.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

### 2.9.2 Informação completa e incompleta

Em relação à disponibilidade de informação de que dispõem os jogadores durante uma partida, esta pode ser completa ou incompleta. Uma informação é dita completa quando os jogadores dispõem de todo o conhecimento possível para a escolha da estratégia e para a tomada de determinada decisão, descreve Schuch (2003). Dessa forma, todos os jogadores possuem as mesmas informações, do início ao fim das partidas, incluindo de regras a premiações, declaram Ferguson (1996) e Rasmusen e Blackwell (2001). Discorrendo sobre premiações, ou melhor, sobre os *payoffs* obtidos, constata-se que teóricos como Harsanyi (1967) e Bêni (2004) dão destaque a esse conhecimento comum por parte dos agentes.

Contudo, toda a quantidade de informação, ressalta Bêni (2004), é disposta simultaneamente a um e outro jogador, sendo que nenhum dos jogadores sabe do curso de

ação a ser adotado pelo outro antecipadamente. Além disso, o autor acrescenta que jogos desse tipo são aqueles em que as jogadas são sequenciais no tempo. Em relação à comunicação, diz-se que é de informação completa, explica Silva (2004), se a mesma pode ou não ser implementada – isso quando os jogadores têm pleno conhecimento do número de participantes, da posição que cada um ocupa em cada etapa do jogo e dos resultados que todos podem obter. Como exemplificação desse tipo de jogos, apresenta-se o par-ou-ímpar. Bêrni (2004) justifica essa elucidação, tendo em vista que cada jogador conhece quem é o antagonista, compreende que suas estratégias disponíveis são jogar ou par ou ímpar, sabe as características do oponente e quais os *payoffs* nos casos de vitória ou derrota.

Como jogos de informação completa sucedem quando todos os envolvidos numa jogada têm certeza sobre as reações dos oponentes em relação a determinada ação, Haneke e Saddi (1995) chamam atenção para essa questão de conhecimento pleno. Os autores entendem isso como algo forte, tendo em vista que na maioria das situações cotidianas existe algum tipo de incerteza sobre a reação dos indivíduos e jogadores. Os autores inclusive fazem uso de exemplificações para expressar sua preocupação. Expõem, por exemplo, que um jogador pode desconhecer os *payoffs* do seu oponente e, por isso, não conseguir estabelecer a sua melhor resposta frente a certa ação. Nesse caso, os autores entendem que, ao se remeter ao conceito original de Equilíbrio de Nash, este é inútil para determinar o resultado do jogo.

Por outro lado, Leonard (1995), em termos de conceituação, entende e enaltece que, como foi concebido, o Equilíbrio de Nash seria apenas válido em jogos com informação completa. Em relação a isso, observa-se que os trabalhos de Harsanyi (1967 e 1994) representam um avanço essencial para o Equilíbrio de Nash, uma vez que permitiram que sua aplicação fosse ampliada para os jogos com informação incompleta, vistos na seqüência deste trabalho.

Em relação à informação incompleta, tem-se que o trabalho mais relevante e imediato foi o de Harsanyi (1967) com jogos com informação incompleta que, em princípio, não apresentavam diferença alguma da informação completa em relação à estrutura que a Teoria dos Jogos clássica aplicava a eles como um conjunto de riquezas. O trabalho de Harsanyi (1967) levou a uma corrente de investigações de informações incompletas, modelos de informações que cresciam e se aprofundavam. A partir desses trabalhos, observa-se que os rumos dados aos jogos de informação incompleta são bastante diferentes daqueles com a informação completa.

Os significantes estudos de Harsanyi (1967) mostraram como os jogos de informação incompleta podem ser analisados. Holt e Roth (2004) enaltecem que, por meio disso, é fornecida uma fundação teórica de um campo vivo da pesquisa – no caso, a economia da informação, que se concentra em situações estratégicas nas quais agentes diferentes desconhecem os objetivos recíprocos. Harsanyi (1967) inclusive foi o primeiro a mostrar que o conceito de Equilíbrio de Nash poderia ser estendido aos modelos de informação incompleta.

Anteriormente às contribuições de Harsanyi (1967), os economistas não dispunham de instrumental adequado para tratar da situação de interação estratégica em que a assimetria de informação produzia incerteza, denota Fiani (2006). O autor expõe que, dessa maneira, na maior parte dos modelos, ou se tinha absoluta certeza, ou se supunha que havia uma distribuição de probabilidades objetivamente relacionadas aos eventos possíveis. Destaca o autor, ainda, que essa distribuição de probabilidades era do conhecimento de todos os jogadores. Dessa maneira, a partir dessas contribuições, os economistas se viram aptos a tratar formalmente de situações de interação estratégica envolvendo assimetria de informação. Assim, Haneke e Saddi (1995) entendem que o desafio da Teoria dos Jogos foi, então, encontrar uma forma de incorporar a incerteza às ações dos jogadores, preservando a hipótese de assimetria informacional. Isso equivale a dizer que um dos jogadores possuía mais informação sobre o oponente, informação privilegiada, não sendo esta de conhecimento comum a todos os jogadores, que são colocados em posições desiguais, diferentes.

Compreendendo a dimensão dos jogos de informação incompleta a partir dos pressupostos teóricos de Harsanyi (1967), expõe-se que nesses jogos os jogadores não possuem todo o conhecimento necessário para o movimento das suas estratégias e para a tomada de decisão, como denota Schuch (2003). Como visto, em jogos desse tipo, os jogadores desconhecem informações que conduzem um jogo do início ao final. Estratégias, decisões, regras são fatores de incertezas para os jogadores, explicam Rasmusen e Blackwell (2001). Na falta de um dos elementos informativos, Silva (2004) explicita que o jogo é de informação incompleta e as características sobre o tipo dos jogadores deixam de ser de conhecimento comum, rompendo-se qualquer possibilidade de simetria.

Na perspectiva do exposto acima, observa-se que a matriz do *payoff* também é afetada. Em outras palavras, como o conhecimento por parte dos jogadores da matriz de *payoffs* não é totalmente conhecida, o conhecimento é incompleto, explicam Gibbons (1992), Ferguson

(1996) e Bêrni (2004). Existe uma informação incompleta sobre o valor do jogo para o outro jogador. Nos jogos de informação incompleta, desvela Trigeorgis (1996), cada jogador só recebe informações parciais sobre os valores do jogo, representadas por distribuições de probabilidades *a priori* sobre os possíveis cenários. Ferguson (1996) acrescenta que jogos desse tipo – com jogadores desconhecendo alguns *payoff* ou uma pouco da probabilidade dos movimentos, ou alguns jogos de informações, ou até mesmo os ramos inteiros da *árvore*, como chama o autor – podem ser denominados também como pseudojogos.

Já sobre a comunicação em relação a jogos de informação incompleta, Bêrni (2004) afirma que nestes, quando há comunicação prévia entre os jogadores, o papel da emissão de sinais e mensagens é extremamente relevante. O que se sucede é que as convicções dos jogadores sobre os cursos de ação a serem adotados pelos demais jogadores passam a ser relevantes para que suas próprias estratégias possam ser delineadas, explica o autor. Dessa maneira, a cada etapa do jogo corresponde não mais uma única estratégia, mas todo um conjunto de estratégias para cada jogador. Em geral, no jogo falado, as mensagens que estão sendo utilizadas não influenciam nos *payoffs* dos jogadores, isso porque seus significados são de conhecimento comum, manifesta Silva (2004). O autor expõe que os equilíbrios obtidos dependem apenas do conteúdo da informação que está sendo enviada e das ações tomadas a partir disso. As mensagens passam a determinar os resultados quando a informação é incompleta para os jogadores, ou seja, quando um jogador ou emissor sabe de alguma coisa relevante que o outro jogador ou o receptor desconhece.

Quanto ao papel dos jogos com informação incompleta, Harsanyi (1994) acrescenta que é de relevância em inúmeros campos do comportamento social, como concorrência em negócios, política, estratégia militar e inúmeros outros. O autor elucida que, no caso da concorrência em negócios, a informação incompleta envolve a situação em que as empresas, geralmente, conhecem partes a respeito da verdadeira estratégia do concorrente e da gama completa de estratégias que ele tem disponíveis. O autor enaltece que, como a maioria das situações de jogos na vida real vem a ser jogos com informação incompleta, a sua teoria exacerbou consideravelmente à aplicabilidade da Teoria dos Jogos para problemas econômicos do cotidiano.

Observa-se, assim, que nesse contexto em que os jogadores podem ter informações incompletas, tem-se aplicado o Teorema de Bayes. De acordo com Almeida (2005), este tipo de teorema mostra como a racionalidade é afetada pelo recebimento de informações

adicionais. O autor explica que um jogador pode perceber, dado o conjunto de informações de que dispõe, que uma estratégia é a melhor; contudo, ao adquirir mais informações acerca do outro jogador ou mesmo da estrutura do jogo, pode alterar sua percepção, o que agregaria novas informações disponíveis à escolha da estratégia. O autor segue explicando que isso ocorre tendo em vista que, com as novas informações, o sistema cognitivo do jogador pode modificar a probabilidade de sucesso de cada alternativa à disposição. O autor encerra enaltecendo que o Teorema de Bayes é aplicável a jogos de informação imperfeita, porque sistemas de informação perfeita não podem agregar mais informação.

Para concluir, com o intuito de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão das diferenças que se mostram quanto à disponibilidade de informação de que dispõem os jogadores durante uma partida, elaborou-se, a partir das referências teóricas estudadas, quadro em que se traça um paralelo sumarizado entre a informação completa e incompleta.

INFORMAÇÃO COMPLETA	INFORMAÇÃO INCOMPLETA
Conhecimento é completo.	Conhecimento é parcial.
Informações iguais distribuídas a todos. Simultaneidade.	Informações desiguais. Favorecimento de uma das partes.
Simetria.	Assimetria.
Evidência, certeza.	Incerteza.
<i>Payoff</i> de cada jogador é conhecido comumente por todos os jogadores.	<i>Payoff</i> não é totalmente conhecido.
Informação perfeita.	Informação imperfeita.

**Quadro 10 – Síntese comparativa entre informação completa e incompleta.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.10#TEOREMAS *MINIMAX* E *MAXIMIN*

Existem dois teoremas ou estratégias, conforme o referencial teórico utilizado, a serem aplicados à Teoria dos Jogos, que são os teoremas *minimax* e *maximin*. Von Neumann (1928, p.51) demonstrou que o máximo do mínimo de um jogador é igual ao mínimo do máximo do seu adversário. Ou, nas palavras dele, “o meu máximo do seu mínimo é igual ao seu mínimo do meu máximo”. Tem-se, então, o teorema do *minimax*, ou, em português, do minimáximo. Como afirma Binmore (1997, p.219), “o teorema *minimax* de Von Neumann é talvez o mais celebrado resultado da Teoria dos Jogos”. O teorema de *minimax* refere-se às estratégias

escolhidas pelos jogadores, conforme suas capacidades de informação e racionalidade, anota Shubik (1992). Com esse teorema, é possível se ter um instrumento eficiente para examinar jogos de N-pessoas (TUCKER; HALPERIN, 1984).

Entende-se por teorema de *minimax*, segundo Abrantes (2004), a minimização do ganho máximo pela qual se deverá posicionar o adversário. Shubik (1992) explica que é a busca de um jogador para tomar o quanto seja possível de um oponente previsível e passivo. Aumann (1987) demonstra sob outra ótica, segundo a solução de *minimax*: cada jogador tenta maximizar o seu lucro no resultado que é o mais desvantajoso para ele, sendo que o pior resultado é determinado pela escolha da estratégia do seu oponente. De acordo com esse autor, através dessa estratégia, cada jogador pode garantir para si um lucro mínimo; destaca, contudo, que não há certeza de que as escolhas das estratégias dos jogadores sejam compatíveis.

Von Neumann (1928) mostra que sempre existe uma solução de *minimax*, o que significa afirmar que sempre se terá presente uma solução consistente, desde que as estratégias variadas sejam introduzidas. O autor explica que uma estratégia variada consiste na distribuição da probabilidade de um repertório de estratégias disponíveis a um agente, segundo o que um jogador é assumido a escolher a estratégia com menor probabilidade.

Por sua vez, Pombo (1999) complementa que, no teorema *minimax*, há sempre uma solução racional para um conflito bem definido entre dois agentes com interesses opostos. A autora explica que é uma solução racional, pois ambos podem convencer-se de que não devem esperar para fazer melhor, dada a natureza do conflito. Strathern (2003) corrobora com o pensamento de Pombo (1999) e acrescenta que Von Neumann possuía uma visão um tanto cautelosa sobre jogos e conflitos entre dois indivíduos. O autor explana que a derrota é inevitável, caso o objetivo do jogador seja ganhar, em lugar de evitar a perda. Von Neumann (1928) entende que a finalidade do exercício é limitar a perda, e não maximizar o ganho. Strathern (2003) retoma, explicando que, em cada estágio avançado pelo jogador, este deve calcular cada jogada possível de ser feita e, posteriormente, calcular a máxima perda possível que possa sofrer, caso se efetive. Em seguida, o jogador precisa selecionar a jogada que contenha a mínima perda dentro do máximo possível. Assim, o teorema de *minimax* se concretizaria.

Por causa do teorema *minimax*, o jogo geral de duas pessoas de soma zero adquire uma base teórica consistente, afirma Aumann (1987). Isso ocorre porque, como explica Silva

(2004), num jogo de dois jogadores com soma zero é racional para cada jogador selecionar a estratégia que maximiza seu ganho mínimo, ou, de forma equivalente, minimiza o ganho máximo do outro. O autor segue explanando que, para a obtenção da solução do jogo, tem-se o par de estratégias em que cada jogador maximiza seu *payoff* mínimo. Em relação a esse par, dá-se ciência de que significa que dois jogadores escolheram a sua melhor estratégia dentre as piores, e isso garante que, enquanto um dos agentes racionais mantiver sua estratégia *minimax*, não importa o que faça o seu adversário, o resultado do jogo será, no mínimo, o valor do equilíbrio, desenvolve Almeida (2005).

Junto a isso, há os jogos de soma zero com informação perfeita que também sempre possuem um ponto *minimax*, enaltece o autor citado. No seu entendimento, um ponto *minimax* é aquele no qual um jogador nunca ganhará menos que um valor X. Esse jogador garante que seu *mínimo máximo* seja aquele valor, e o oponente garante que o seu ganho nunca seja menor que um valor Y, sendo o seu máximo mínimo, discorre o autor. Complementando, em jogos de duas pessoas, de soma zero, também há um Equilíbrio de Nash, declaram Sartini et al. (2004). O jogo tem um valor bem definido, explica Davis (1983), e qualquer jogador pode forçar esse valor, selecionando a estratégia apropriada.

Além disso, Shapley (1967) e Aumann (1987) registram que tal teorema teve influência considerável em diversas disciplinas, além da Teoria dos Jogos. Esses estudiosos citam alguns exemplos, como a programação matemática, a teoria estatística e o desenho de sistemas computacionais distribuídos, nos quais esse teorema é usado para o pior caso de análise, conduzem os autores.

Oposto ao teorema do *minimax*, em Teoria dos Jogos, encontra-se o teorema *maximin*. Para o entendimento dessa estratégia, faz-se uso da indagação de Doria e Doria (1999, p.156): “Qual o raciocínio orienta a escolha, para uns e outros jogadores?”. Em termos da estratégia de *maximin*, entende as autoras, é uma estratégia na qual se escolhe o máximo dos mínimos. Nesse tipo de teorema, inicialmente o jogador procura minimizar as perdas. Em outras palavras, resulta numa estratégia defensiva, numa estratégia de retranca, com a qual se assegura a maximização do ganho mínimo o jogador que tiver a iniciativa do jogo, denota a autora. Abrantes (2004) indica que se seleciona o *maximin* dada a forma como o adversário deve se posicionar.

Ávila (2006) explica que, numa estratégia *maximin*, cada jogador especifica o pior resultado para si, dada cada uma das possíveis ações de seus adversários e, a partir de então,

escolhe a opção que maximiza o ganho mínimo que pode ser obtido. O autor destaca que diferentemente do Equilíbrio de Nash, a solução *maximin* não requer que jogadores reajam à escolha de um oponente, pois caso inexistir uma estratégia dominante, em que os resultados dependem do comportamento do oponente, os jogadores podem reduzir a incerteza ligada à confiança na racionalidade do oponente, seguindo, conservadoramente, uma estratégia *maximin*. A solução *maximin*, possivelmente, será mais provável do que a solução proposta por Nash em situações em que há uma probabilidade maior de comportamento irracional, não otimizadora, por parte do adversário.

Assim, Teorema de *maximin* são estratégias escolhidas pelos jogadores, conforme suas capacidades tanto de racionalidade como de informação, comenta Shubik (1992). O tomador de decisão, como nos informa Bêni (2004), buscará cenários que lhe possibilitarão maiores custos e, posteriormente, selecionará o menor deles. Acrescenta-se que, desde que os interesses dos jogadores sejam diametralmente opostos, pode-se considerar a solução *maximin*, então, uma extensão plausível do conceito de comportamento individual racional (SHUBIK, 1992). Além disso, conta-se que o teorema do *maximin* remete a uma questão específica, vista como níveis de segurança. Bêni (2004) demonstra que esses níveis de segurança existem porque os jogadores buscam precaver-se contra a ação mais predatória possível a ser adotada pelo oponente.

Em termos de relacionamento entre os teoremas *minimax* e *maximin*, percebe-se que são considerados, segundo Nash (1994), conceitos-chave da Teoria dos Jogos ou, mais especificamente, as bases para a formação de estratégias. Nash (1953) demonstrou que as ótimas estratégias em jogos com dois jogadores terão propriedades de *minimax* e *maximin*. Bêni (2004), por sua vez, explica que, no instante em que os teoremas *minimax* e *maximin* coincidem, então, se está diante da solução do jogo – ao que se chama *ponto de sela*, desenvolvido por Von Neumann (1928) na forma de um teorema bastante associado ao conceito de Equilíbrio de Nash. Quanto a essa denominação, o autor a justifica pela semelhança com o ponto específico de contato, e equilíbrio, de um cavaleiro em uma sela de cavalo. Como elucidação dessa situação, o autor apresenta a imagem de uma bola de futebol que é colocada sobre outra; o ponto mínimo da bola superior coincide com o ponto máximo da bola inferior.

Lisboa (2003) acrescenta que, para qualquer jogo de duas pessoas e soma zero, o valor *minimax* é sempre maior ou igual ao valor *maximin*, e que, no caso dessa igualdade, as

estratégias são chamadas *ótimas* e o jogo tem um *ponto de sela*. No entendimento do autor, esse ponto ao qual se refere é o ponto ótimo do jogo, e é igual ao valor *maximin* e ao valor *minimax*. Lisboa segue explicando que o ponto é ótimo, desde que nenhum jogador mude sua estratégia – uma vez que o resultado será pior, caso o outro jogador mantenha a estratégia. O fato de existirem pontos de sela denota que existe a possibilidade de uma solução *minimax* ou *maximin*, enfatiza Silva (2004c). O autor explicita que toda vez que houver mais de um ponto de sela, todos os resultados serão iguais. Contudo, no caso desses resultados serem intercambiáveis, o jogo terá, assim, uma solução no estrito senso, como nos jogos de soma variável.

Para finalizar, apresenta-se quadro sumarizado, com o intuito de facilitar a comparação, a fixação e a compreensão das diferenças que se mostram entre os teoremas *minimax* e *maximin*, a partir das referências teóricas estudadas.

<b>TEOREMA MINIMAX</b>	<b>TEOREMA MAXIMIN</b>
Máximo do mínimo.	Mínimo do máximo.
Garantia de ganho mínimo.	Garantia de perda mínima.
Escolher a melhor estratégia possível dentre as piores.	Estratégia defensiva, de retranca, pela qual assegura a maximização do ganho mínimo o jogador que tiver a iniciativa do jogo.
Tomar a iniciativa.	Estratégia conservadora.
Ação e reação.	Ação que pode não ter reação.
Busca-se tomar o quanto seja possível do oponente previsível e passivo	Quando se tem reação busca-se proteger, defender do oponente.
Não importa o que faça o adversário, o resultado do jogo será, no mínimo, o valor do equilíbrio – estratégia dominante.	Caso inexistir uma estratégia dominante, em que os resultados dependem do comportamento do oponente, os jogadores podem reduzir a incerteza ligada à confiança na racionalidade do oponente.
Minimização do ganho máximo pelo qual se posicionará o adversário.	Seleciona-se o <i>maximin</i> pela forma como o adversário deve se posicionar.

**Quadro 11 – Síntese comparativa entre os teoremas *Minimax* e *Maximin*.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.11# APLICABILIDADE DA TEORIA DOS JOGOS

A Teoria dos Jogos vem ganhando cada vez mais espaço nas diversas áreas do conhecimento humano, ao longo dos últimos 50 anos. Constata-se que existem diversas situações vivenciadas pelos seres vivos que podem ser abordadas pela Teoria dos Jogos, em que animais, vegetais e humanos servem de núcleos analíticos para estudos aprofundados. Desde a matemática e a economia, nas quais onde teve origem, até a biologia e a neurologia, a Teoria dos Jogos tornou-se um relevante instrumento de análise dos problemas cognitivos e morais que vêm ocupando espaço há séculos, denota Robson (1990).

Em Teoria dos Jogos desvelam-se infinitas situações que são distintas, opostas, semelhantes ou complementares, e todas essas situações podem ser estudadas sob o prisma da teoria. Compreende-se que a Teoria dos Jogos, a par da Teoria da Cooperação e dos conceitos primordiais da cooperação, apresenta soluções e paradoxos que ajudam a compreender melhor as limitações da racionalidade humana. Por conta dessa abordagem, a Teoria dos Jogos e sua modelagem formal de interações atraíram e atraem a atenção de pesquisadores de áreas afins, interessadas no estudo do comportamento de sistemas dinâmicos. Inicialmente desenvolvida como ferramenta para compreender o comportamento econômico e, posteriormente, adotada pela RAND Corporation para definir estratégias nucleares, a Teoria dos Jogos é atualmente utilizada em diversos campos acadêmicos, além da matemática e da economia, anuncia Axelrod (2000).

Essa teoria é aplicável, segundo os pressupostos teóricos de Galbraith (1952), Read (1963), Axelrod (1984), Robson (1990), Myerson (1991) e Hurwicz (1998), em áreas como a econômica, a militar, a matemática, a política, a biologia e a psicologia. Complementarmente, Aumann (1959, 1987 e 1987b), Alexander (1987), Mesterton-Gibbons (1993), Skyrms (1996 e 2004), Costales (2001) e Grim et al. (2004) incluem nessa lista a ciência da computação, a filosofia, a sociologia, as relações internacionais, o terrorismo e as eleições. Independentemente da área a ser utilizada, no entanto, todas fazem menção a ramos do conhecimento e a formas de atividade prática que têm vinculação com relacionamentos, escolhas estratégicas, conflitos, interesses competitivos, cooperação. Segundo interpretação de Aumann (1987b), a Teoria dos Jogos é uma espécie de guarda-chuva ou teoria que unifica o campo racional da ciência social, sendo que o conceito de *social* se aplica tanto à presença de jogadores humanos como de jogadores não-humanos, como computadores, animais, vegetais, células, entre outros.

Von Neumann e Morgenstern (1944), provavelmente não tinham noção nem das inúmeras aplicações possíveis da teoria nem dos rumos que ela iria tomar. Seus interesses centravam-se no seu uso como um instrumental matemático adequado a análises econômicas, onde ainda hoje possui forte presença, assim como em outras áreas. E, para demonstrar esses rumos e aplicações distintas que a teoria tomou, evidencia-se a sua dimensão e magnitude, como reconhecem teóricos como Nash (1950, 1950b, 1951, 1953), Aumann (1959, 1987), Schelling (1960), Selten (1965), Harsanyi (1967, 1994), Axelrod (1984, 2000), Myerson (1991), Hurwicz (1998) e Maskin (2007).

Os estudos de teóricos como Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1951) e Aumann (1959), proporcionaram numerosas contribuições à ciência econômica. Em relação a essa área, Nowak e Sigmund (1993) demonstram que os jogos experimentais estão em expansão graças à diversidade de possibilidades de aplicação. De acordo com Brandenburger e Nalebuff (2000), os negócios se apresentam como um jogo de apostas elevadas. Neles, a diferença não se trata de ganhar e perder, como declara o autor, mas de uma empresa poder ter êxito, sem que as demais tenham de perder, bem como também poder fracassar, por melhor que se jogue, caso o jogo que se joga for inadequado.

Assim, em economia, sob o olhar da Teoria dos Jogos, descreve-se e prevê-se o comportamento econômico por meio da matemática. Nesse contexto, são desenvolvidas metodologias aplicadas, em princípio, a todas as situações interativas, explica Costales (2001). A Teoria dos Jogos lida com a análise geral de interação estratégica e pode ser utilizada para estudar negociações políticas, comportamentos econômicos, entre outros. O autor expõe que, dessa maneira, a teoria é utilizada para compreender como os mercados evoluem e operam, e como os administradores deveriam refletir sobre as decisões estratégicas com que continuamente estão a se defrontar. Em acréscimo a sua utilidade, Aumann (1987b) e Nowak, Page e Sigmund (2000) dispõem questões específicas, como competição, concorrência, monopólio, oligopólio, comércio internacional, taxaço, votação, intimidação, e assim por diante.

Apesar de todo esse destaque que a ciência econômica possui frente à Teoria dos Jogos, Harsanyi e Selten (1988) não vêem a aplicação da teoria restrita à economia, muito embora a maioria das contribuições esteja diretamente associada a esse ramo do conhecimento. Contudo, a vultosa demonstração de interesse em jogos por parte de inúmeros

teóricos e suas respectivas áreas de estudos possibilitaram um leque de opções de emprego e a ligação dessas áreas à teoria.

Com isso, a Teoria dos Jogos, com o passar do tempo, ultrapassa o mundo das relações econômicas, ao demonstrar uma aplicação extremamente ampla nas mais diversas áreas do conhecimento, como na Biologia, para prever o possível destino de determinada espécie em relação a sua sobrevivência. Constata-se que a partir de 1970 a Teoria dos Jogos passou a ser aplicada ao estudo do comportamento animal, incluindo a evolução das espécies por seleção natural. De acordo com Axelrod (1984), a evolução biológica, que tem fatores facilmente quantificáveis, especificamente quanto à seleção natural, que leva os seres vivos a um comportamento que otimiza seu sucesso reprodutivo pelo cálculo da descendência, pode ser medida por essa metodologia matemática com foco em contagem e números.

Charles Darwin, em 1838, parece ter resolvido o mistério da existência de uma proporção equilibrada entre os sexos de uma espécie, utilizando-se implicitamente da Teoria dos Jogos, denotam Zugman e Telli (2004). De acordo com isso, Selten (1994) constata que, atualmente, o conceito de Equilíbrio de Nash, a partir de jogos estratégicos, é um dos paradigmas básicos das ciências sociais e da biologia. O autor expõe que se entende como quase óbvio que a aplicação correta do darwinismo a problemas de interação social entre os animais exige o uso da Teoria dos Jogos, em especial dos jogos não-cooperativos. O autor chega a indicar que é impossível se igualar ao entusiasmo com que os biólogos evolucionistas usam a Teoria dos Jogos para explicar a conduta dos animais. Com isso, esse autor evidencia que efetivamente os jogos evolutivos vêm ganhando a atenção de pesquisadores da biologia para assuntos diversos.

Em relação à conquista da física contemporânea por parte da Teoria dos Jogos, Nowak e Sigmund (1993) têm a afirmar que, para a Teoria do Caos e para a Inteligência Artificial, a Teoria dos Jogos apresentou a possibilidade de se programarem autônomos celulares que simulassem a cognição e o movimento oscilatório pertinente a condições de vida no limite entre o caos e a ordem. Desse modo, se percebe que uma teoria foi seduzida pela outra.

Na política, a Teoria de Jogos não teve o mesmo impacto que na economia (COSTALES, 2001). O autor levanta a hipótese de que isso se deve ao fato de que as pessoas agem menos racionalmente quando o que está em jogo são suas idéias, em vez do seu dinheiro. Contudo, o autor enaltece que a Teoria dos Jogos converteu-se em instrumento

relevante para clarificar a lógica subjacente de certo número de problemas mais paradigmáticos.

Demonstra-se que um dos primeiros estudos e aplicações na ciência política pertence a Shapley e Shubik (1954). O foco desses autores era determinar a distribuição de poder no Conselho de Segurança da ONU. A partir desse estudo, inúmeros outros foram realizados em diversas situações, sendo considerado uma abordagem válida para se medir a distribuição de poder, afirma o autor. Por fim, identifica-se que um dos desdobramentos do estudo desses autores é a análise da formação de alianças ou coalizões entre jogadores para elevar seu poder em determinada votação.

Na Sociologia, para se identificarem situações de conflito entre o indivíduo e o coletivo, a Teoria dos Jogos torna-se de relevância, observam Nasar (2002) e Souza (2003). As aplicações e estudos se dão desde situações singelas do cotidiano humano às mais complexas, uma vez que situações de conflito, inerentes à natureza humana, existam, assim como a tomada de decisão que está envolvida. Os indivíduos buscam constantemente refletir se priorizam sua natureza egoísta e não colaboram, privilegiando seus interesses, ou cooperam, abrindo mão ou primando pela convergência desses interesses aos seus oponentes ou companheiros.

Em relação à vinculação da Teoria dos Jogos com a filosofia, Costales (2001) mostra que esta passa a ser mais bem compreendida quando aplicados a ela os pressupostos da teoria. Constata-se que alguns filósofos prontamente identificaram a relevância da Teoria dos Jogos aplicada à filosofia. É o caso de Braithwaite (1955), considerado o primeiro filósofo a tratar da Teoria dos Jogos numa perspectiva filosófica, quando propôs um princípio equitativo, a partir da orientação fornecida por uma fronteira de eficiência. Já Rawls (1970) utilizou diversos conceitos dessa teoria, como a estratégia *maximin* e a noção de uma posição original como jogo de soma variável. Por sua vez, Gauthier (1986) contribui, redigindo uma teoria contratualista renovada, apoiada na Teoria dos Jogos. Por fim, Komorita et al. (1991) reconhece e faz uso dos pressupostos teóricos de Axelrod (1984) sobre Teoria da Cooperação, a partir do Dilema dos Prisioneiros Iterado – assunto esse que abriu rumos para estudos experimentais na ética e na política, o que se considerava inimaginável em testes laboratoriais.

Segundo relatos de Read (1963), utilizou-se a Teoria dos Jogos aplicada à área militar, num problema de preservação de fronteira com o uso de táticas nucleares. Morgenstern (1973) comentou sobre o uso da Teoria dos Jogos no ramo das pesquisas operacionais,

dedicado às táticas militares, sendo abordados os cursos de ação possíveis em várias disposições dos combatentes ou as combinações de medidas e contramedidas.

Após investigar a diversidade de aplicações que a Teoria dos Jogos possui em ciências distintas, pode-se constatar que seus pressupostos teóricos tanto podem ser aplicados a simples jogos de entretenimento como a aspectos significativos da vida em sociedade, como táticas de guerra, políticas nacionais e internacionais, problemas econômicos e até mesmo à evolução biológica. Todas essas situações, assim como outras já escritas, apresentam fatores quantificáveis e situações definidas por interesses conflitivos e competitivos, em que cada jogador busca maximizar seus ganhos.

Para concluir, a seguir, quadro elaborado a partir das referências estudadas, que pode oferecer uma visão sumarizada dos aportes teóricos referentes à aplicabilidade da Teoria dos Jogos em determinadas ciências do conhecimento humano.

CIÊNCIA	APLICABILIDADE DE TEORIA DOS JOGOS
ECONOMIA	Modelos para diferentes mercados que tratam, entre outros aspectos, de centralização e descentralização, competição, concorrência, monopólio, oligopólio, comércio nacional e internacional, taxaço, votação, leilões, intimidação.
BIOLOGIA	Previsão de destino de determinada espécie em relação a sua sobrevivência. Conceito de Equilíbrio de Nash, a partir de jogos estratégicos, como um dos paradigmas básicos das ciências sociais e da biologia.
FÍSICA	Teoria do Caos e a Inteligência Artificial.
POLÍTICA	Para o trabalho e a aferição da distribuição de poder.
SOCIOLOGIA	Identificação de situações de conflito entre o indivíduo e o coletivo Para a análise de diversas situações do cotidiano social.
FILOSOFIA	Uso da estratégia <i>maximin</i> e da noção de uma posição original como jogo de soma variável. Apoio à redação de uma teoria contratualista renovada. Teoria da Cooperação, a partir do Dilema dos Prisioneiros Iterado, com a abertura de rumos para os estudos experimentais na ética e na política.
MILITAR	Utilidade quanto ao problema de preservação de fronteira com o uso em táticas nucleares. Pesquisas operacionais dedicadas às táticas militares.

**Quadro 12 - Síntese sobre a aplicabilidade da Teoria dos Jogos em determinadas ciências do conhecimento humano.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

## 2.12#LIMITES E BENEFÍCIOS DA TEORIA DOS JOGOS

Após o desenvolvimento da investigação sobre os pressupostos teóricos da Teoria dos Jogos, percebe-se que ela é de relevância para diversas ciências, sendo determinante para a evolução de algumas, como já verificado. Contudo, percebe-se que essa teoria assim como apresenta benefícios, amplitudes e abrangências de aplicações, também expõe algumas limitações. Dessa forma, cabe serem postos ao leitor os entendimentos teóricos referentes a tais limitações, ao mesmo tempo se reforçarem seus benefícios incontestáveis.

Em exame sumário, a Teoria dos Jogos fornece sustentação matemática, instrumental e formal a inúmeras e distintas escolhas estratégicas por parte de jogadores em situações de impasse ou conflitos. Esses agentes podem focar a convergência de interesses, na tentativa de melhorar seu *payoff*. Além disso, com essa atitude, esses jogadores também podem primar por uma cooperação mútua.

Contudo, Fiani (2004) denota que a Teoria dos Jogos não deve ser utilizada diretamente como instrumento de previsão do comportamento de agentes em situação de interação estratégica de forma indiscriminada, tampouco como uma receita pronta de como se deve agir em situação específica. Isto não seria possível, tendo-se em vista que em cada situação de interação estratégica entre jogadores têm-se inúmeros fatores distintos e únicos; como já se percebeu, uma jogada nunca é igual a outra num jogo. Têm-se particularidades, caminhos a escolher, fatores emocionais e racionais envolvidos, entre outros elementos que determinam resultados diferentes. Fochezatto (1995) acrescenta que, atualmente, identifica-se uma elevação no número de variáveis que cada jogador deve dirigir, o que dificulta a expressão da racionalidade, tendo em vista a maior dificuldade de serem definidas, reveladas e interpretadas as preferências e escolhas.

Souza (2003) é enfático quando afirma que não cabe a esse método matemático deliberar de qual opção um jogador precisa lançar mão em conjunturas de conflito na vida real. Isso porque, como explica o autor, a Teoria dos Jogos não se propôs a determinar os valores que estão envolvidos na mentalidade dos indivíduos.

Outro fator que obscurece a operacionalização da Teoria dos Jogos, aos olhos de Almeida (2005), é o de que o agir instrumental é incapaz de explicar o agir normativo. Em outras palavras, está relacionado aos motivos pelos quais alguém obedeceria às normas

sociais, em que o agir instrumental levaria o agente racional a apenas manipular as normas de acordo com seus interesses egoístas, obedecendo-as ou infringindo-as, como e quando quiser.

Quanto ao referenciado acima, Rapoport (1991) entende que essa teoria apresenta incapacidade de orientar os jogadores em relação às coalizões sociais. O autor, para confirmar suas idéias, exemplifica com uma situação em que há mais de dois participantes jogando, sendo expresso por N-jogadores, demonstrando, na maioria das vezes, a incapacidade de prescrever, a qualquer um dos jogadores, a quem se deve atrair para uma coalizão, e como e quanto se deve estimular para que tal aliança ocorra. Sobretudo Souza (2003) contrapõe, demonstrando que, apesar de apresentar deficiências em relação às análises das coalizões sociais, pode a Teoria dos Jogos ser vista como de relevância para o enriquecimento do instrumental teórico e empírico do cientista social que valoriza a diversidade de paradigmas da teoria.

Por fim, seleciona-se outra possível limitação apresentada pela Teoria dos Jogos, no tocante ao jogador racional. Selten (1994b) explana que, nessa teoria, supõe-se que todo indivíduo seja capaz de agir o mais racionalmente possível em seu próprio interesse. Mas o autor entende que, na realidade, a capacidade humana de cálculo e pensamento é limitada. Apesar disso, os indivíduos precisam saber atuar num mundo extremamente complexo, complementa o autor.

Contudo, apesar das dificuldades ou limitações enfrentadas pela Teoria dos Jogos, identificam-se inúmeros êxitos e benefícios. Hamilton et al. (2001) enaltece que as vantagens e amplitudes dessa teoria são numerosas. Camerer (2003) entende que tais vantagens estão ligadas à generalidade e à precisão matemática que a teoria apresenta. Além disso, Hamilton et al. (2001) acrescenta que, como tal teoria provê a capacidade de se examinar centenas de milhares de cenários, é possível que se tenha um detalhamento analítico de cadeias relevantes de eventos. Assim, refere-se a uma teoria que prima pelo exame detalhado e eficaz de múltiplos panoramas de diversas ciências.

Nessa linha de raciocínio, Zugman (2005) afirma que no seu entendimento a grande vantagem da Teoria dos Jogos é poder oferecer de maneira simples e eficiente uma forma de examinar e descrever situações em que seres humanos competem e decisões necessitam ser tomadas. O que, na percepção desse autor, é de relevância para um administrador. Ruttan (2000) explana que a Teoria dos Jogos fornece meios para a formulação de diversas hipóteses sobre relações casuais entre escolhas estratégicas dos indivíduos e as conseqüências

institucionais dessas escolhas – em especial, possibilita que essas hipóteses sejam testadas pelos administradores, que são os tomadores de decisão. O autor segue expondo que essas análises podem dar origem a previsões concretas a respeito de como os diferentes tipos de recursos e tecnologias modificam os resultados e as conseqüentes respostas estratégicas dos jogadores.

Dessa forma, tem-se um auxílio, com a teoria, para o entendimento do processo de decisão de agentes que interagem, por meio da compreensão lógica da conjuntura em que se encontram envolvidos, denuncia Fiani (2006). A Teoria dos Jogos, por uma estrutura de perguntas e respostas que envolvem jogadores com graus de racionalidade distintos, mostra-se de relevância, segundo Camerer (1997) e Colman (2004). Em relação a essa capacidade de raciocinar estrategicamente que o jogador tem, a Teoria dos Jogos auxilia esse aspecto, potencializando-o. Fiani (2006) compreende que a teoria explora, estimula a interação, os movimentos, as escolhas dos agentes de maneira estruturada, pensada, planejada, pois nem sempre isso é possível .

A partir desse ponto, pode-se obter como resultado o desenvolvimento do raciocínio estratégico, fundamental para Teoria dos Jogos. Tem-se o ensinamento, o treino, o condicionamento, por meio dos pressupostos teóricos dos jogos, para determinadas atitudes, escolhas e possíveis resultados que orientam e conduzem o jogador na busca de maximização de recursos e ganhos. Isso, ao olhar de Fiani (2006), dificilmente seria possível de ocorrer eficazmente sem o apoio da teoria. O autor elucida ainda que, quando em algumas situações indivíduos ou organizações estão envolvidos em processos de interações estratégicas, podem existir possibilidades de tais maximizações, que dificilmente seriam percebidas sem o treinamento proporcionado pela Teoria dos Jogos. Hamilton et al. (2001) entende que há o fornecimento de métodos que potencializam o curso de ações e resultados.

Vê-se, portanto, que a Teoria dos Jogos em vez de possibilitar a melhor estratégia a todos os jogadores, fornece a melhor estratégia possível a cada jogador, dentre todas as opções e movimentos, o que somado num jogo pode ser bom ou ruim aos demais envolvidos. Refere-se, então, a objetivos, escolhas e ganhos primeiramente individuais e, posteriormente, coletivos, intensificados por meios de métodos analíticos.

Para finalizar, com o intuito de facilitar a fixação e a compreensão dos limites e benefícios que se mostram sobre a Teoria dos Jogos, desenvolveram-se dois quadros: o

primeiro para os limites, o segundo para os benefícios da teoria. Destaque-se que os mesmos, de maneira independente, traçam uma sumarização dos elementos expostos neste subcapítulo.

<b>LIMITES DA TEORIA DOS JOGOS</b>
Teoria dos Jogos não deve ser utilizada diretamente como instrumento de previsão do comportamento de agentes em situação de interação estratégica de forma indiscriminada, tampouco como receita pronta de como se deve agir em situação específica.
Atualmente, identifica-se uma elevação no número de variáveis que cada jogador deve dirigir, o que dificulta a expressão da racionalidade.
Não cabe à Teoria dos Jogos deliberar de qual opção um jogador precisa lançar mão em conjunturas de conflito na vida real.
O agir instrumental é incapaz de explicar o agir normativo.
Apresenta incapacidade de orientar os jogadores em relação às coalizões sociais.

**Quadro 13 – Síntese dos limites da Teoria dos Jogos.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

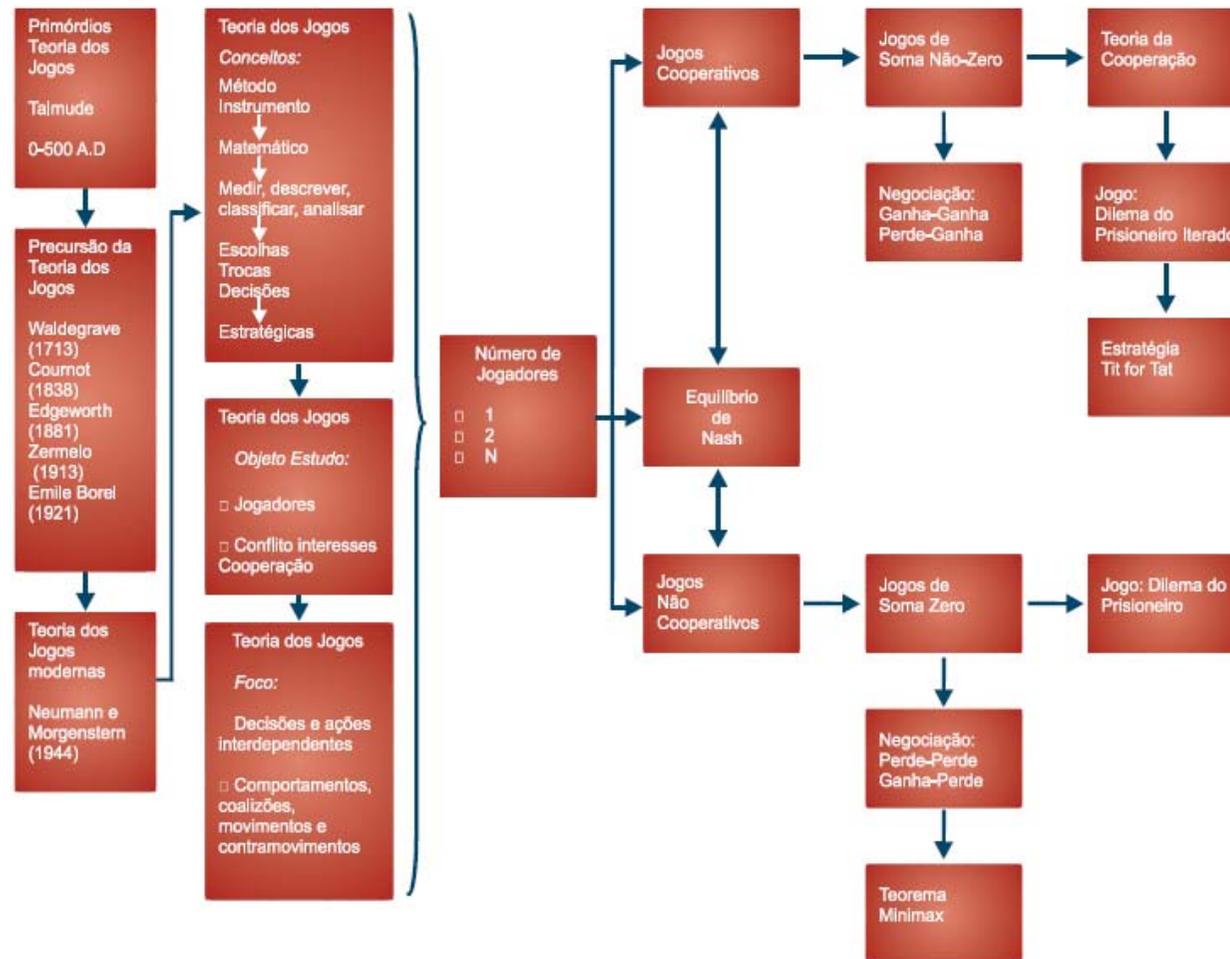
<b>BENEFÍCIOS DA TEORIA DOS JOGOS</b>
Apresenta uma generalidade e uma precisão matemáticas.
Prima pelo exame detalhado e eficaz, sob panoramas múltiplos, de diversas ciências.
Propicia o entendimento do processo de decisão de agentes que interagem, por meio da compreensão lógica da conjuntura em que se encontram envolvidos.
Potencializa a capacidade de raciocinar estrategicamente do jogador.
Por meio de uma estrutura de perguntas e respostas que são formuladas e analisadas, envolvem os jogadores que apresentam graus de racionalidade distintos.
Explora e estimula, de maneira estruturada, pensada, planejada, a interação, os movimentos, as escolhas dos agentes – o que nem sempre é possível de ocorrer.
Proporciona ensinamento, treino e condicionamento para a maximização de recursos e ganhos.
Refere-se a objetivos, escolhas e ganhos, primeiramente individuais e, posteriormente, coletivos, que são intensificados por meio de métodos analíticos.

**Quadro 14 – Síntese dos benefícios da Teoria dos Jogos.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

A seguir, para finalizar este capítulo, apresenta-se fluxograma, que representa, de maneira esquemática e sintetizada, a Teoria dos Jogos, com o intuito de auxiliar a transição de informações entre as partes que constituem a Teoria.

### FLUXOGRAMA DE TEORIA DOS JOGOS



**Figura 3 - Fluxograma de Teoria dos Jogos**  
 Fonte: Elaborado pela autora para este estudo.

### 3 RELAÇÕES PÚBLICAS E COOPERAÇÃO

Neste segundo capítulo, aprofundam-se os estudos de Relações Públicas, desvelando-se brevemente a sua evolução histórica e seus conceitos, com foco na cooperação. Em seguida, apresentam-se os elementos que compõem essa teoria, bem como os pressupostos de parte da rede teórica de Relações Públicas de Simões (1995, 2001), no que se refere ao estudo da política e do poder aplicado ao sistema acima referido. Por fim, faz-se o exercício de expor a aplicabilidade, os limites e os benefícios de Relações Públicas.

#### 3.1# BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Segundo historia Andrade (2001), a atividade de Públicas é praticada há milhares de anos, porém seu desenvolvimento como área de estudo deu-se a partir do século XX. Burson (2007) denota que, até 1900, ninguém havia oferecido o trabalho de Relações Públicas como serviço profissional, mas indica que as pessoas começaram a utilizar as técnicas dessa área a partir do momento em que passaram a se relacionar umas com as outras, e o faziam sem saber. Torres e Kunsch (2003) indicam que inúmeros autores sugerem que Relações Públicas remonta à própria origem do ser humano. Isso se torna factível, expressam os autores, em função da necessidade de os indivíduos se comunicarem com seus semelhantes, sendo, assim, praticada a arte do bom relacionamento desde os primórdios da história humana.

Grunig (2001) enfatiza que os historiadores não conseguem precisar quando essa atividade foi praticada pela primeira vez, nem mesmo quem o fez e sua localização geográfica. O autor narra que os norte-americanos acreditam terem sido seus inventores. Por sua vez, os chineses crêem que a sua aristocracia, há mais de cinco milênios, praticava algo semelhante. Andrade (2001), ainda, acrescenta que alguns teóricos atribuem a origem da atividade a Moisés, no Monte Sinai, quando recebeu de Deus duas placas de pedra com os Dez Mandamentos, com o preceito bíblico “Amam-se uns aos outros como a vós mesmos”. Há outras orientações, como a que atribui sua origem às antigas corporações de ofício da

Idade Média, ou ainda a que considera ser ela produto da Revolução Industrial inglesa (ANDRADE, 2001).

Entende-se que, independentemente de a prática de Relações Públicas ser milenar ou recente, o fato é que, como profissão, existe há um século, como denotam reiteradamente Wey (1986), Kunsch (1997b), Pinto (2000), Amaral (2001), Grunig (2001), Andrade (2001), Teixeira (2002), Xifra (2003), Heath (2005), Burson (2007) e Nassar (2007), tendo, nos Estados Unidos, sua raiz, seu desenvolvimento inicial, com a utilização de conceitos como rapidez e atenção, segundo Torres e Kunsch (2003).

Para facilitar a compreensão, dividiu-se a síntese da evolução histórica de Relações Públicas em oito períodos. O primeiro compreende os seus primórdios, quando era praticada mais pelos próprios princípios do que exatamente por ser uma profissão, não existindo padrões nem princípios éticos norteadores reconhecidos. O segundo período compreende o século XIX, quando, pela primeira vez, em 1807, a denominação Relações Públicas é usada por Thomas Jefferson, terceiro presidente norte-americano, na sua Sétima Mensagem ao Congresso, a fim de destacar a necessidade da prestação de contas ao povo de parte do governo norte-americano. No final do século XIX, a expressão Relações Públicas passa a ser usada com mais frequência nos Estados Unidos, sendo que, nesse mesmo país, no início do século XX, em 1900, é criada a primeira empresa de Relações Públicas (HEATH, 2005).

No terceiro período, no século XX, marca-se o início do exercício profissional, dando-se destaque a três expoentes: Ivy Lee, Eduardo Pinheiro Lobo e Edward Bernays; os dois primeiros considerados pioneiros e patronos de Relações Públicas, respectivamente nos Estados Unidos e no mundo, e no Brasil, conforme enfatiza, dentre inúmeros teóricos, Wey (1986). Ivy Lee, jornalista, contratado por uma indústria de carvão mineral, de propriedade de John D. Rockefeller, para assessorá-lo no relacionamento com a imprensa norte-americana, melhorando a imagem da família e, conseqüentemente, do grupo Rockefeller, humanizando-os perante o grande público (ANDRADE, 2001). O trabalho de ligar Rockefeller à filantropia e à benemerência foi bem-sucedido junto à imprensa e à opinião pública, conforme aponta Heath (2005), transformando por completo sua imagem. Concomitante aos trabalhos de Ivy Lee, em âmbito nacional, Eduardo Pinheiro Lobo, engenheiro, é o pioneiro da atividade de Relações Públicas quando dirige o primeiro departamento específico dessa área na *The São Paulo Light Tramway, Light and Power Company Limited*, a atual Eletropaulo (KUNSCH, 1997b). Pinheiro Lobo implanta, com seu trabalho, as diretrizes de Relações Públicas até

hoje, ao lado das novas técnicas, denota Pinto (2000). O objetivo desse setor era dar informações ao público, cuidando do relacionamento entre a empresa e os órgãos da imprensa, explica Torres (2002). Quanto ao terceiro expoente, Edward Bernays é destaque na retrospectiva histórica de Relações Públicas, por ser considerado seu primeiro teórico, lançando tanto o primeiro livro como sendo o primeiro professor dessa área, conforme destacam Torres e Kunsch (2003) e Nassar (2007).

O quarto período compreende as décadas de vinte a cinquenta do século passado, quando, em âmbito nacional, a prática de Relações Públicas era incipiente (WEY, 1986), limitando-se a poucas atividades. Já em nível internacional, tem-se a edificação da atividade de Relações Públicas na Europa, com o seu desenvolvimento na França, Holanda, Inglaterra, Noruega, Itália, Bélgica, Suécia, Finlândia e Alemanha (AMARAL, 2001; ANDRADE, 2001; XIFRA, 2003). Em relação a tal desenvolvimento europeu, dá-se destaque aos pressupostos teóricos de Ruler e Vercic (2003), que expõem que, independentemente da extensa história de Relações Públicas, restrito é o conhecimento que se tem, mesmo no século XXI, dessa atividade naquele continente. Os autores e outros especialistas crêem que Relações Públicas é praticada na Europa há tanto tempo quanto o é nos Estados Unidos. Em relação ao seu ensino, os cursos nessa área proliferam-se nos Estados Unidos (WEY, 1986). Na América Latina, a atividade tem início na Colômbia e na Venezuela, desvela Andrade (2001).

Saliente-se que, desse período em frente, o mapeamento histórico de Relações Públicas aqui proposto focaliza-se nos fatos acontecidos no Brasil, por se ter interesse de fazer uma retrospectiva sucinta da atividade, e não um relato exaustivo e abrangente.

O quinto momento compreende a década de 1950 a 1965 e é considerado pela literatura como o período de maior desenvolvimento de Relações Públicas no Brasil e na América Latina. Wey (1986) destaca que é em meados da década de cinquenta que a atividade no Brasil se profissionaliza realmente. Com brevidade, destacam-se alguns feitos na área no Brasil: são criados departamentos de Relações Públicas, com características de Identidade Nacional, em empresas multinacionais; abrem-se empresas de Relações Públicas e Propaganda, assim como cursos de Relações Públicas; a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) ganha espaço e discussões teóricas são iniciadas (WEY, 1986; KUNSCH, 1997b, 2002; ANDRADE, 2001; AMARAL, 2001; TORRES, 2002; TORRES; KUNSCH, 2003; NASSAR, 2007). Entre 1950 e 1961, o Brasil, em virtude da nova Constituição, promulgada em 1946, novamente encontra-se em estado de democracia, conforme expõem

Torres e Kunsch (2003), e inúmeras transformações econômicas ocorrem em favor das atividades de comunicação, por conseguinte, de Relações Públicas.

Sob o domínio da ditadura militar, inicia-se o sexto período da história de Relações Públicas, que se entende de 1965 a 1985. Ainda que na década de sessenta as influências sejam negativas para o seu reconhecimento social (KUNSCH, 2002; NASSAR, 2007), nessa década tem-se a regulamentação da profissão, sendo sancionada a Lei 5.377/67, que disciplina o exercício profissional de Relações Públicas, fato inédito no mundo. Como consequência, tem-se a criação do Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), órgão fiscalizador da profissão. Kunsch (1997b, 2002) demonstra que, com a regulamentação da profissão, há, ao mesmo tempo, uma acomodação e uma euforia injustificada da categoria. Na década de setenta, o destaque da atuação das assessorias nessa área se dá no âmbito do governo federal, assim como proliferam-se cursos de graduação de Relações Públicas (KUNSCH, 1997b, 2002).

Por fim, a última fase histórica, situada no final da década de 1980, em toda a década de 1990 e no início do século XXI. Após o fim da ditadura, em 1985, a atividade vive seu auge, expressa Teixeira (2002), e acrescenta que, nesse momento, não consegue consolidar a sua identidade, mas adquire avanços significativos no âmbito empresarial e científico. Há a abertura política brasileira e uma nova entrada na democracia. Kunsch (1997b, 2002) dá destaque à criação do Prêmio Opinião Pública – CONRERP SP/PR (Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas de São Paulo e do Paraná); à Campanha de Valorização Profissional, com a instituição de datas comemorativas; ao Plano de Comunicação Social da Rhodia, referência em Relações Públicas; e às novas configurações e terminologias dos Departamentos de Relações Públicas – Comunicação Social.

Ao aproximar-se do final do século XX e início do XXI, trazem-se à tona os aportes teóricos de Nassar (2007, p.93), que assim entende esse processo:

Ficava claro que, além dos movimentos de reestruturação produtiva e de inserção do Brasil, em processos econômicos cada vez mais internacionais, a década de 1990 também trazia consigo a necessidade de um pensamento e de atividades de Relações Públicas que se mostrassem fundamentais para a cadeia de criação de valor para as organizações.

De acordo com essa perspectiva, expõe-se a proposta de repensar a profissão, por parte de Kunsch (2002), que entende esse movimento como essencial à atividade nesse momento.

Além disso, o fenômeno da globalização, logo, de internacionalização, faz surgirem novos desafios e exigências à atividade, o que pode ampliar seu âmbito de atuação (KUNSCH, 2002).

Tem-se, desse modo, transformações em assessorias, terceirizações de serviços comunicacionais, valorização da comunicação, novas posturas organizacionais, iniciativas de discussão e valorização da atividade de parte dos conselhos reguladores – com destaque ao Parlamento Nacional de Relações Públicas, em debate amplo e democrático promovido pelo Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) juntamente à própria categoria, com o intuito de modernizar a atividade, adequando-a às exigências dos novos tempos –, além do fortalecimento e consolidação da atividade nas áreas científicas e mercadológicas (KUNSCH, 2002).

### 3.2# CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

A área de Relações Públicas se encontra hoje provida de diversos modelos ou construções teóricas, como discorre Xifra (2003). No meio acadêmico, proliferam as mais variadas definições conceituais. Essa diversidade de definições é apontada por inúmeros autores da área como um dos principais pontos a serem revistos por pesquisadores, entidades e profissionais de Relações Públicas (CANFIELD, 1961; CHILDS, 1964; POYARES, 1970; ANDRADE, 1994; SIMÕES, 1995; LESLY, 1995; KUNSCH, 1997, 2003; SENAC; HERNÁNDEZ, 1999; FRANÇA, 2003). Essa diversidade se dá, de acordo com o olhar de Ruler e Vercic (2000), pelo fato de o conceito de Relações Públicas ser, em si mesmo, complexo de se definir.

Além disso, multiplicam-se as incertezas na mente de quem procura entender Relações Públicas, por tratar-se de expressão polissêmica. Como observam Andrade (1994), Simões (1995) e França (2003), a mesma pode significar tanto processo como função, atividade profissional, cargo, profissão. Simões (1995) acrescenta mais três qualificativos ao termo: ciência, tecnologia e arte. Para esse autor, um dos problemas encontrados no vasto número de definições é o uso indiscriminado do termo. Várias definições conceituais não delimitam a qual significado se está referindo, dificultando sua compreensão. Sem esse esclarecimento, defini-lo perde o sentido. O conceito de Relações Públicas pode ser utilizado e

disponibilizado em inúmeras situações, necessitando da indicação do significado ao qual o emissor se está referindo (SIMÕES, 1995).

Enfim, como expõe esse autor, Relações Públicas é um termo empregado para designar inúmeros objetos sociais e, sobretudo nesta tese, independem quais qualificativos são usados, podendo ser quaisquer um dos mencionados. Entende-se, pois, que todos possuem utilidade e exprimem sentidos, conforme a conjuntura analisada e empregada. Como posicionamento teórico para esta tese, entretanto, identifica-se Relações Públicas no processo, na teoria, na função e na atividade.

Dá-se destaque, sobretudo, a sua compreensão como *processo*, para evidenciar a existência de Relações Públicas vinculada estreitamente ao ambiente organizacional e aos seus inúmeros públicos, independentemente das demais designações. Nessa perspectiva, Simões (1995) faz uma análise das estruturas das relações sociais entre a organização e os seus públicos, que, vistos de uma perspectiva sistêmica, são partes interligadas que se afetam e que estão inseridas em uma sociedade micro e macro, denotando relações de poder em constante manifestação e exercício, assim como a possibilidade iminente de conflito – sempre pronto a eclodir por causa dos interesses diversos e distintos de ambas as partes.

Com isso, a existência é resultante da pluralidade dimensional da interação entre a organização e seus diversos públicos, e expressa desde o momento em que a organização passa a existir (SIMÕES, 1995). Além disso, no desenvolvimento constante da relação entre a organização e seus públicos, institui-se uma estrutura, uma dinâmica de causas, de efeitos, enfim, um processo no espaço e no tempo, com o entrechoque de todas as variáveis de todos os tipos de esferas entre os dois componentes. Assim, nos estudos de Simões (1995), encontra-se embasamento para se demonstrar que o processo de Relações Públicas sempre será identificado nas relações sociais, mesmo que não seja gerenciado pela atividade e pelo profissional de Relações Públicas, e sim pelas demais ciências ou profissões.

Retomando o tema dos inúmeros conceitos e definições para se referir a Relações Públicas, faz-se necessário um exame detalhado desses conceitos e definições com foco em cooperação – objeto de estudo desta tese. Logo, percebe-se que, qualquer que seja o conceito pesquisado e utilizado, em sua maioria exprime relação ao sistema organização-públicos (SIMÕES, 1995, 2001; KUNSCH, 1997, 2003; FRANÇA, 2003; PHILLIPS, 2006).

Quanto ao detalhamento dos conceitos, Simões (2001) expõe que Relações Públicas não tem por objetivo somente formar imagem, criar a boa vontade, obter atitudes positivas e estabelecer a compreensão mútua junto ao sistema organização-públicos. Todos esses termos correspondem a pré-comportamentos. São estágios prévios para se chegar à ação das partes em cooperação recíproca. Cooperação que, segundo esse autor, refere-se ao grau de dedicação que cada uma das partes investe para que o relacionamento perdure. A cooperação entre a organização e seus públicos promove, pois, a consecução da missão organizacional, diminuindo a possibilidade de ocorrência de conflitos. Morgan e Hunt (1994) acrescentam que a cooperação é influenciada diretamente pela confiança e pelo comprometimento entre organizações e públicos, gerando esforços de ambas as partes para que o relacionamento se solidifique e perdure.

Charron (1989) destaca que, nesse processo de interação no sistema organização-públicos, não somente a cooperação é mútua, mas também a relação o é. Stern (1971) entende que a cooperação acontece quando os objetivos individuais de cada parte que compõe o sistema são sacrificados para se atingir o objetivo comum. A cooperação é fruto da decisão de cada pessoa em função das satisfações e vantagens pessoais, explana Barnard (1968).

De acordo com Childs (1964, p.6), Relações Públicas é essencialmente “um instrumento voltado à convergência de interesses, ao incentivo à cooperação, contribuindo, por conseguinte, de maneira eficaz e eficiente, para a harmonia e para o progresso geral”. Esse autor cita termos como cooperação, interesse e harmonia, porém se exime de explicitar cooperação como o objetivo da atividade. Apesar de ser uma obra da década de sessenta, mantém sua validade, mas certamente lança insegurança quanto ao seu uso pela falta de rigor na formulação do conceito. Tal pensamento aplica-se também a Coqueiro (1972), que, ao propor a sua conceituação, observa que se necessitam ter sempre em vista os aspectos de compreensão, cooperação e esclarecimento entre as partes interessadas, em benefício do desenvolvimento e do bem-estar geral.

De acordo com Legrain (1992), Relações Públicas é entendida como uma atividade de direção de caráter organizado e permanente, realizada por uma instituição privada ou pública que busca obter e manter a compreensão, a simpatia e a cooperação dos públicos. Para o autor, é de relevância que ela analise a opinião desses públicos a respeito da instituição e busque adaptar ao máximo o comportamento dessa organização, levando em consideração os interesses comuns.

Lesly (1995, p. 7), por sua vez, relata que “cada membro do público se utiliza de princípios de Relações Públicas ao buscar aceitação, cooperação ou afeição dos outros”. O autor entende que, quando Relações Públicas serve aos interesses de funcionários e clientes, dedica-se às metas de melhor comunicação, compreensão e cooperação entre indivíduos, grupos e organizações. Esse autor faz proposições sobre cooperação, relacionando seus significados com os conceitos de comunicação e compreensão. Não discrimina, portanto, o significado, a função e a posição de cada um na rede teórica.

Quanto aos estudos que unem os princípios de cooperação à opinião pública, à comunicação, à informação ou ao diálogo entre as partes do sistema promovido por Relações Públicas, têm-se a Associação Internacional de Relações Públicas – IPRA (1960), Poyares (1970), Ehling (1992), Wilson (1996), Ekachai e Komolsevin (1996), Kunsch (2003) e Souto (2005).

Poyares (1970) traz à tona que Relações Públicas é um método que incorpora às correntes de opinião pública julgamentos referentes a um indivíduo, organismo ou instituição, de modo a provocar manifestações de concordância ou cooperação em todo o processo. O autor, de maneira implícita, está colocando a cooperação como o objetivo de Relações Públicas. Infelizmente utiliza, antes, um sinônimo da linguagem do senso comum, que cientificamente não tem o mesmo significado que cooperação.

Por sua vez, Kunsch (2003) percebe Relações Públicas como uma função de gerenciamento que tem como objetivo auxiliar no estabelecimento e na manutenção de canais mútuos de comunicação, por meio da aceitação e da cooperação entre a organização e seus públicos. Essa autora acompanha Poyares (1970) quando coloca dois termos – aceitação e cooperação – sem propor uma ordem seqüencial de ações. Deixa dúvidas se ambos são objetivos, ou se cooperação é o único objetivo. Por outro lado, ao falar em gerenciamento, permite inferir que o processo decisório faz parte do relacionamento entre a organização e seus públicos. Além disso, em relação à comunicação, Kunsch (2003) dá ênfase à necessidade de existência de canais mútuos de comunicação entre as partes que compõem o sistema organização-públicos.

Em seqüência, Wilson (1996) foca seu olhar à credibilidade de um indivíduo dentro do sistema, atrelando comunicação honesta à cooperação. É possível também afirmar, invertendo a proposta desse autor, que a cooperação está baseada na comunicação honesta. Ao se referir à comunicação honesta, o autor transpõe a fronteira da técnica e atinge o espaço da ética. Em

termos organizacionais, Ehling (1992) enfatiza que Relações Públicas deve ser alinhada e dirigida a esforços projetados para alcançar a cooperação no sistema, com a priorização da comunicação institucional. Essa definição está mais vinculada às técnicas e às formas de comunicação utilizadas por essa área no seu esforço de aproximar as partes que compõem o sistema organização-públicos.

A seguir, tem-se a definição da Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA, 1960), que enquadra Relações Públicas como a prática de informação e de comunicação relacionada à cooperação, apresentando-a como uma função de gestão permanente e planejada, que trabalha para organizações e instituições públicas e privadas, procurando ganhar a compreensão, a simpatia e o apoio dos que estão relacionados a elas. Isso com o intuito de correlacionar, tanto quanto possível, os seus planos de ação e métodos para, por meio da informação planejada e difundida, obter o máximo de cooperação no sistema organização-públicos.

Souto (2005, p. 247) afirma que “Relações Públicas carece de persuasão [...] seu objetivo ideal consiste em criar compreensão e cooperação mútuas mediante um diálogo bidirecional”. A autora posiciona-se de maneira bem semelhante à proposta de Simões (1995 e 2001) quanto à compreensão e, depois, à cooperação. Percebe-se, portanto, que Relações Públicas serve como um agente catalisador, procurando ativar e manter a cooperação no sistema. Cabe a ela estimular e facilitar a comunicação para obter um clima de entendimento.

De maneira mais específica, com foco nas estruturas organizacionais, Andrade (1994, p.43) entende que Relações Públicas “ajuda os departamentos da empresa a integrar suas tarefas com as dos outros, no sentido de que haja maior cooperação entre os escalões, fomentando a criação de um espírito de equipe em direção a objetivos prefixados”. O autor finaliza, expondo que isso precisa acontecer com habilidade e sem críticas, pois a mente aberta a todas as sugestões é fundamental. Proporcionalmente a essa idéia de estruturas organizacionais, contudo, com vistas a associar Relações Públicas a cooperação e mercado, Wragg (1990) desvela que é essencial, dentro de uma empresa, quando se estiverem promovendo mudanças em algum produto, que se trabalhe lado a lado com a área em questão para aumentarem as chances de sucesso. Isso porque ela pode auxiliar na economia e na maximização de custos e investimentos, assim como aumentar a eficácia dos processos através da cooperação desde o início dos trabalhos organizacionais.

Em concordância a esse pensamento, têm-se as idéias de Vieira (2002, p.19), que entende que

Relações Públicas está voltada para o espaço da empresa moderna, com ênfase no ciclo produtivo, ou seja, a atividade se constitui num método de estímulo junto aos públicos, provocando manifestações de concordâncias e cooperação que se refletem no aumento do consumo e da produtividade.

Percebe-se, assim, que Relações Públicas pode atuar focada no relacionamento da organização com seus públicos, com vistas à cooperação entre estes, bem como atuar de maneira cooperativa nas estruturas organizacionais, envolvendo-se em inúmeros processos materiais ou humanos.

A seguir, a idéia de França (2004), que também utiliza o conceito de cooperação e o vincula à parceria e à concorrência organizacional. O fato de ser concorrente, segundo ele, não significa que se estabeleça uma relação de inimizade – o que não impede que haja cooperação.

Quanto a associar Relações Públicas a cooperação e conflito, têm-se os pressupostos teóricos de Grunig (1992) e Xifra (2003). O primeiro entende que os conceitos-chave, por esse viés, são negociação, cooperação e mediação. Grunig (1992) enxerga Relações Públicas a partir de um processo simétrico de duas mãos para ser um processo de colaboração. Além disso, esse autor declara que a atividade de Relações Públicas planeja e seleciona sistemas de comunicação para minimizar o conflito e, logo, maximizar a cooperação entre uma organização e seus públicos estratégicos. Xifra (2003), por sua vez, complementa que o modelo de motivos mistos aplicado a Relações Públicas estende-se do conflito à cooperação por meio da simetria bidirecional. Por sua vez Murphy (1991b) declara que as ações de Relações Públicas são aplicadas em situações que não são nem de conflito puro nem de cooperação pura, pois são de interesses comuns mistos.

Por fim, mas sem exaurir o número de pesquisadores e autores que trabalham com a conceituação dessa área focalizando a cooperação, Rex (1976) demonstra que Relações Públicas é a função da gestão que se distingue por ajudar a estabelecer e manter as linhas de comunicação recíprocas, com compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos, envolvendo a gestão de problemas. Além disso, o autor denota que possui a função de auxiliar a manter o sistema informado, bem como de definir e valorizar a

responsabilidade da gestão para servir ao interesse público. Ajuda, dessa forma, a gestão a acompanhar os progressos e a utilizar a mudança de forma eficiente, servindo como um sistema prévio de aviso para contribuir com a antecipação de tendências por meio do uso das principais ferramentas de investigação, auditoria e ética.

Como fecho, apresenta-se, a seguir, o quadro elaborado a partir das referências estudadas. Nele se oferece uma visão do pensamento dos teóricos a respeito dos conceitos que definem Relações Públicas, facilitando a sua fixação e compreensão. Apresenta-se cada um dos teóricos com seus pressupostos expressos de maneira sumarizada, sem a preocupação de compará-los.

AUTOR	CONCEITOS TEÓRICOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COOPERAÇÃO
IPRA (1960)	Enquadra Relações Públicas como prática de informação e comunicação relacionada à cooperação.
CHILDS (1964)	Relações Públicas é entendida como um instrumento para a convergência de interesses, incentivo à cooperação, contribuindo, conseqüentemente e eficazmente, para a harmonia e progresso geral.
POYARES (1970)	Relações Públicas é um método de incorporar às correntes de opinião pública juízos relativos a uma pessoa, organismo ou instituição, de modo a provocar manifestações de concordância ou cooperação.
COQUEIRO (1972)	Quando se conceitua Relações Públicas, observa-se que se necessita ter em vista os aspectos de compreensão, cooperação e esclarecimento entre as partes interessadas, em benefício do desenvolvimento e do bem-estar geral.
REX (1976)	Relações Públicas é a função da gestão que se distingue por ajudar a estabelecer e manter linhas de comunicação recíprocas, com compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos, envolvendo a gestão de problemas.
WRAGG (1990)	Refere-se a Relações Públicas frente à cooperação e ao mercado.
MURPHY (1991b)	As ações de Relações Públicas são aplicadas em situações que são de interesses comuns mistos, tanto de conflito como cooperação.
EHLING (1992)	Relações Públicas deve ser alinhada e dirigida a esforços projetados para alcançar a cooperação no sistema, com a priorização à comunicação institucional.
GRUNIG (1992)	Os conceitos-chave de Relações Públicas são negociação, cooperação e mediação. Relações Públicas parte de um processo simétrico de duas vias para ser um processo de colaboração.
LEGRAIN (1992)	Relações Públicas é entendida como uma atividade de direção em caráter organizado e permanente por um organismo privado ou público, que busca obter e manter a compreensão, a simpatia e a cooperação dos públicos.

**Quadro 15 – Síntese por autores dos conceitos da teoria de Relações Públicas focados em Cooperação.**

Quadro 15 – Síntese por autores dos conceitos da teoria de Relações Públicas focados em Cooperação (continuação).

AUTOR	CONCEITOS TEÓRICOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COOPERAÇÃO
ANDRADE (1994)	Relações Públicas auxilia a empresa a integrar suas tarefas para que haja maior cooperação entre os escalões, fomentando a criação de um espírito de equipe em direção a objetivos prefixados.
LESLY (1995)	Relações Públicas ao buscar aceitação, cooperação ou afeição dos outros propicia esses princípios ao público.
WILSON (1996)	Foca na credibilidade de um indivíduo, dentro do sistema, atrelando comunicação honesta à cooperação.
SIMÕES (2001)	Relações Públicas visa à busca da cooperação no sistema organização-públicos para a consecução da missão organizacional.
VIEIRA (2002)	Relações Públicas se constitui num método de estímulo junto aos públicos, provocando manifestações de concordâncias e cooperação que se refletem no aumento do consumo e da produtividade.
KUNSCH (2003)	Relações Públicas é uma função de gerenciamento que tem como objetivo auxiliar no estabelecimento e na manutenção de canais mútuos de comunicação, por meio da aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos.
XIFRA (2003)	O modelo da motivação misto aplicado a Relações Públicas estende-se do conflito à cooperação por meio da simetria bidirecional.
FRANÇA (2004)	O conceito de cooperação é vinculado à parceria e à concorrência organizacional.
SOUTO (2005)	Relações Públicas tem por objetivo ideal criar a compreensão e a cooperação mútuas mediante um diálogo bidirecional.

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

### 3.3# ELEMENTOS QUE COMPÕEM A TEORIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Relações Públicas é composta de um conjunto de elementos que fundamentam a sua estrutura e possibilitam a sua aplicabilidade. Nesta tese, entende-se que tais elementos são: organização, públicos, planejamento e seus constituintes, negociação, normas, acordos e resultados.

### 3.3.1 Organização e público

Os primeiros elementos que compõem a teoria de Relações Públicas são organização e públicos. Nas visões de Dale e Michelon (1969), Parsons (1969), Katz e Kahn (1970), Etzioni (1980) e Chiavenato (1982), as organizações são percebidas como agrupamentos humanos que possuem propósitos específicos para atingir objetivos predeterminados. Assim sendo, as organizações, para Dale e Michelon (1969, p.53), são “a forma de toda associação humana que visa atingir um objetivo comum”, e complementam, afirmando serem elas unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas. Katz e Kahn (1970) contribuem com tais pensamentos quando tratam a organização como um dispositivo social que cumpre, de maneira eficiente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada.

Conforme Parsons (1969), a organização é estruturada por indivíduos ou grupos, formada por um sistema que reúne capital, trabalho, ações, normas e políticas. Simões (2001) acrescenta a essa estrutura sistemas de comunicação, informação, valores e processos decisórios. Chiavenato (1994) as conceitua como um empreendimento humano que promove a reunião e a integração de recursos não humanos e humanos que busca atingir objetivos comuns que satisfaçam necessidades individuais ou coletivas.

Nessa direção, têm-se os pressupostos teóricos de Bernardes (1993, p.23), quando afirma que organização é

[...] uma associação de pessoas caracterizada por ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender às necessidades de seus próprios participantes; por possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar *insumus* em bens e serviços e, também, por ser perene no tempo.

Assim, as organizações são vistas como sendo de primeiro, segundo e terceiro setor (VOLTOLINI, 2004; MANZIONE, 2006; CHIAVENATO, 2007). De acordo com esse ponto de vista, o primeiro setor corresponde à área pública, composta pelo governo em suas três esferas, não visando ao lucro. O segundo setor corresponde à área privada, composta pelas empresas que visam ao lucro. O terceiro setor, por seu turno, corresponde às organizações da sociedade civil, às organizações não-governamentais, fundações, associações filantrópicas, entre outras, que não visam ao lucro e têm por objetivo gerar serviços de caráter público, voltado ao bem social.

De acordo com Srour (1998), as organizações são sistemas abertos. Thayer (1967) assevera que, além da organização ser um sistema aberto cujas partes estão relacionadas entre si e com seu ambiente, mostra-se de maneira interdependente. Isso porque todas as partes desse sistema afetam e são afetadas mutuamente – significa dizer, a mudança numa das partes afetará diretamente as demais.

Todos os sistemas organizacionais dependem algum esforço em controle e formação de consenso, afirma Etzioni (1980). Cada sistema possui sua estrutura e seus objetivos. Entretanto, esses objetivos necessitam ser vistos de forma compartilhada, buscando-se aproximação entre as partes que o compõem, a fim de que prevaleça a harmonia em lugar do conflito. Logo, como se depreende que uma organização inexiste isoladamente, convém que os indivíduos que a compõem estejam interligados para que exista a consecução dos seus objetivos. Em acréscimo, tem-se Chiavenato (2007), que observa que as organizações são originadas da necessidade humana primária de cooperação.

Relacionando organização com política, “as organizações são efetivamente um âmbito de atividade política sem que possuam objetivos por elas mesmas” (BURNS, 1973, p. 291). Trindade (1974) também entende a organização como sendo de âmbito político. Para o autor, existem relações políticas e sistemas políticos na medida em que existirem: luta de poder, tomada de decisão e processo de escolha. Endossa essa idéia a posição de Morgan (1995), que entende necessário encontrar formas para criar ordem e direção entre pessoas com interesses potencialmente diversos e iminentemente conflitantes. Conforme esse autor, a política em uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e nos jogos de poder. Logo, pode-se analisar a política organizacional de maneira sistemática, focalizando as relações em interesses, conflitos e poder.

Por sua vez, Yang e Grunig (2005) observam a sua compreensão de que o elemento-chave de uma organização não é somente um edifício ou um jogo da política e procedimentos. Aos olhares desses autores, as organizações são compostas fundamentalmente de pessoas e das suas relações com o outro. Uma organização existe quando indivíduos interagem para executar as funções essenciais que a ajudam a alcançar a missão organizacional. Contudo, como expõe Simões (2001), quando essa missão difere da dos objetivos dos membros que a compõem, pode resultar no desvio da rota do sistema. Em complemento, Chiavenato (2007) expõe que uma organização nunca é vista como uma unidade pronta e acabada, mas como um organismo fundamentalmente vivo e, por isso, sujeito continuamente a mudanças.

O segundo elemento que compõe inicialmente a teoria de Relações Públicas é o público. Conforme Childs (1964), por público se entende o conjunto de pessoas com interesses comuns à organização. Para o autor, público são pessoas, e não necessariamente grupo. Para Guth e Marsh (2000), por sua vez, público é o grupo de pessoas que se relaciona com uma organização. Andrade (2001) afirma que o público é composto tanto de indivíduos como de um grupo de indivíduos. A base da existência dos públicos é, para França (2003, p. 27), “a relação, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição”.

Por outro ângulo, Mills (1956) e Andrade (1994) vêem o público sem papel definido a desempenhar e com pouca ou nenhuma consciência da sua identidade, sendo formalmente organizado, politizado e independente das organizações. Andrade (1994) acrescenta que o público independe de contatos físicos com a organização, com que se relaciona direta ou indiretamente. Simões (1995), no entanto, mostra um ponto de vista diferente do de Mills e Andrade, ao afirmar que o público pode ser desorganizado ou organizado, alienado ou politizado, dependente ou independente da organização. Isso se dá dessa forma porque o interesse dos públicos pela organização, segundo Simões (1995), é elemento catalisador para a evolução da estrutura interna.

Um grupo intencional que se forma, mesmo por curto período, tendo em vista um objetivo comum: assim é como Poyares (1970) percebe o público. De acordo com o autor, esse agrupamento ou não de pessoas mostra-se racional, com senso crítico e com até mesmo emocionalidade. Andrade (1994) acresce que o público, elementar e espontâneo, apresenta como característica sua presença em debates e discussões com decisão ou opinião coletiva, geradores de controvérsia. Por ser produto dessa controvérsia, tem ainda em seu perfil ser amorfo e ter sua extensão e número modificados em conformidade com o modelo dessa controvérsia.

Além disso, o autor traz à tona que o público tem uma particularidade: o desacordo e a oposição. Logo, as ações conflitivas se fazem presentes, desde que, como salienta o autor, seus integrantes ajam por meio de discussões e interpretações. Com efeito, tem-se a predisposição do público a intensificar suas habilidades de crítica e reflexão. Por essa razão, é visto como racional, mantendo sua faculdade de crítica e autocontrole e agindo de maneira opinativa, podendo fazer concessões e compartilhar de experiências alheias.

Grünig e Hunt (1984) relatam que os indivíduos que compõem o público descobrem, no processo de relacionamento, possuir os mesmos problemas e planejam, assim, semelhantes comportamentos para tratá-los. Kunsch (1997) complementa que o público apresenta opiniões distintas, independentes do assunto, seja este tratado por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação. Para Huang (2001), em contraposição, o público é dirigido, acionado por um ou mais motivos subjacentes, destacando-se, principalmente, a cooperação e a competição.

Em Lesly (1995, p. 37), verifica-se que o conceito de público de relacionamento de uma organização pode ser “um comitê de três pessoas [...] do mesmo modo os acionistas de uma firma; seus empregados; seus clientes; sua comunidade; da mesma maneira o poder legislativo, a nação inteira e o mundo”. Nesse sentido, de forma detalhada, apresenta-se uma listagem de públicos desenvolvida a partir dos aportes teóricos de Childs (1964), Canfield (1970), Penteadó (1978), Andrade (1994) e Cutlip, Center e Broom (1999), que são: a diretoria e os funcionários de uma organização, os familiares desses diretores e funcionários, acionistas, fornecedores, revendedores, distribuidores, clientes, concorrentes, associações e entidades de classe, sindicatos, representantes da comunidade, mídia, governos, podendo ser ampliada essa listagem conforme a organização em análise. Destaca-se, contudo, que esse rol não segue uma teoria única ou análises geográfica, territorial ou sociológica, simplesmente identifica quem são os públicos que interagem direta ou indiretamente com a organização.

Colocando em evidência uma outra corrente de estudos, tem-se o público como sendo um agente de influência organizacional. Dessa opinião comungam autores como Mintzberg (1992), Simões (1995 e 2001), Ferrari (2003) e Phillips (2006). Para Mintzberg (1992, pp. 23-24), públicos são agentes de influência, sendo “pessoas, conjuntos de pessoas, grupos e inclusive outras organizações [...] que buscam o controle das decisões e ações que toma a empresa”. Esses agentes de influência, segundo Simões (2001), desejam impor suas próprias decisões ou influenciar as decisões dos outros sobre recursos escassos.

Seguindo a mesma corrente, porém com nomenclatura distinta, tem-se o termo *stakeholder*, trabalhado inicialmente por Freeman (1984, p. 32). De acordo com esse autor, o conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como “aqueles públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir”. A lista de *stakeholders* incluía originalmente os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade. A partir deste trabalho, alguns autores vêm contribuindo para o tema por meio de

estudos que buscam entender as organizações, enfocando não apenas o ponto de vista dos públicos, mas incluindo o conjunto entendido em *stakeholders*. Freeman (1984, p.24) sustenta que os *stakeholders* podem ser considerados “todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isso, ser considerados nos processos de tomada de decisão”.

Essas definições tratam *stakeholders* por pessoas, grupos e empresas de interesse que se relacionam com a organização, afetando-a e sendo por ela afetados. Essa influência pode se dar de forma direta ou indireta, pelo desempenho da organização na busca de seus objetivos, em termos de produtos, políticas e processos operacionais. Como posicionamento teórico para esta tese, tem-se tanto público como *stakeholder* considerados como componentes da teoria de Relações Públicas.

### **3.3.2 Planejamento e negociação**

Além da organização e dos públicos de relacionamento, agregam-se como constituintes de Relações Públicas as estratégias, como o planejamento – e suas etapas – e a negociação.

Planejar significa projetar, decidir antecipadamente o que deve ser feito. É uma linha de ação preestabelecida. De acordo com Oliveira (2003, p.36), planejamento pode ser definido como

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O autor explana que todo o planejamento resulta de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto dessas decisões no futuro.

Por sua vez, Wey (1986) entende que o planejamento não deve ser voltado somente para o futuro, pois serve de avaliação para o passado. Dizer isso é dar condições racionais para que se organize e dirija a organização, entende Tenório (1997). Nesse sentido, Simões (2001) acrescenta que o planejamento supõe a ação racional do profissional de Relações

Públicas, porque planejar compreende a busca de se prever conjunturas e ações de micro e macroambiente organizacional.

No caso de Relações Públicas, o projetar é necessário, entende Penteado (1978), pois tem a função de uma bússola capaz de dirigir os passos da organização na consecução da sua missão, evitando a improvisação. Kunsch (2003) complementa que o planejamento é considerado estratégico, porque a atividade dessa área está focada nos públicos e se envolve com a opinião pública em geral, necessitando do máximo de atenção e sistematização em relação às ações projetadas de caráter proativo. A autora segue expondo que, por meio do planejamento, é possível fazer proeminências sobre os eventuais comportamentos e as reações dos públicos, prognosticando e prevendo, assim, algumas decisões ou atitudes organizacionais.

De acordo com Penteado (1978), o planejamento de Relações Públicas é composto de uma seqüência lógica de medidas e processos que necessitam ser cumpridos a partir de um critério aberto e inteligente de previsão e de rumos aos objetivos. Assim, para o desenvolvimento do planejamento têm-se fases a percorrer. Simões (2001) entende que são quatro as operações que compõem o planejamento: diagnóstico, prognóstico assessoramento e implantação. Na mesma linha de raciocínio, mas com nomenclaturas distintas e com acréscimo de etapas, tem-se Kunsch (2003), que apresenta a pesquisa, o planejamento, a implementação e a avaliação como etapas que demandam muitas outras fases e tarefas.

Na perspectiva das propostas acima, mas de maneira detalhada, tem-se os pressupostos teóricos de Cesca (2006), que apresenta as seguintes etapas: pesquisa, diagnóstico, prognóstico, assessoramento, implementação de programas de comunicação, mecanismos de controle e avaliação. Independentemente da corrente teórica a ser seguida, entende-se que todas compõem as estratégias de Relações Públicas, sendo que cada uma dessas etapas possui uma tarefa específica frente aos propósitos da atividade, estando, contudo, interligadas ao seu objetivo macro, que é fazer com que os públicos cooperem com a organização, sob pena de não fazer cumprir sua missão.

Os trabalhos de Relações Públicas, em termos de planejamento, são iniciados por um levantamento de dados que irão fornecer um panorama da realidade organizacional na qual será desenvolvida a sua atividade, compreendida pela fase de pesquisa. Essa fase corresponde a diagnosticar (SIMÕES, 2001). Fortes (1990) refere que a pesquisa permite aprofundarem-se os conhecimentos a respeito da organização como um todo, por meio do levantamento de

elementos qualitativos e quantitativos, que se convertem num norte para a tomada de decisões. Nesse sentido, Oliveira (2003) demonstra que o mapeamento que é feito envolve as questões de micro e macroambiente organizacional. Todos esses dados, complementa Simões (2001), necessitam ser analisados, resultando em informação. Além disso, Cesca (2006) reforça que a atividade de Relações Públicas, por meio de pesquisa direcionada ao público de interesse, busca esse equilíbrio entre a organização e seus públicos.

Após se ter realizada uma análise ambiental externa e interna, chega-se a um diagnóstico organizacional que propicia um perfil da organização no contexto econômico, político e social (KUSNCH, 2006). Com o diagnóstico, conhece-se o que ocorre e por que ocorre no processo do sistema organização-públicos, enfatiza Simões (2001).

Dando seqüência às etapas, tem-se o prognóstico. Este é descrito como uma projeção de cenários futuros (OLIVEIRA, 2003) ou como uma previsão do que ocorrerá entre a organização e os seus públicos de relacionamento (SIMÕES, 2001), tornando-se, por isso, essencial à atividade de Relações Públicas.

Essa atividade, uma vez elaborados o diagnóstico e o prognóstico, tem como tarefa, segundo Simões (2001), assessorar os dirigentes organizacionais. Isso envolve emitir pareceres sobre as políticas administrativas existentes, com a finalidade de implementar programas planejados de comunicação para manter ou modificar a ação organizacional. Nesse sentido, a negociação de alternativas com os dirigentes da organização é de relevância, discorre o autor.

Assim, no instante em que Relações Públicas assessora os líderes organizacionais, é necessário se estruturarem as ações a serem desenvolvidas junto aos públicos da organização, definindo-se as providências a serem tomadas para que se atinjam as metas estabelecidas. Têm-se, então, planos, programas ou projetos de comunicação que são premissas de decisões a serem tomadas, devidamente planejadas, sendo consideradas como um curso de ações predeterminadas, completas e amplas (WEY, 1986). De acordo com a autora, o profissional de Relações Públicas, agindo dessa maneira, está atuando preventivamente, além de descobrir novas técnicas, soluções e tomadas de decisões antecipadas e seguras a respeito de problemas detectados.

Na seqüência das etapas, tem-se a implementação. Esta consiste em pôr em ação o que foi planejado (WEY, 1986), buscando coordenar todas as atividades das tarefas

predeterminadas. Além disso, aos olhares de Simões (2001, p.38), nessa fase o sentido idealizado pela atividade de Relações Públicas é a “via de mão dupla e a negociação, ganha-ganha, isto é, o diálogo democrático em que parceiros do processo buscam integrar seus interesses”. Como as relações entre a organização e os públicos são inconstantes, o planejamento deve ser flexível e atualizado, conforme ocorram oscilações relevantes.

Têm-se, ainda, os mecanismos de controle e avaliação. O primeiro é uma fase que prossegue paralela à execução, mas com uma defasagem de tempo entre as operações observadas e a ação de controle (KUSNCH, 2003). Para que haja um desenvolvimento harmônico das ações, faz-se necessário submeter cada uma das etapas a uma avaliação e verificar a eficácia dos métodos e instrumentos de comunicação e a sua coordenação. Por meio do controle, assegura-se a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 2003). Já a avaliação permite fazer uma apreciação das ações existentes, usando-se como termo de comparação os resultados desejados e os alcançados (WEY, 1986). Em síntese, ambos os mecanismos têm a função de verificar e avaliar como a organização está indo para a situação desejada.

Após o exposto, entende-se que planejamento é uma estratégia de Relações Públicas de revelância, de uso racional e, conseqüentemente, necessário para a maximização dos objetivos almejados em favor da organização e dos públicos. O uso dessa estratégia de forma isolada, porém, não possibilita a plena efetividade e eficácia, pois necessita ser usada e projetada complementarmente a outra estratégia, conforme o que se pretende demonstrar nesta tese: a negociação.

As atividades de negociação são bastante comuns no cotidiano das organizações e dos seres humanos, permeando toda a vida destes; estão, portanto, presentes a todo o momento no processo de relacionamento entre a organização e seus públicos de contato. Entende-se que negociação não necessariamente acontece somente entre duas pessoas. Pode ocorrer entre dois grupos, entre um grupo e uma pessoa, entre uma organização e um grupo, e assim por diante.

Quando se pensa em negociação, é necessário considerar que praticamente todas as negociações se iniciam em algum tipo de conflito, fato esse que será estudado posteriormente com a teoria da função política de Simões (1995). Prenunciando essa origem das negociações nos conflitos tomando como referência as abordagens de Lewicki e Litterer (1985) e Hodgson (1986), podem-se ter diferentes naturezas, como conflitos de interesses, de necessidades, de opinião, estando todos ligados à frustração. O último autor complementa que a negociação

pode chegar a um caráter totalmente amigável, de tal maneira que os participantes não pensem em termos conflitivos. Contudo, se não houvesse tipo algum de conflito, seria desnecessária a negociação.

Utilizando os referenciais de Pruitt (1983), Bazerman e Carroll (1987) e Monteiro (2004), ter-se de negociar significa procurar uma plataforma de acordos que sugiram uma tomada de decisões conjuntas, iniciadas por um leque de decisões e alternativas parciais. Já Nierenberg (1981, p. 3) afirma que negociação "pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes". Portanto, a negociação envolve conceitos significativos, como processo, consenso e sinergia.

Por sua vez, para Cohen (1980, p.13), negociação é “o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Aqui, a informação assume aspecto essencial dentro do processo de negociação. Ury (2001) comunga desse pensamento e afirma que a comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que ela está presente em todas as etapas do processo de maneira intensa. Na negociação, o domínio de informações sobre a situação vivenciada pela organização e os públicos são essenciais. Contudo, exige experiência e técnica de parte dos serviços de Relações Públicas, pois visa decidir e acordar sobre as políticas de atitudes da organização, o que resulta nos planos de ação ante o que foi diagnosticado e prognosticado.

Além disso, a negociação é em si um processo de comunicação bilateral, cujo objetivo é se chegar a uma decisão conjunta (URY, 2001). Como a negociação envolve comunicação bilateral, constata-se que se tem, assim, a possibilidade da busca de interesses comuns e a satisfação das partes envolvidas nesse processo. Logo, negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, de que tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1998).

Outro fator que se denota relevante no processo de negociação é o uso do poder. Pinto (1993) entende que o poder, em negociações, pode ser dividido em pessoal e circunstancial – este associado a algum cargo ou função. O autor explica que há a possibilidade de esses tipos de poder incidirem simultaneamente, dependendo da situação, do tipo de negociação e das pessoas envolvidas no processo.

Além disso, há duas situações que distinguem um processo de negociação: primeiro, quando, em princípio, há um interesse comum entre as partes; segundo, quando há um conflito como fato gerador (JUNQUEIRA, 1998). Em ambos os casos, dependendo do olhar que se der ao problema, se encontrarão pontos tanto conflitantes como convergentes. O sucesso da negociação está atrelado à capacidade de se vislumbrarem os pontos positivos e de se apoiar neles, o que possibilitará identificar e valorizar a convergência, a maximização dos aspectos favoráveis a ambos. Caso contrário, o que emerge são os pontos negativos, os malefícios identificados com um olhar pessimista e destrutivo rumo à divergência e à ampliação das diferenças e do distanciamento entre as partes.

Quando se pensa em classificar as estratégias num processo de negociação, dois aspectos básicos devem ser considerados, de acordo com Hodgson (1986, p. 40): a importância do relacionamento e a relevância do resultado. Dessa avaliação, surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo:

1. Estratégia de evitar – é uma estratégia que tende a levar a negociação a um perde-perde. Nesse tipo de estratégia, nenhum aspecto é suficientemente importante para que se evite conflito posterior.
2. Estratégia de acomodação – abre-se mão dos resultados em favor da preservação do relacionamento. Essa estratégia tende a levar a uma negociação do tipo perde-ganha.
3. Estratégia competitiva – trata-se do caso em que o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando normalmente a uma negociação ganha-perde.
4. Estratégia colaborativa – nesse caso, priorizam-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando-se a negociação ao ganha-ganha.
5. Estratégia do compromisso – trata-se de um enfoque combinado, utilizado em um grande número de situações, como quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda pretendem alguns resultados e/ou a preservação do relacionamento.

A primeira estratégia ocorre quando nenhuma das partes supre as suas necessidades ou desejos e, então, ambas relutam em negociar novamente com a contraparte (LEWICKI; LITTERER, 1985). Matos e Kovalski (2000) vêem o tipo perde-perde como vingativo e que se orienta fundamentalmente para a obtenção da revanche do outro, tratando de produzir-lhe o máximo de dano possível, inclusive, ressaltam os autores, a ponto de chegar a não se preocupar com suas perdas, uma vez que o outro saia mais prejudicado. Já a segunda e a

terceira estratégias podem ser analisadas conjuntamente, pois as diferenças básicas entre elas centram-se no lado em que se encontra cada parte no processo de negociação (URY, 2001). Por sua vez, o problema principal nesses dois tipos é que uma parte sai da negociação sem que suas necessidades ou desejos sejam atendidos, considerando-se lesada, explica o autor. Tem-se, nessa relação, no caso do tipo ganha-perde, que se focaliza na competição, pois para um lado ganhar o outro tem de perder. Além disso, o autor denota que o perdedor, nesse caso, se recusa a negociar novamente com o vencedor, o que geralmente abre a possibilidade para um futuro resultado do tipo perde-perde.

A quarta estratégia manifesta-se pelas necessidades e objetivos de ambas as partes quando atendidas, de acordo com Lewicki e Litterer (1985). Assume-se um sentimento positivo, benéfico, recíproco, colaborativo, coletivo, de divisão e equidade, culminando na convergência entre as partes. Entende-se que esse tipo de negociação está relacionado diretamente ao que se propõe o processo de Relações Públicas. Essa perspectiva encontra suporte nos pressupostos de Simões (1995), que afirma que negociar é administrar conflitos e integrar interesses diametrais, de modo a manter a cooperação e harmonia entre a organização e seus públicos.

Contudo, a quinta estratégia também pode encaixar-se nos princípios de Relações Públicas, quando, mesmo que os resultados obtidos pelas partes não fiquem na medida de suas expectativas, são considerados satisfatórios num equilíbrio entre perdas e ganhos, conseguindo sustentar o relacionamento entre a organização e seus públicos. É primar por um olhar positivo, em vez de negativo, mesmo que a parte envolvida não saia da negociação plenamente satisfeita, mas, mesmo com resultados aquém do esperado, possa se sentir vitoriosa, pois, como se viu, uma negociação origina-se nos conflitos que são sempre iminentes e prontos a eclodir.

Lewicki e Litterer (1985) acrescentam que, quando os negociadores se comprometem e concordam em dividir as diferenças, nenhum lado sai vencedor ou perdedor. Sob essa perspectiva, na relação entre as organizações e seus públicos, a busca por um ponto em comum entre tais diferenças ocorre constantemente. Logo, a negociação permite que se encontre a área comum, uma zona do acordo, de integração, de ganhos duplos (XIFRA, 2003). Assim, Relações Públicas pode desempenhar um papel relevante em situações conflitivas onde se requer qualquer tipo de negociação.

Em vista disso, percebe-se que a negociação contempla interesses distintos das partes envolvidas, que buscam se sentir satisfeitas com os resultados, de maneira individual e coletiva. Assim, considera-se que inexistem fórmulas e pareceres padrões aplicados ao processo de negociação, pois cada organização é única e cada público sente e reage de maneira distinta frente aos movimentos e contramovimentos organizacionais. Portanto, Relações Públicas deve projetar estratégias que contemplem e respondam às expectativas dos públicos, pois, dessa forma, o discurso e a ação da organização confirmar-se-ão na prática, legitimados.

### **3.3.3 Normas, acordos e resultados**

Para que Relações Públicas faça uso de suas estratégias, tanto no sentido de planejar como no de negociar a favor das organizações e de seus públicos na busca dos propósitos individuais e coletivos que permeiam essa relação, faz-se necessário um conjunto de princípios e normas estipulado a fim de regulamentar e dar bases que orientem e determinem os limites da relação entre as partes. Dessa forma, é possível que se desenvolvam movimentos no sentido de estimular aproximações na construção de alianças e na estipulação de acordos tanto tácitos quanto formais.

Entende-se, por conseguinte, que os acordos emergem de estruturas complexas, que são mapeadas quando se pesquisa e diagnostica a situação do micro e macroambiente da organização. Preceitos, valores, padrões, crenças, culturas de povos ou de organizações compõem e dão significados à construção de acordos entre as partes. Tais acordos são edificadas com base em situações passadas, presentes e futuras, podendo ser alterados e adaptados conforme o interesse e concordância dessas partes. Por isso, entende-se que, ao ato de relacionar-se e, principalmente, de negociar, não há um conjunto universal de acordos, tendo em vista que estes são estabelecidos de maneira apropriada a cada relação, a cada situação vivenciada ou a ser vivenciada. São explícitos ou implícitos, estipulados previamente ou não, mas sempre existindo nos processos relacionais como forma de pacto (SILVA, 2004). Como alguns dos fatores determinantes para a construção de acordos entre a organização e seus públicos de contato estão relacionados a aspectos referentes a culturas, valores, padrões, crenças e normas preestabelecidas, que no entendimento de Skinner (1978) servem de base ou

instruem um comportamento a ser seguido, é mister entender o que estes significam e como se interligam.

Quanto à cultura, é um padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, incluindo ações, manifestações e atitudes de vários tipos, por parte dos indivíduos que partilham experiências, concepções e crenças (THOMPSON, 1995). De maneira detalhada, Lakatos (2001, p.137) expõe que são

[...] idéias (conhecimento e filosofia); crenças (religião e superstição); valores (ideologia e moral); normas (costumes e leis); atitudes (preconceito e respeito ao próximo); padrões de conduta (monogamia, tabu); abstração do comportamento (símbolos e compromissos); instituições (família e sistema econômicos); técnicas (arte e habilidades); e artefatos (machado de pedra, telefone).

Ao encontro desse pensamento, têm-se os pressupostos teóricos de Thompson (1995), segundo os quais tais aspectos compartilhados foram adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de uma sociedade. Essas crenças, costumes, valores, entre outros, compõem a complexidade que caracteriza uma sociedade, diferenciando-a da de outros lugares e épocas.

Freitas (1991), por sua vez, descreve que a cultura é fundamentada na maneira como as pessoas fazem as coisas – são regras e normas determinantes para a ação dos indivíduos isolada e/ou coletivamente, porque influenciam seus membros, desde o comportamento fixado formalmente até o que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo. As normas consistem num conjunto de idéias e convenções referentes àquilo que é próprio de pensar, sentir e agir em dadas situações (LAKATOS, 2001). Assim, a regra é o comportamento sancionado, através dos quais as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas quando desrespeitam normas (FREITAS, 1991).

Podem-se considerar essas normas como comportamentos esperados e prescritos, que tratam de inúmeras questões, sendo classificadas como obrigatórias, quando não se pode fugir delas; preferenciais, quando expressam modelos de comportamentos mais valorizados do que outros; típicas, quando, entre vários modos de comportamentos aceitáveis, um deles é mais usual; alternativas, quando são aceitos distintos modos de conduta, sem que haja diferença de valorização ou de frequência em relação ao seu uso; restritas, que são formas de condutas aceitas apenas por alguns membros da sociedade; e, por fim, comportamentais, quando dizem respeito aos comportamentos factíveis dos indivíduos em determinada situação (MARCONI; PRESOTTO, 1985).

Nessa perspectiva, Thompson (1995) expõe que as culturas diferem umas das outras em relação aos seus postulados básicos, embora tenham características comuns. O autor entende que os padrões ou valores do que é certo ou errado, permitido ou não, em relação a usos e costumes dos povos e da sociedade em geral, estão diretamente interligados à cultura da qual fazem parte. Dessa maneira, um costume pode ser válido em relação a um ambiente cultural e a outro não. Além disso, o autor discorre que se deve dar atenção às características particulares dos diferentes grupos, nações e períodos, pois a cultura é ensinada, transmitida e compartilhada, sendo uma aprendizagem socialmente condicionada, e não uma herança biológica ou genética. Tais características são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, que não somente as normas, cuja função é servir de síntese a todas as demais. Contudo, têm-se como precedentes as crenças e pressupostos, a avaliação de valores, a definição de tabu (FREITAS, 1991).

Na mesma direção, adaptam-se todos os elementos e preceitos da cultura de povos para a cultura das organizações, o que exprime, também, a identidade organizacional: quem é, como é constituída, como deve se relacionar com as partes que a compõem e com as que se interliga. Com isso, Freitas (1991) explica que cada organização é única, porque é constituída de inúmeros atributos singulares que a identificam como tal. Logo, é nesse sentido que Relações Públicas deve estar atenta não somente à organização, mas às pessoas envolvidas direta ou indiretamente com ela, às comunidades em que está inserida, considerando relevantes os aspectos da cultura organizacional e social e, principalmente, as regras preexistentes.

Compreende-se que, ao se interligar esse fato com Relações Públicas, em especial com as estratégias e normas preexistentes, é possível se darem as bases aos acordos construídos que regem atuações, delimitam fronteiras e propiciam resultados às partes envolvidas. Com isso, retoma-se o processo de pesquisar todos os artefatos que envolvem interna e externamente a organização. Ao conhecê-la, ao ter em mãos seu diagnóstico situacional, o profissional de Relações Públicas pode esquematizar, de maneira eficiente e eficaz, sua atuação, que conseqüentemente orienta, por meio do uso do processo estratégico de assessoramento, as bases da liderança administrativa.

Feito isso, Relações Públicas adquire subsídios para construir combinações que resultem em alianças, em acordos estabelecidos entre a organização e seus públicos de relacionamento, seja por vontade própria, seja por necessidade, sendo estabelecidos de

maneira formal ou informal, explícita ou implícita, mas reconhecidos e aceitos por todos. Isso porque os acordos entre as partes que interagem podem ser declarados ou velados, verbais ou não-verbais – é relevante, contudo, que sejam estabelecidos no processo relacional (SIMÕES, 1995). Entende-se que tudo isso depende do tipo e das características da organização que se está analisando: o público focado, com necessidades, desejos, interesses, e, principalmente, as relações de poder existentes entre as partes envolvidas e a conjuntura vivenciada.

Com isso, a existência de ajustes e combinações entre a organização e seus públicos de relacionamento se faz necessária, podendo estes ser estruturados e intermediados por Relações Públicas, juntamente com as partes interessadas, que estipulam, a partir de suas culturas, valores, necessidades e interesses – os acordos. Esses pactos, uma vez tácitos, são comumente não registrados e não verbalizados, quando referidos às maneiras adequadas de se interagir com outros em determinados papéis e situações. São escolhas, e não leis, que permitem aos participantes interpretar o comportamento de maneira similar (SCHALL, 1983).

Entende-se, então, que acordos tácitos são silenciosos, subentendidos entre as partes que, mesmo assim, encontram aceitações, sem muitas vezes serem questionados. Além disso, os acordos podem ser formais, explícitos, de conhecimento público ou notório, relacionados à hierarquia de valores de dada sociedade ou se referir especificamente à organização e aos públicos determinados (SCHALL, 1983). Em acordos, sejam eles prévios ou não, tem-se descrito, independentemente de serem formais ou informais, o modo apropriado de pensar, expressar e atuar por parte da organização e de seus públicos. Quanto melhor se os conhece, maior é o número de acordos à disposição e, portanto, mais bem fundamentadas as estratégias utilizadas por parte da atividade de Relações Públicas – sendo o inverso também verdadeiro.

Percebe-se que essa está apoiada e concretizada num jogo que contém partes envolvidas com interesses distintos, em que se tem estratégias a serem engendradas e aplicadas da maneira mais assertiva possível, regidas por normas simples ou complexas. Tudo isso em busca de resultados maximizados que satisfaçam essas partes. Quanto ao que seja resultado para a atividade de Relações Públicas, este pode ser identificado de inúmeras maneiras, podendo ser qualquer espécie de resolução que emergja da relação entre a organização e seus públicos.

No trabalho de gerenciar esse relacionamento entre as partes, tem-se como resultante muitas vezes não o que foi projetado, mas o que foi possível de se obter com a aproximação de necessidades e interesses diametrais. Estes podem ser desde uma simples solução de um

confronto, um benefício adquirido por mérito, uma reivindicação ou um direito, até mesmo uma punição que uma das partes recebe. Podem ser mensurados quantitativa ou qualitativamente, identificados como um ganho ou uma perda, bem como a combinação de ambos, sendo positivos ou negativos, ou ainda o equilíbrio desses pólos. De maneira específica, com apoio nos pressupostos teóricos de Pinho (1990) e Lesly (1995), pode-se correlacionar tais resultados referentes ao processo de Relações Públicas junto à organização e seus públicos em termos institucionais, de imagem, econômicos, políticos, sociais, divulgação em relação às opiniões e atitudes dos públicos frente à organização.

Em vista disso, como cada parte está sempre visando ao melhor para si, no sentido de maximizar seus resultados, a busca do equilíbrio entre as diferenças se mostra fundamental para a atividade de Relações Públicas. Até porque, como já se constatou, num processo de negociação, quando um dos jogadores ganha, não significa que o outro tenha necessariamente de perder. O resultado satisfatório, por conseguinte, também pode derivar do ato de se harmonizarem estratégias focadas na maximização do lucro, na perda ou simplesmente numa atuação mais defensiva, segura, em que se vise minimizarem perdas à organização e aos públicos.

Para finalizar, apresenta-se a seguir quadro elaborado a partir das referências estudadas, cujo sentido é oferecer uma visão geral do pensamento dos teóricos a respeito do conjunto de elementos que compõe a teoria de Relações Públicas. Apresentam-se individualmente os elementos com seus aportes teóricos expressos de maneira sumariada, sem a preocupação de compará-los.

COMPONENTES	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS
ORGANIZAÇÃO	<p>Forma de toda associação humana.  Reunião e integração de recursos não-humanos e humanos.  Processo de construção e reconstrução intencional.  Visa atingir um objetivo comum.  Sistema aberto.  Visa ou não ao lucro.</p>
PÚBLICO	<p>Unidade ou coletividade.  Relação e interesse junto a uma organização.  Desorganizado ou organizado, alienado ou politizado, dependente ou independente da organização.  Possíveis públicos de uma organização: diretoria e funcionários, familiares desses diretores e funcionários, acionistas, fornecedores, revendedores, distribuidores, clientes, concorrentes, associações e entidades de classe, sindicatos, representantes da comunidade, mídia, governos.  Agente de influência organizacional.  Stakeholder.</p>
PLANEJAMENTO	<p>Organização.  Projeção, decisão antecipada.  Preestabelecimento de ações.  Divisão em etapas: pesquisa, diagnóstico, prognóstico, assessoramento, implementação de programas de comunicação, mecanismos de controle e avaliação.</p>
NEGOCIAÇÃO	<p>Permeia a relação da organização e os seus públicos.  Pode ser uma ação individual ou coletiva.  Surge de um conflito de interesses  Busca aceitação de idéias, propósitos ou interesses.  Visa ao melhor resultado possível às partes.  Tipos: ganha-ganha, ganha-perde, perde-ganha, perde-perde.</p>
NORMAS	<p>Conjunto de preceitos, valores, padrões, crenças.  Culturas de povos ou organizações.  Estipulação de limites, regulamentação.</p>
ACORDOS	<p>Combinações, alianças entre a organização e seus públicos.  Por vontade própria ou por necessidade.  Tácitos.  Formais.</p>
RESULTADOS	<p>Resultado almejado ou obtido do processo relacional entre organização e públicos.  Depende da cada relação entre organização e públicos, desde que seja uma solução, recompensa, benefício ou mesmo uma punição que cada parte obtém.  Ganhos, perdas ou a combinação de ambos.  Positivos, negativos ou equilíbrio dos dois.  Quantitativos ou qualitativos.  Caráter institucional, de imagem, econômicos, políticos, sociais, divulgação e opiniões e atitudes.</p>

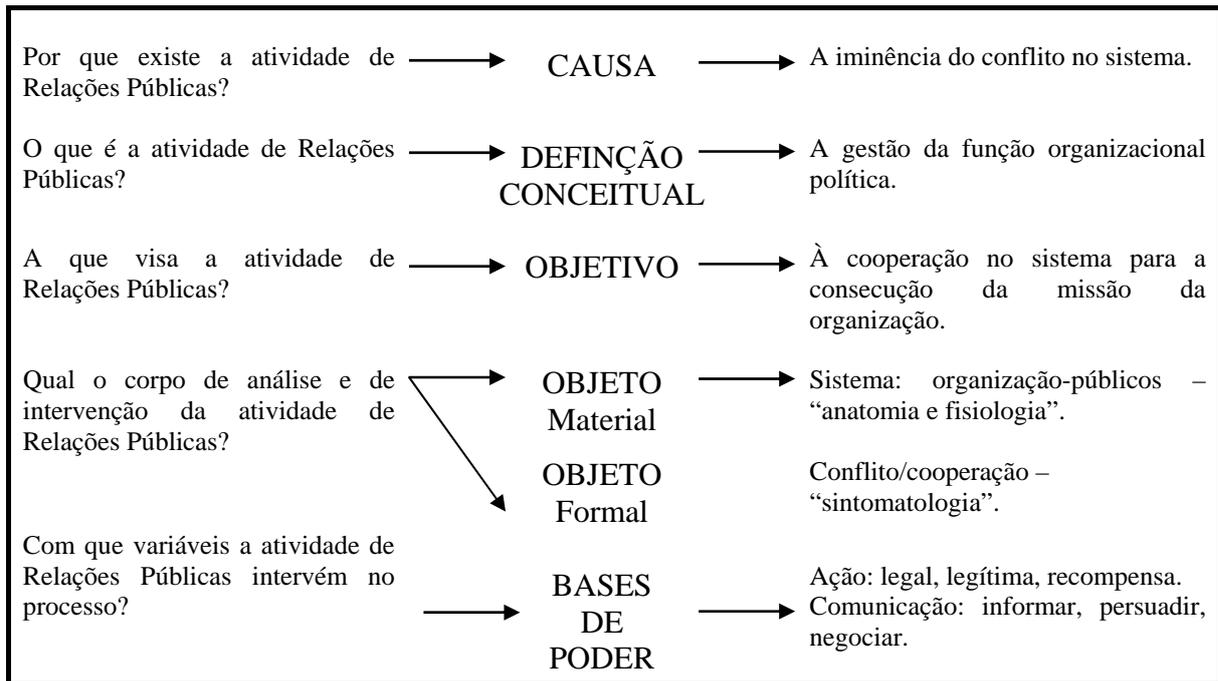
**Quadro 16 – Síntese dos elementos que compõem a teoria de Relações Públicas.**  
Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

### 3.4# RELAÇÕES PÚBLICAS E A FUNÇÃO ORGANIZACIONAL POLÍTICA

Relações Públicas fundamenta-se no campo das Ciências Sociais, tendo em vista que se preocupa com a interação dos públicos com as organizações e com a sociedade (FERRARI, 2003). Em relação a essa idéia, e conforme já se estudou, Simões (2001) expõe que Relações Públicas busca a cooperação no sistema organização-públicos.

Sendo assim, a sustentação teórica dada a esse subcapítulo e aos subitens seqüentes se fará com base nos estudos de Simões (1995, 2001) sobre política e poder, com foco na função política de Relações Públicas e, em especial, na rede teórica por ele proposta. Ressalte-se que este subitem não será explicado em detalhes, delimitando-se aos itens focados no sistema organização-público e cooperação – objetos de estudo da teoria de Simões (1995, 2001). Quanto aos elementos que compõem tal rede teórica, como a definição conceitual do que é a atividade de Relações Públicas, bem como seu objetivo, foram anteriormente expostos.

Serão estudados, então, os seguintes elementos da rede teórica do autor acima citado: objeto material, de maneira desmembrada; objeto formal, com ênfase no conflito; causa, que está diretamente relacionada ao objeto formal; e, por fim, bases de poder. A ordem de apresentação dos elementos a serem estudados se dará exatamente como descrito anteriormente, o que não corresponde à ordem exposta por Simões (2001) em seu arcabouço teórico, conforme evidencia o quadro parcial exposto a seguir da rede teórica da disciplina de Relações Públicas. Contudo, a ordem aqui proposta é entendida como a mais apropriada ao estudo, tendo em vista a seqüência dos assuntos abordados.



**Figura 4 – Rede teórica da disciplina de Relações Públicas (quadro parcial)**

Fonte: Simões (2001, p. 49)

Percebe-se um esforço abrangente da parte de Simões (1995, 2001) para mostrar que a atividade de Relações Públicas não significa exclusivamente o exercício de técnicas, mas, na essência, uma tecnologia bem fundamentada em teoria política. A organização, de acordo com o autor, existe funcionalizada de inúmeras maneiras e com inúmeras ações. Essas ações são classificadas em algumas categorias, designadas funções ou subsistemas organizacionais. Na teoria das organizações, são identificadas as funções ou os subsistemas organizacionais de produção, de finanças, de marketing, de recursos humanos, de pesquisa e de desenvolvimento e administração geral. Contudo, o autor propõe a inclusão de uma sétima função: a política. Esta se refere à relação de poder no sistema organização-públicos, uma vez que, ao existir um processo de escolha e de decisão, há relação política.

Dessa forma, a inserção de Relações Públicas se dá como o agente da função organizacional de relacionamentos de poder, em que o processo de comunicação que ocorre por meio da ação e do discurso da organização é seu instrumento (SIMÕES, 2001). Nesse sentido, tem-se o entendimento do desempenho do profissional mais próximo do papel de gestor do que do de comunicador.

Simões (2001) desenvolve a idéia de, se as relações de poder são gerenciadas adequadamente, mais facilmente a missão da organização será alcançada. Do contrário, ocorre uma disfunção no sistema organização-públicos, culminando em conflito. Relações Públicas, pois, centra-se no jogo de interesses dos públicos com as organizações e na iminência dos conflitos. Pelo olhar desse autor, a função organizacional política é entendida como a contribuição do conjunto de programas de ação – políticas, normas, procedimentos, atividades, serviços e produtos – para a interação dos interesses comuns e específicos da organização com seus públicos, evitando o conflito e levando esses interesses ao estágio de cooperação, sendo a missão organizacional atingida.

Nesse processo, é identificada uma alternância de equilíbrio dinâmico entre conflito e cooperação entre as partes (SIMÕES, 2001), que podem estar em estado de cooperação, mas iminentemente em conflito, e vice-versa. Isso porque conflito e cooperação fazem parte da mesma moeda, um inexistindo sem o outro. Esse pensamento encontra respaldo nos pressupostos teóricos de Grunig (1989, 1992, 2001), Grunig e Hunt (1984), Grunig e Grunig (1989, 1992), Ehling (1992) e Xifra (2003). Logo, percebe-se cooperação e conflito como conceitos pertencentes à teoria política e, assim, a Relações Públicas, conforme análises subseqüentes.

### **3.4.1 Sistema organização-públicos**

O sistema organização-públicos é entendido por inúmeros autores, conforme já apresentado nesta tese, como o corpo de análise e intervenção da atividade de Relações Públicas ou, numa compreensão simplificada (SIMÕES, 2001), como o objeto material de estudo da área. Em reforço a essas definições, aponta-se a elaborada pelo Parlamento Nacional de Relações Públicas, em documento conclusivo, que propõe que “o estabelecimento de relacionamentos estratégicos da organização com os públicos específicos é atividade de Relações Públicas”.

Conforme análise realizada acima, as organizações são sistemas abertos que, como numa engrenagem, funcionam com seus componentes interligados, em adequada sintonia para o seu bom funcionamento. Viu-se ainda que uma das partes que as compõe pode ser nomeada indivíduo, pessoa, o que, no sistema aqui estudado, é entendido por público de relacionamento da organização. Este possui interesses próprios ou coletivos, semelhantes ou distintos, que

podem convergir ou divergir dos propósitos da outra parte. Mas, fundamentalmente, pode ser visto por sua relevância como parceiro.

Como inexistem um único público que se relaciona com a organização – há, sim, diferentes públicos, todos com características diversas –, adaptar a cada tipo de público uma ação se faz necessário. Por isso, as organizações são representadas por modelos de interação e transação distintos com cada um dos seus públicos. Essas relações têm propriedades diferentes quanto a identidade, atributos e percepção dos indivíduos e das coletividades sociais (PHILLIPS, 2006). Tal idéia postula que as relações são distintas, têm uma mutualidade e, por um modelo de ligações, estendem a sua influência. Nessa relação há conseqüências provenientes da influência entre os inúmeros públicos e as organizações.

Logo, a composição dos públicos, além de ser diferente em tamanho e complexidade, caracteriza-se também pelo potencial de poder que cada um pode exercer ante os interesses da organização, com variada probabilidade de bloquear sua missão, segundo Simões (2001). Esse autor analisa a relação no sistema organização-públicos por intermédio do exercício do poder estabelecido entre as partes – a construção do referencial teórico do autor está baseada nas relações políticas que as organizações mantêm com os seus públicos.

Xifra (2003) argumenta que as organizações devem desenvolver a sua estratégia de atuação sedimentada na cooperação com seus públicos de interesse, para que possa exercer sua influência e seu poder de persuasão. A cooperação, portanto, se desdobra em participação, alianças, parceria, integração, que reúnem as partes, uma vez que os interesses dos públicos necessitam ser equilibrados com os interesses empresariais, evitando-se o conflito entre os sistemas.

O processo de Relações Públicas, por isso, se faz necessário para que o relacionamento do sistema organização-públicos seja mediado, gerenciado, com vistas à cooperação entre as partes e à consecução dos objetivos, evitando-se a divergência de interesses e mantendo-se o foco na convergência. Coombs (2001), Fortes (2003) e Bruning, Langenhop e Green (2004) acrescentam que Relações Públicas desempenha papel estratégico e relevante no instante que busca consolidar o relacionamento no sistema. Cutlip, Center e Broom (1985, p. 20) descrevem Relações Públicas como "a função de gerência que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e vários públicos [...] de que o seu êxito ou o fracasso dependem".

Murphy (1989, 1991b), por sua vez, entende que a tarefa de Relações Públicas é ganhar a complacência do público. Logo, a atividade de Relações Públicas funciona como uma espécie de intérprete dos públicos que permeiam a organização. Essa função pode resolver aspectos problemáticos e conflitivos em dinâmicas relacionais, atuando como elo entre as partes. Isso se deve ao fato de as relações no sistema instigarem processos bipolares de interação e cooperação, assim como de conflitos.

Percebe-se que o cultivo de uma mentalidade de Relações Públicas no processo de gerenciamento do sistema permite a criação de uma conduta sistêmica homogênea, facilitando a exposição da organização perante a opinião pública como um todo indivisível. Por meio da comunicação, essa atividade viabiliza o diálogo entre a organização e seu universo de públicos (KUNSCH, 2003). Além disso, essa autora entende que a mediação é uma das funções essenciais dessa área. Quanto ao diálogo no sistema, de acordo com Xifra (2003, p. 65), tem de respeitar as seguintes premissas:

- # basear-se na racionalidade de compreensão do mundo, e não na finalidade estratégica da racionalidade do sistema;
- # fundamentar-se na intencionalidade genuína de alcançar o entendimento mútuo que promova os interesses comuns como motivo para iniciar o diálogo.

Dando seqüência a essa idéia, o mesmo autor situa que função de Relações Públicas pode ser contemplada com a finalidade de racionalidade no sistema. O diálogo entre ambas as partes que o compõem se produz na esfera pública e freqüentemente nos meios de comunicação social. A racionalidade do mundo está representada pelos públicos da organização, enquanto que ela representa o sistema. Uma das questões mais críticas, ao olhar de Xifra (2003), é a dimensão com a que a prática de Relações Públicas será capaz de contribuir à reorganização do sistema com a racionalidade do mundo da vida e, portanto, à reintegração social.

### **3.4.2 Conflito e cooperação no sistema organização-públicos**

O processo de Relações Públicas, de acordo com Simões (2001), refere-se à sucessão de estados e de mudanças do exercício de poder no sistema organização-públicos. Esse sistema encontra-se em conflito ou cooperação em condição de probabilidade de iminência.

Logo, estudam-se, neste momento, segundo a rede teórica de Simões (2001), dois temas: (1) o objeto formal, compreendido por conflito/cooperação, bem como (2) a causa da existência de Relações Públicas no que diz respeito ao conflito iminente – assuntos esses correlacionados.

Touzard (1981) denota que o conflito é entendido como algo remanescente do estado primitivo da humanidade, como uma expressão das imperfeições humanas que podem ser supridas pela adoção de medidas sociais de colaboração e cooperação. Em oposição, segue expondo o autor, perceber o conflito como um fator de renovação, desenvolvimento e mudança pode evitar o empobrecimento da criatividade e auxiliar no enfrentamento de valores, interesses, normas, enfim, na luta pelo poder e pela igualdade de oportunidades. Logo, é possível compreendê-lo como fonte de vitalidade social.

Tal idéia é descrita também por Schnitman (2000), acrescentado que os conflitos são inerentes à condição humana, tendo em vista que os indivíduos são distintos, possuem descrições pessoais e particulares, sendo vistos como seres únicos, que assim expõem pontos de vista diferentes e, em inúmeros casos, divergentes. Entretanto, a maneira de vivenciar o conflito é fundamental para os resultados nas relações em toda a sociedade. Como o conflito permeia a vida de cada indivíduo, imaginar uma vida ou uma organização sem conflitos é uma utopia, pois a organização é formada por pessoas, e estas, por sua vez, possuem valores, crenças, pensamentos e provêm de culturas distintas e singulares. Nesse sentido, Robicheaux e El-Ansary (1975) e Young e Wilkinson (1989) confirmam que em toda organização existe o conflito latente.

A busca pelo equilíbrio de interesses e cooperação entre as partes passa, em primeira instância, pelo desvelar as relações de poder vigentes no ambiente organizacional. Faz-se necessário, portanto, compreender o modo de agir conforme as normas estabelecidas pela organização, o que contribuirá para a condução de processos conflitantes latentes. O papel da regulamentação é o de manter um equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, composto de interesses antagônicos. Contudo, os processos de regulação são provisórios, pois dependem das relações sociais, culturais e das políticas organizacionais, entre outros elementos existentes no contexto analisado. Além disso, percebe-se que são naturalmente adaptadas às características dos grupos envolvidos.

Entenda-se conflito, segundo March e Simon (1975), como um colapso no processo decisório. Os canais de comunicação podem estar abertos, mas o fluxo e as transações almejadas não ocorrem. Como resultado, tem-se o desgaste, a perda de espaços e a diminuição

da interação dos envolvidos, podendo trazer a eles, dependendo do tempo que perdure, sérios problemas. Simões (1995) comunga do mesmo pensamento e salienta que as fronteiras existentes são tênues e frágeis, podendo ser alteradas a qualquer momento, bem como o ciclo harmonioso e as tensões podem romper-se numa das linhas de intersecção entre interesses e instalar-se o inevitável, o conflito.

Esse conflito pode ser considerado, também, como qualquer tipo de oposição ou integração de forças antagônicas (LITTLEJOHN, 1982; BREITMAN; PORTO, 2001). Representam diferenças de valores, escassez de poder ou de recursos, ou posições, divergências de percepção ou idéias. Diz respeito basicamente à tensão e à luta que se trava entre as duas partes, enunciam Breitman e Porto (2001). Já Littlejohn (1982) indica que o conflito pressupõe, inicialmente, um considerável grau de discordância, pois há uma fase em que as pessoas solidificam suas atitudes e interações. Observa-se que os membros do grupo discutem, argumentam e tentam persuadir nesse ponto do debate.

Registra-se, também, na fase do conflito, uma tendência para se formarem coligações. Quando as pessoas se agrupam, de acordo com suas posições comuns sobre as questões em debate, a polarização aumenta. Morgan (1995) complementa o pensamento acima, afirmando que o conflito surge quando os interesses colidem independentemente da razão ou da forma que assumam. A sua origem se dá em algum tipo de divergência de interesses reais ou percebidos.

Segundo Hampton (1991), o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou de ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. Hampton (1991, p. 297) enfatiza que

A parte frustrada interpreta a situação, projetando suas conseqüências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte. Tem-se, então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo.

Logo, conceber conflito como divergência de interesses significa, segundo esse autor, assumir que o conflito é um processo que se inicia a partir da frustração ou da possibilidade de frustração de expectativas e interesses de uma das partes. Assim, o conflito é um processo

que tem início quando uma dessas partes percebe que a outra afeta ou pode afetar, negativamente, algo que considera relevante.

O conflito pode ser compreendido, então, como o entrelaçamento de opiniões e objetivos de indivíduos, grupos ou organizações. O conflito, portanto, não necessariamente acontece entre duas pessoas, podendo existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, e assim por diante (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Assim, a busca pelo equilíbrio de interesses passa, em primeira instância, pelo desvelar das relações de poder vigentes no ambiente organizacional, significando compreender o modo de agir conforme as normas estabelecidas pela organização. Ehling (1984, 1985) e Xifra (2003) acrescentam que o conflito determina quais as opções que o indivíduo deve selecionar em determinadas situações. Isso porque o processo do conflito se desenrola de forma dinâmica, estando as partes envolvidas a se influenciarem reciprocamente.

Por seu turno, os conceitos e opiniões sobre conflito evoluíram ao longo das décadas. As abordagens tradicionais sublinhavam seu caráter prejudicial, contraproducente, e postulavam que evitá-lo contribuiria para manter a estabilidade do grupo – o que era essencial para o alcance dos objetivos grupais. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 1950, o conflito passou a ser percebido como uma consequência natural nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, da competição e da adaptação.

Atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito não é apenas uma força positiva, mas também necessária para que um grupo tenha desempenho eficaz. Tal corrente percebe que, como os conflitos são inerentes à vida organizacional, estes podem contribuir com mudanças, impulsionando a inovação e a criatividade dos comportamentos, das atitudes e cognições, constituindo-se, até mesmo, em um processo decisivo para o desenvolvimento do indivíduo e dos grupos (SCHNITMAN, 2000).

Contudo, Martinelli e Almeida (1998) compreendem que o fenômeno do conflito pode ter um efeito ou construtivo, que acaba trazendo benefícios para a pessoa, para grupos e organizações, ou destrutivo, que age prejudicando a pessoa, os grupos e as organizações. Tudo depende da maneira como esse conflito é administrado. Numa abordagem construtiva, de acordo com os autores, tal conflito pode servir como oportunidade de crescimento recíproco, caso sejam desenvolvidas e utilizadas habilidades de resolução de conflitos positivas e construtivas. Intrinsecamente, o conflito pode servir como um dos impulsionadores do crescimento pessoal e da sociedade, gerando oportunidades para se aprender a partir dele e

para se adaptar às diferenças e diversidades naturais que identificam a sociedade. O conflito pode resultar em alternativas de pensamento e comportamento, levando a administrar a vida de maneira que se utilizem as diferenças individuais para benefício e crescimento mútuos.

Martinelli e Almeida (1998) à tona que, se devidamente conduzido, o conflito pode gerar inúmeros benefícios. Tem-se a ajuda da abertura da discussão de questões e idéias entre indivíduos com pontos de vista distintos e diversos, contribuindo para aumentar o envolvimento numa questão fundamental para a organização, que pode resultar numa solução de determinados problemas, como a descoberta de habilidades adormecidas que até então não haviam se manifestado, a busca de soluções de melhor qualidade.

Constata-se, então, que o conflito possui inúmeras funções positivas, uma vez que rompe com a rotina, mobilizando a energia latente no sistema vigente. É uma ação desafiadora acerca da acomodação de idéias e posições que desvela problemas escondidos, possibilita a acuidade da percepção, do raciocínio e da imaginação para soluções originais desses problemas. Dessa maneira, é possível contemplar, além de uma dimensão meramente negativa do conflito, uma outra face, que pode, inclusive, ser produtiva e reorganizadora.

Contudo, caso os conflitos gerem desavenças profundas, o rompimento de relacionamentos, o enfoque de posições que desprezem necessidades de negociação, pode-se considerar o conflito como destrutivo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Muitas vezes, as partes envolvidas nos conflitos sentem uma série de sentimentos negativos, como sensações de dor, antagonismo e hostilidade (D'AMICO, 2004). Quando isso ocorre, o contato entre as pessoas pode ser abalado, estendendo-o além do seu problema original, levando, até mesmo, à ruptura no relacionamento. Há, nesse processo, então, enorme quantidade de energia desviada da consecução dos propósitos organizacionais, bem como a falta de interação ou a existência de interações inadequadas que contribuem para que decisões desacertadas e não-compartilhadas sejam tomadas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

De maneira geral, o conflito é indevidamente interpretado, sendo, na maioria das vezes, visto a partir de um olhar negativista, o que obstrui a habilidade de resolvê-lo. A tendência do ser humano, ao analisar externamente o conflito, é enxergá-lo como algo singelo e de resolução evidente; aquele que está envolvido nele, no entanto, o vê e sente de outra maneira, muitas vezes imperceptível para quem está do lado de fora. O conflito não é nem positivo nem negativo em si mesmo, isso porque é resultado da diversidade que caracteriza pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como todo o sistema e estrutura social

(MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Sendo assim, é parte da existência e do crescimento do ser humano, em que cada um tem influência e poder sobre fatos vivenciados, lidando, portanto, de maneira distinta com a iminência do conflito e enxergando por um prisma construtivo ou destrutivo.

Percebe-se, assim, que o conflito, apesar de conter algo positivo, deve ser trabalhado de maneira preventiva, curativa e proativa, a fim de ser amenizado, ou ser resolvido de imediato ao seu surgimento, evitando prejuízos maiores às partes envolvidas. Conrad (1985) destaca que a busca para se solucionar efetivamente um conflito deve perpassar pela colaboração, entendida por este como a busca ativa e assertiva de uma solução mutuamente aceitável entre as partes envolvidas, que passa por um investimento de energia e tempo para a obtenção da sua solução ou de resultados favoráveis.

Entende-se que resolver conflitos começa por desenvolver a capacidade de separar os indivíduos do problema, atacando-o sem atacar as pessoas. A não resolução de um conflito leva a novos e diferentes conflitos, e assim indefinidamente, trazendo prejuízos inimagináveis ao processo de relacionamento do sistema. Os conflitos podem e devem ser administrados, mas essa atividade vai exigir a competência da gestão desses conflitos dos envolvidos e, em especial, da organização. Logo, por gestão de conflitos entende-se a prática de identificar e gerenciar problemas de uma maneira sensível, justa e eficiente.

Por sua vez, Ferrari (2003) indica que a construção de um relacionamento está diretamente conectada com os conflitos existentes entre as organizações e seus diferentes públicos. Isso porque, como já se constatou, o conflito encontra-se em permanente estado latente dentro do sistema organização-públicos, entre eles próprios e no sistema, conferindo-lhe caráter natural que, quando manifesto, deve ser devidamente e rapidamente enfrentado e resolvido. Destaca-se que esse enfrentamento será dimensionado, logicamente, na mesma proporção do conflito, que pode se instalar em níveis diferentes.

Simões (1995), nesse sentido, estabelece níveis diferentes de problemas que vão dos interesses satisfeitos, em que organização e públicos se relacionam bem, passando pela insatisfação, fofocas, boatos, rumores. Logo, surgem as coligações e as pressões coercitivas. Assim, o sistema organização-público entra em conflito. Passam a negociar. A crise e a arbitragem podem surgir até se chegar à convulsão social, onde o uso da violência decorre do antagonismo extremo entre as partes. Assim, administrar a função política de uma organização é uma atividade estratégica, pois a organização, através de suas políticas e

normas, procura alcançar benefícios comuns no sistema, legitimando a relação e solucionando conflitos. Como é impossível viver sem conflito, o público e a organização precisam saber administrá-lo e resolvê-lo; caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente.

É nesse momento que a atividade de Relações Públicas se encaixa, tendo em vista o seu propósito de administrar conflitos, aproximando interesses antagônicos, com vistas à convergência destes e à cooperação no sistema. Cabe à atividade de Relações Públicas não somente localizar possibilidades iminentes de conflito entre a organização e seus públicos, como também gerenciá-los, administrá-los. Para executar toda essa atividade com êxito, percebe-se que a Teoria dos Jogos pode ser de grande valia, conforme análises propostas posteriormente.

Nesse caso, a administração do conflito, por parte de Relações Públicas, torna-se uma função política, pois envolve a disputa de manutenção de prestígio (poder) frente à sociedade, e os dois lados envolvidos têm, conjuntamente, algo a perder ou a ganhar perante um terceiro, no caso a sociedade. A disputa entre as partes, além da administração da controvérsia entre os grupos envolvidos, engloba uma comunicação eficiente dos motivos e das conseqüências das ações diante da sociedade, a qual é afetada pelos resultados do conflito. Qualquer que seja o conteúdo da comunicação, esta deverá se basear em fatos verdadeiros, uma vez que é possível confrontar os fatos e as versões com a realidade social.

Da mesma forma que o conflito é o elemento-problema motivador da existência da atividade de Relações Públicas, a cooperação é o elemento-solução dessa atividade frente ao conflito. Assim, entende-se que a atividade surgiu para intervir no âmbito organizacional, mediando interesses, evitando o conflito nas relações estabelecidas e construindo um clima de cooperação no sistema organização-públicos. Murphy (1989, 1991) e Ehling (1992) corroboram esse pensamento, sendo que Ehling (1992) expõe que Relações Públicas trabalha mediando uma relação que não é linear entre organizações e seus públicos, em que, por vezes, há o aumento ou a diminuição da cooperação e do conflito. Simões (2001) acrescenta que há uma alternância de equilíbrio dinâmico entre conflito e cooperação que ocorrem entre as partes envolvidas no sistema organização-públicos. Estas podem estar em estado de cooperação, mas iminentemente podem estar em conflito e vice-versa.

### 3.4.3 Bases de poder entre o sistema organização-públicos

Como último elemento da rede teórica proposta por Simões (2001), apresentam-se as bases de poder que permeiam a relação entre a organização e seus públicos. Estas são as variáveis utilizadas pela atividade de Relações Públicas para intervir no sistema.

Hall (1973) evidencia que o poder faz parte do processo de toda e qualquer organização. É componente fundamental da dinâmica organizacional e social, no que tange às relações humanas. Destaca que o comportamento dos membros das organizações é regido pelas posições de poder que ocupam nelas. Esse comportamento, recíproco, envolve todas as partes, num processo de dependência. Tudo isso, conforme esse autor, é mostrado como a conexão mais profunda entre os processos e a estrutura organizacional, vistos como limites iniciais para se estabelecer a relação entre todos os elementos.

O conceito de poder é retomado, conforme explicitado no capítulo anterior, dando-se ciência de que pode exprimir um processo de relação e influência entre as partes. O poder somente se manifesta pelo seu exercício, quando há mudança de comportamento de um dos envolvidos. Chanlat (1996) destaca que tal idéia já era compartilhada por precursores, como March e Simon (1975), Weber (1979) e Etzioni (1980). Como acréscimo às idéias sobre influência que se mostram no exercício do poder, expostas por Parsons (1969) e Mintzberg (1992), apresentam-se as de Bachrach e Baratz (1970), e Katz e Kahn (1970, p.253). Esses dois últimos dão sua contribuição, afirmando que “o poder é utilizado para referir-se a algum conjunto de transações influencias em potencial, e raramente a um único ato”. Bernardes (1990) complementa que o controle ou influência exercido por indivíduos ou grupos sobre as ações dos outros pode ocorrer sem que exista consentimento por parte desses, acontecendo contra a sua vontade ou sem o seu conhecimento.

Como as relações entre pessoas e organizações são permeadas pelo exercício do poder, logo este se desvela de maneira diversa e mutável. Contudo, percebe-se que é intangível e definir a sua quantidade em cada organização se faz difícil. Como demonstra Hall (1973), o poder não se mostra nas organizações de forma a ser quantificado fixamente. A quantidade é variável, podendo aumentar ou diminuir; como há inúmeras formas de se manifestar o poder nas organizações, inevitavelmente há tendência ao seu crescimento. O autor complementa que não somente a quantidade nas organizações é relevante, mas o seu uso também. Caso sejam empregadas formas inapropriadas de poder, a organização possivelmente terá menor

efetividade; percebe-se, por conseguinte, que ele necessita de sentido. Uma pessoa ou um grupo não o possui isoladamente. Além de se mostrar oculto ou aparente, sendo exercido consciente ou inconscientemente de maneira passiva ou ativa por parte dos seres humanos, para que se efetive importa que esteja permeado nas relações entre pessoas, organizações ou partidos.

Segundo Donnelley (1976), as ambições de poder, inadequadas e irrealistas, chegam a menosprezar aspectos legais. O autor salienta que, à primeira vista, esse parece um fator que pode ser considerado inexistente; é comum, entretanto, a sua ocorrência em qualquer cultura organizacional, pois provém de uma característica e de uma projeção pessoais. A conjuntura desse fenômeno gera conflitos internos, mas principalmente externos, junto a outras fontes de poder, sendo evidentes à concorrência e à área governamental. O ambiente torna-se avesso à organização, e esta terá dificuldades quando necessitar de insumos que aquele possui.

Contudo, ver o poder como algo inerente às relações sociais que formam a base da sociedade é considerá-lo, então, como processo socialmente positivo ou negativo, dependendo da quantidade, das formas e das fontes de seu exercício, assim como das posições que ocupam os componentes das organizações frente às relações que se busca analisar. “O exercício do poder, a submissão de alguns à vontade de outros, é inevitável na sociedade moderna; nada se realiza sem ele. O poder pode ser socialmente maligno, mas também socialmente imprescindível”, na concepção de Galbraith (1984, p.11). Este complementa que a busca pelo poder não se dá somente em vista do serviço que ele presta aos interesses e valores pessoais ou sociais. Destaca que há, de parte do ser humano, uma reflexão quanto ao poder em si, em virtude das recompensas emocionais e materiais provenientes da sua posse ou do seu exercício. A atribuição principal do poder, segundo Fleury et al. (1996), é manter a harmonia e o equilíbrio nas organizações; ordena, na proporção da sua legitimidade, porque estabelece fronteiras, homologando processos organizacionais.

Por sua vez, poder, para Simões (1995, 2001), está atrelado à questão do desejo por maiores e melhores recursos, que faz com que as partes busquem poder crescente de decisão e influência sobre o outro, gerando um processo que tende ao conflito, prejudicando a cooperação. Conforme já visto, esse autor define que a função política se refere à relação de poder entre a organização e seus públicos e à influência que podem exercer uns sobre os outros, fazendo com que estes sigam ou desviem-se de suas trajetórias. Essa função, segundo

esse autor, contém as ações correlacionadas com o exercício de poder e comunicação internos e externos à organização.

Relações Públicas, no entendimento de Xifra (2003), quando faz uso do exercício do poder, está compondo uma coalizão dominante de parte das organizações frente a seus públicos. Logo, essa atividade precisa desenvolver ações que visem exercer influências positivas, que busquem aproximar a organização dos seus públicos. De acordo com o autor, apresentar, assim, medidas que vão da prevenção à solução de conflitos precisa fazer parte da atividade de Relações Públicas, que, para tal, utiliza-se de meios como intermédio de bases de poder e comunicação em seus vários significados, no sentido de informar, persuadir ou negociar. Atuando dessa maneira, entende-se, segundo o arcabouço teórico de Simões (1995), que a atividade de Relações Públicas administra o processo de comunicação/poder no sistema organização-públicos, objetivando a cooperação no sistema, que deve resultar na consecução e comprovação da missão organizacional.

A escolha entre os caminhos de ação, usualmente, baseia-se nas relações de poder entre os envolvidos no sistema. Assim, interesses tanto divergentes como convergentes são portadores em potencial do surgimento dos jogos de poder no sistema organização-públicos. Tais interesses englobam predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações que levam os indivíduos a agir numa, e não em outra, direção.

Para finalizar, apresenta-se a seguir quadro, elaborado a partir da rede teórica da disciplina de Relações Públicas, proposta por Simões (2001), denominado Função Organizacional Política. Nele se oferece uma visão sumarizada do pensamento do referido teórico, facilitando a fixação e a compreensão de seus constituintes.

ELEMENTOS	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS
SISTEMA ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS	<p>Relação se dá através do exercício do poder.</p> <p>Busca da cooperação é o centro do relacionamento, favorecendo o processo de interação.</p> <p>Relações Públicas media e gerencia o relacionamento no sistema, com vistas à cooperação entre as partes e à consecução dos objetivos, evitando a divergência de interesses, com foco na convergência.</p> <p>Por meio da comunicação, Relações Públicas viabiliza o diálogo entre a organização e seu universo de públicos.</p>
CONFLITO	<p>Mostra-se latente na relação entre o sistema.</p> <p>Colapso no processo decisório, sendo qualquer tipo de oposição ou integração de forças antagônicas reais ou percebidas, ligado à frustração, ao fato que o desencadeia.</p> <p>Representa: diferenças de valores, escassez de poder, recursos ou posições, divergências de percepção ou idéias.</p> <p>Pode ter efeito construtivo ou destrutivo, dependendo da maneira como é administrado.</p> <p>Deve ser trabalhado de maneira preventiva, curativa e proativa, a fim de ser amenizado.</p> <p>A busca para se solucionar efetivamente um conflito deve perpassar pela colaboração.</p> <p>A administração do conflito, por parte de Relações Públicas, torna-se uma função política.</p>
CONFLITO E COOPERAÇÃO	<p>Conflito é o elemento-problema motivador da existência da atividade de Relações Públicas; a cooperação é o elemento solução dessa atividade frente ao conflito.</p> <p>Conflito e cooperação são faces da mesma moeda.</p>
BASES DE PODER	<p>Componente fundamental da dinâmica organizacional e social, no que tange às relações humanas.</p> <p>Exprime um processo de relação com capacidade de produzir efeitos.</p> <p>Inúmeras formas de se manifestar: oculto ou aparente, consciente ou inconsciente, passivo ou ativo.</p> <p>Não se possui isoladamente, sendo recíproco, apresentando dependência, de difícil mensuração e mutável.</p> <p>Pode ser maligno ou benéfico, depende de como é tratado.</p> <p>Está atrelado à questão do desejo por maiores e melhores recursos.</p> <p>Atividade de Relações Públicas administra o processo de comunicação/poder no sistema organização-públicos, objetivando a cooperação no sistema, que deve resultar na consecução e comprovação da missão organizacional.</p>

**Quadro 17 – Síntese de parte dos elementos que compõem a teoria da Função Organizacional Política de Simões (2001).**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas de Simões (2001).

### 3.5# APLICABILIDADE DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Como evidenciado na evolução histórica de Relações Públicas, ela progrediu após o final da década de 1980, tomando força e começando a solidificar-se em finais do século XX, início do século XXI. Essa atividade passa, aos poucos, pelo processo de desfazer as suas amarras, libertando-se do confinamento empresarial vivenciado pela ditadura militar, o que lhe abre novos e promissores horizontes (TEIXEIRA, 2002). Horizontes esses que, atualmente, se mostram à teoria e à atividade de Relações Públicas renovados, alterados e ampliados; contudo, conforme denota Parsons (2004), sob o guarda-chuva de desafios diversos, abrangentes e provenientes de inúmeras áreas e ciências.

Simões (1995) reforça as ligações e aplicações de Relações Públicas com outras áreas do conhecimento humano, detectando e demonstrando suas conexões teóricas e práticas. Ao encontro desse pensamento têm-se os aportes teóricos de Bernays (1923), Childs (1964), Poyares (1970), Wey (1986), Andrade (1994), Lesly (1995), Grunig (2003) e Nassar (2007), que entendem Relações Públicas formada por elementos de filosofia, direito, administração, psicologia, economia, sociologia, política e relações humanas. Observe-se que, independentemente da área com que se conecte Relações Públicas, todas as citadas acima fazem menção a ramos de conhecimento e a formas de atividade que têm vinculação com relacionamentos, conflitos, interesses distintos e cooperação.

Relações Públicas, na “abrangência e com a importância social a ela atribuída atualmente, é vista como consequência da evolução social, cultural, política, tecnológica e econômica das sociedades industriais, principalmente as ocidentais” (NASSAR, 2007, p.31). Assim, a atividade é influenciada por inúmeros fatores que a delinham e permitem a amplitude de sua atuação. Kunsch (2003, p. 98) entende que isso está focado na área organizacional que atua no macrossistema ambiental. De acordo com essa autora, tal ponto de vista

Abre para Relações Públicas, seus pesquisadores e profissionais um arco de atuação que vai muito além dos objetivos e das ações de áreas como o marketing e a comunicação. Essa área tem de ser vista sob a ótica da interdisciplinaridade e, na prática, ela se vale simultaneamente do aporte do conjunto delas, ocorrendo apenas a predominância de uma sobre a outra segundo as especificações de cada caso.

Em concordância, Nassar (2007) enaltece que tal maneira de visualizar, situar e entender Relações Públicas se distancia daquelas que a posicionam como uma prática comunicacional voltada para resultados dentro dos limites mercadológicos, sendo entendidas como ferramentas de marketing. Por sua vez, Simões (2001, p.14) reconhece que

A atividade de Relações Públicas surgiu de uma prática jornalística, foi assimilando a contribuição de diferentes óticas profissionais – advogados, psicólogos, administradores, publicitários, marqueteiros – e chegou aos dias de hoje, com uma tecnologia de uso fundamentada, obviamente, nas ciências sociais.

Tal atividade, então, evolui de um perfil referenciado na atividade jornalística para um perfil multidisciplinar e, até mesmo, polivalente (CESCA, 2006).

Indo além desse posicionamento, encontram-se os aportes teóricos de Grunig (2003), que engrandece a prática de Relações Públicas, demonstrando que ela é vista como um fenômeno mundial que não se restringe às empresas. O autor acrescenta que essa atividade aplica-se a diferentes organizações, destacando, entre outros, governos, corporações, organizações não-governamentais e associações de classe. Constata-se, com essa posição, que o processo e a prática de Relações Públicas podem ocorrer nas esferas pública, privada e de organizações da sociedade civil. Por ser um fenômeno mundial, Grunig (2003) entende que a prática de Relações Públicas necessita desenvolver princípios multiculturais para que seja possível intermediar o processo de relacionamento e comunicação entre a organização e seus públicos locais e internacionais.

Nesse contexto, a visão operacional do princípio do século passado hoje é substituída pela visão estratégica e social (GRUNIG, 2003). Com isso, gerenciar o relacionamento entre o sistema organização-públicos, por parte de Relações Públicas, toma dimensões maiores, por se ter inúmeros tipos de organização para se trabalhar frente a um leque enorme de públicos estratégicos a se focar. Isso faz com que a organização atinja sua missão e objetivos centrada na cooperação, a fim de evitar o conflito iminente.

Em face disso, independentemente do setor de atuação do profissional de Relações Públicas, do tipo de organização e públicos a serem trabalhados, o relacionamento entre esses últimos demonstra novas dimensões a partir do conceito de responsabilidade social, bem como do surgimento do terceiro setor e, principalmente, do despertar da sociedade para questões ambientais. Nesse sentido, a atividade de Relações Públicas passa a ter de considerar

o meio ambiente como um dos componentes estratégicos de seu planejamento (TEIXEIRA, 2006).

Teixeira destaca ainda acontecimentos como Rio-92, Rio+10, Protocolo de Kioto e Conferência de Johannesburgo não como reflexos de modismos passageiros, mas como eventos que possuem, por trás de si, públicos estratégicos que detêm forças que legitimam ou podem retirar de circulação qualquer tipo de organização. A partir deles, surgem instrumentos, normas e certificações, nacionais e internacionais, de fiscalização e controle do papel das organizações na degradação ambiental, com destaque ao ISO 14.000. O autor afirma também que a atividade de Relações Públicas, nesse novo contexto que se delinea, necessita estar fortemente comprometida com as questões ambientais (TEIXEIRA, 2006).

Por outro lado, ao relacionar meio ambiente e a atividade de Relações Públicas, em termos teóricos, e não somente práticos, Ferreira (2001) explora a questão de maneira complexa. A autora comprova que essa atividade, quando vista sob o enfoque ecológico, utiliza-se de premissas da ecologia para verificar as inter-relações estabelecidas entre as organizações, seus públicos e a sociedade. Segue expondo que a ligação desse enfoque com a atividade exprime uma complexidade, denotada pela interdependência dos diversos fatores que compõem o sistema organização-públicos. Nesse sentido, Relações Públicas envolve tal sistema e todos os elementos que o afetam, como o conflito, a harmonia e a colaboração, dentro de uma visão de ecossistema, com o enfoque ecológico se assemelhando ao de Relações Públicas, pelo fato de os dois conceberem seus processos pela busca de um apoio e benefícios mútuos.

Além do enfoque exposto acima, que possibilita um novo olhar à atividade de Relações Públicas, apresentam-se as transformações e os avanços tecnológicos vistos atualmente como fatores determinantes na remodelagem da sociedade, no estabelecimento de novos modos de viver e, conseqüentemente, nos relacionamentos. Sob essa perspectiva, Albé (2008) entende que as organizações ampliam de modo significativo sua trajetória, num ritmo em que os recursos tecnológicos se diversificam, abrindo leques de opções e exigindo novas competências.

Na seqüência, o autor expõe que os esforços da atividade de Relações Públicas de mediar o relacionamento entre as organizações e seus públicos adquirem novos contrastes, ao se considerarem os avanços tecnológicos. A partir destes, se requerem novas e diferenciadas práticas de atuação por parte dessa atividade, principalmente no sentido de maximizar o uso

das tecnologias. Por meio de ferramentas mais dinâmicas e interativas, os profissionais precisam cada vez aperfeiçoar métodos e estratégias.

A aplicabilidade de Relações Públicas a novas tecnologias, em especial a internet, segundo Pinho (2003), é valiosa. Compreendendo a instantaneidade e a interatividade da internet, discorre Albé (2008), a atividade de Relações Públicas pode aprimorar suas estratégias no manejo com o sistema organização-públicos. Isso porque esse meio digital possibilita não somente ser um canal de comunicação, mas de relacionamento entre organizações e seus inúmeros públicos de contato (HOLTZ, 2002), podendo interferir nesse processo relacional.

Entende-se que, a partir das novas posturas sócio-ambientais que se apresentam à atividade de Relações Públicas, aliadas aos mercados dinâmicos e competitivos e às novas tecnologias, se impõem novos ritmos, atuações e atitudes a essa atividade, frente ao processo de relacionamento entre o sistema organização-públicos.

Para concluir, a seguir, quadro elaborado a partir das referências estudadas, no sentido de oferecer uma visão sumarizada dos aportes teóricos referentes à aplicabilidade da teoria e da Relações Públicas, facilitando a sua fixação e compreensão.

<b>APLICABILIDADES DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
Abertura de novos e promissores horizontes que são renovados, alterados e ampliados, contudo, sob o guarda-chuva de desafios diversos, abrangentes e provenientes de inúmeras áreas e ciências.
Relações Públicas é formada por elementos da filosofia, direito, administração, psicologia, economia, sociologia, política e relações humanas.
Atividade é influenciada por inúmeros fatores que a delinham e permitem a amplitude de atuação.
Tal atividade, então, evolui de um perfil referenciado na atividade jornalística, dos limites mercadológicos, sendo entendidas como ferramentas de marketing, para um perfil multidisciplinar e, até mesmo, polivalente.
Vista como um fenômeno mundial.
Atua em diferentes organizações da esfera pública, privada e das organizações da sociedade civil.
A visão operacional do princípio do século passado é substituída pela visão estratégica e social.
Novas posturas sócio-ambientais se mostram à atividade de Relações Públicas frente à atuação da organização junto aos seus públicos e à sociedade em geral.
Relações Públicas e novas tecnologias, em especial a internet, que possibilita não somente um canal de comunicação, mas de relacionamento, podendo interferir nesse processo relacional.

**Quadro 18 – Síntese sobre as aplicabilidades da teoria e da atividade de Relações Públicas.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

### 3.6# LIMITES E BENEFÍCIOS DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Após o desenvolvimento da investigação sobre os pressupostos teóricos de Relações Públicas, é referendada a sua relevância para a sociedade, por esta tratar de relacionamentos entre indivíduos, ou coletividade de indivíduos, na busca da harmonização de interesses, objetivos e metas distintos. No direcionamento de esforços na busca de consistência, transparência e entendimento entre diversos tipos de organizações, com diversos segmentos da sociedade, Relações Públicas demonstra sua validação e amplitude de ação, seja por seu processo, sua teoria, sua atividade, função ou exercício profissional.

Contudo, constata-se que assim como apresenta benefícios e abrangências de aplicações, também expõe algumas limitações. Dessa forma, dá-se ciência ao leitor sobre alguns entendimentos teóricos referentes a tais limitações, ao mesmo tempo que se reforçam os benefícios dela.

Como já foi visto, Relações Públicas, em termos acadêmicos, possui atualmente inúmeras e variadas definições conceituais, sendo também uma expressão polissêmica. Em vista disto, multiplicam-se as incertezas na mente de quem procura entender Relações Públicas não somente em termos acadêmicos, mas também mercadológicos. Tanto em âmbito nacional, discorre França (2003), como internacional, afirmam Grunig (2003) e Ruler e Vercic (2003), inexistente uma definição consolidada sobre Relações Públicas que seja aceita por todos. Todos os autores supracitados entendem que se carece de um estudo sistematizado sobre a formação desse conceito.

Amplia-se, desse modo, a questão da escassez de um conceito único ou mesmo que seja correspondente em diferentes culturas e países, como sugere Grunig (2003), para as críticas de teóricos como França (2003) e Nassar (2007) sobre a atividade que, passados anos de existência, ainda não conseguiu constituir e defender um corpo consolidado de doutrina. Em acréscimo, França (2003) expõe que tal atividade, além de não sustentar um conjunto de conhecimentos teóricos que a legitime, é incapaz de se diferenciar das habilitações midiáticas da comunicação social, propiciando e adquirindo mais consistência em ambientes administrativos e estratégicos das organizações. Nessa direção, Moura (2002) conclui que Relações Públicas está situada dentro dos territórios das especialidades de comunicação. Esse

fato diminui a sua identidade, mais habituada aos campos das ciências sociais, da gestão e da política organizacional.

Além dos fatos referendados, contata-se a limitação que há de produção científica e, sobretudo, de publicações teóricas sistematizadas, em âmbito nacional, capazes de influenciar e reorientar os rumos de Relações Públicas (FRANÇA, 2003). Apesar de Kunsch (2002) demonstrar, a partir de um mapeamento realizado, que o volume de trabalhos, entre dissertações de mestrado, teses de doutorado e livre-docência, no Brasil, é significativo – de reconhecido destaque, principalmente se comparados com as produções latino-americanas ou mesmo européias – não é o esperado pelo potencial que demonstra a atividade. Referente a essa questão, Ruler e Vercic (2003) relacionam a forte ligação que há entre Relações Públicas e a função profissional, com a falta de desenvolvimento de uma respeitada área de pesquisa. Andrade (1994) cita que há uma excessiva concentração no como-fazer da atividade. Entende-se que isso remete ao profissional – em lugar do como-pensar –, ao como-ser a atividade, que eleva seu *status* à teoria.

Acrescendo às questões levantadas, Ferrari (2003) expõe que a atividade e o profissional de Relações Públicas carecem de divulgação junto ao empresariado e à mídia especializada, o que, no olhar dessa teórica, prejudica o seu desenvolvimento. A autora segue explicando que o fato de se ter mais de cem definições de Relações Públicas provoca uma confusão na mente das pessoas, principalmente entre o ser e o fazer da atividade, resultando (NASSAR, 2007), entre outros fatores, em equívocos envolvendo várias atividades profissionais absolutamente distintas das práticas de Relações Públicas.

Portanto, contata-se que é preciso definir Relações Públicas de forma clara e concisa; identificar os pontos comuns e distintos da atividade, para a sua devida aplicação em diferenças culturais, tornando-a local e global; estimular produções e publicações científicas; ao mesmo tempo e com a devida adequação, planejar um programa de divulgação que possibilite uma compreensão macro adequada tanto da comunidade de Relações Públicas como da sociedade em geral.

Contudo, apesar das dificuldades ou limitações enfrentadas por Relações Públicas, identificam-se inúmeros êxitos e benefícios – isso é fato, não obstante se careça de produção, publicação e exposição. Para comprovar isso, faz-se uso dos pressupostos teóricos de Braga et al. (2002), que enaltecem as vantagens e amplitudes dessa atividade, que são diversas e

valiosas, sendo sua contribuição decisiva para o relacionamento entre o sistema organização-públicos.

Ao encontro desse pensamento, retomam-se os pressupostos teóricos de Simões (1995) sobre Relações Públicas. Ao olhar desse autor, seu maior benefício é poder administrar o conflito iminente entre o sistema organização-públicos, o que é determinante no rumo das relações e, conseqüentemente, nos ganhos ou perdas alcançadas por cada elemento. Como busca transformar os conflitos no sistema em situações produtivas, e não destrutivas por completo, justifica a sua identificação e existência como um benefício à sociedade. Esta busca com relacionamentos mais transparentes, com o melhor entendimento entre as partes que a compõem e com um equilíbrio mais adequado entre o que é bom para o indivíduo e o que é bom para a coletividade.

Nessa direção, Nassar (2007) expõe que, ao se focar nos desafios da atualidade que envolvem não só as pessoas, mas suas nações, em escala global, Relações Públicas demonstra sua vantagem e seu papel estratégico e decisivo, não somente por ser vista como difusora de informações, mas principalmente como mediadora entre inúmeros protagonistas sociais, locais e mundiais. Grunig (2003) demonstra que Relações Públicas pode contribuir com diversos fatores positivos às diferentes culturas e sociedades, desde que seja edificada em valores e visões de mundo de inúmeras culturas. Contudo, Bueno (2005) entende que Relações Públicas já segue nesse rumo, por apresentar a facilidade de se adequar aos distintos públicos e culturas tanto de povos como organizacionais, bem como aos mais diversos nichos de mercado.

Em acréscimo, Lesly (1995, p.XI) enaltece os benefícios de Relações Públicas, quando expõe que é

A única disciplina que vai ao âmago do por que e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social e fornece meios de como direcionar essas reações, tomando corpo e força nos assuntos de cada país, região, grupo, organização e instituição.

Percebe-se, também, que, apesar de Relações Públicas carecer de sustentação teórica, Grunig (2003) evidencia que ela está se tornando uma profissão fundamentada em conhecimentos acadêmicos – fato propício e fundamental para o desenvolvimento dessa área. Na mesma direção, Kunsch (1997, p. 106) entende que a formação geral e humanística que o

profissional qualificado de nível superior adquire é favorável, além de distingui-lo de mero técnico ou prático de Relações Públicas. A autora segue expondo que “ele não faz as coisas simplesmente por instinto ou por rotina, mas procura no conhecimento científico o embasamento para suas ações. Cada caso ou problema se relaciona com as ciências sociais”. A autora finaliza expondo que, conforme as necessidades que se apresentam, são ciências como psicologia, sociologia, política, antropologia e comunicação que proporcionarão as respostas a diversas inquietudes da atividade e da profissão de Relações Públicas, como processos de integração, relações de poder, análises da cultura organizacional, entre outros fenômenos.

Para finalizar, com o intuito de facilitar a fixação e a compreensão dos limites e benefícios que se mostram sobre Relações Públicas, desenvolveram-se dois quadros: o primeiro para seus limites e o segundo para seus os benefícios. Destaca-se que estes, de maneira independente, traçam uma sumarização dos elementos expostos neste subcapítulo.

<b>SÍNTESE DOS LIMITES DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
Escassez de um conceito único ou mesmo que seja correspondente em diferentes culturas e países. Por isso, multiplicam-se as incertezas na mente de quem procura entender Relações Públicas não somente academicamente, mas mercadologicamente.
Até o momento, Relações Públicas não conseguiu constituir e defender um corpo consolidado de doutrina.
Até o momento, não se pôde diferenciar as habilitações midiáticas da comunicação social, propiciando e adquirindo mais consistência essa diferença em ambientes administrativos e estratégicos das organizações.
Limitação de produção científica e, sobretudo, de publicações teóricas sistematizadas na área. Volume de produção científica, no Brasil, significativo e de reconhecido destaque, principalmente se comparado com as produções latino-americanas ou européias – ainda que não seja o esperado pelo potencial que demonstra a atividade.
Excessiva concentração no como-fazer da atividade, com foco ao profissional, em lugar do como-pensar, como-ser a atividade, que eleva seu <i>status</i> à teoria.
Carece de divulgação, junto ao empresariado e à mídia especializada.

**Quadro 19 – Síntese dos limites da teoria e da atividade de Relações Públicas.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

<b>SÍNTESE DOS BENEFÍCIOS DA TEORIA E DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
Administrar o conflito iminente entre o sistema organização-públicos é determinante no rumo das relações e, conseqüentemente, quanto aos ganhos ou às perdas alcançados pelos elementos desse sistema.
Transformar os conflitos no sistema em situações produtivas e não-destrutivas por completo – esse fator justifica a sua identificação e existência como um benefício à sociedade.
Trazer ganhos ao sistema: relacionamentos mais transparentes, de melhor entendimento entre as partes que a compõem e com um equilíbrio mais adequado entre o que é bom para o indivíduo e o que é bom para a coletividade.
Demonstrar sua vantagem e seu papel estratégico e decisivo, não somente por ser vista como difusora de informações, mas principalmente como mediadora entre inúmeros protagonistas sociais, locais e mundiais.
Poder contribuir com inúmeros fatores positivos às diferentes culturas e sociedades, desde que seja edificada em valores e visões de mundo de muitas culturas.
Adequar-se facilmente aos distintos públicos e culturas regionais e organizacionais, bem como aos mais diversos nichos de mercado.
Ir ao âmago do por que e do como as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social e fornecer meios de como direcionar essas reações.
Apesar de carecer de sustentação teórica, vem se tornando uma profissão fundamentada em conhecimentos acadêmicos – fato propício e fundamental para o desenvolvimento dessa área.
Formar, em termos gerais e humanísticos, o profissional qualificado de nível superior, além de distingui-lo de um mero técnico ou prático.

**Quadro 20 – Síntese dos benefícios da teoria e da atividade de Relações Públicas.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo a partir das referências teóricas estudadas.

A seguir, para finalizar este capítulo, apresenta-se um fluxograma que representa, de maneira esquemática e sintetizada o processo e a teoria de Relações Públicas, com o intuito de auxiliar a transição de informações entre partes que a constituem. O fluxograma apresenta três esquemas: geral, situação 1 e situação 2.

# FLUXOGRAMA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

## GERAL



Figura 5 – Fluxograma de Relações Públicas – Geral

Fonte: elaborado pela autora para este estudo.

## FLUXOGRAMA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

### SITUAÇÃO 1: CONVERGÊNCIA



Fonte: elaborado pela autora para este estudo.

Figura 6 – Fluxograma de Relações Públicas – Situação 1: convergência

## FLUXOGRAMA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

### SITUAÇÃO 2: DIVERGÊNCIA



Fonte: elaborado pela autora para este estudo.

Figura 7 – Fluxograma de Relações Públicas – Situação 2: divergência

#### 4 A CONEXÃO DE TEORIAS: RELAÇÕES PÚBLICAS E DOS JOGOS

Após a apresentação dos pressupostos da Teoria dos Jogos e do processo e da teoria de Relações Públicas, propõe-se um estudo que os relacione. O propósito é se identificarem os pontos de convergência, com o intuito de elucidar no que a Teoria dos Jogos pode contribuir para a teoria de Relações Públicas, tendo como objeto de ligação e análise a cooperação, com o sentido de se alcançar o desenvolvimento de uma construção sinérgica.

Para início, apresentam-se os primeiros estudos que correlacionam essas duas teorias a partir de Ehling (1984, 1985, 1992) e Murphy (1987, 1989, 1990, 1991b); e como os conceitos de Teoria dos Jogos são incorporados ao estudo da natureza da comunicação nos quatro modelos de comunicação e prática de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984). Com isso, fornecem-se elementos para a análise sob uma nova perspectiva, oriunda da realidade que leva à compreensão ampliada da dimensão do estudo e de sua aplicabilidade – a culminar com o surgimento de um quinto modelo, de Murphy (1991) – ou à revisão dos quatro modelos de Dozier, Grunig e Grunig (1995) e Grunig (2001).

Prossegue-se nesse jogo de familiaridade e conexões, procurando-se identificar o que corresponde, em Relações Públicas, aos seguintes conteúdos: jogadores, estratégias, regras e *payoffs* – considerados elementos que compõem a Teoria dos Jogos –, bem como os jogos cooperativos, a Teoria da Cooperação, os jogos não-cooperativos, os jogos de soma zero e de soma não-zero, o Equilíbrio de Nash, o Dilema do Prisioneiro, a estratégia *Tit for Tat*, a informação completa, incompleta, perfeita e imperfeita e, por fim, os teoremas *maximin* e *minimax*.

A aproximação entre as teorias percorre ainda as descobertas e o desenvolvimento científico. Dá-se, com mais evidência, a partir do modelo de teoria da decisão de Ehling (1894, 1985, 1992), que aporta uma abordagem de racionalidade e exames analíticos por parte de Relações Públicas, e leva ao desenvolvimento de uma teoria normativa de gerenciamento baseada em conceitos de teoria da decisão, Teoria dos Jogos e teoria de resolução de conflito.

Para o autor citado, em teoria de Relações Públicas se lida com a interação entre a organização e seus públicos, sendo que essa interação está relacionada a efeitos de cooperação

ou conflito que podem ser mensurados quantitativamente. De acordo com os estudos desse autor, a cooperação e o conflito são contrários e podem ser expressos em graus. Quando cada parte afasta-se do ponto central que seria a cooperação, o movimento dá-se em direção ao conflito. Assim, o grau de cooperação diminui com o grau de aumento do conflito, e vice-versa, culminando em algum tipo de resultado para as partes. O autor entende que tudo isso pode ser modelado analiticamente por intermédio da matemática. De maneira específica, Ehling (1984, 1985) indica que, para se resolver um conflito rumo à cooperação, as partes que interagem têm de identificar um número de escolhas possíveis, estimar a sua utilidade e eficiência na realização de um resultado desejado e selecionar a melhor escolha.

A análise matemática de uma situação que concerni escolhas torna plausível aplicar conceitos como probabilidade, utilidade e eficiência às estratégias da teoria de Relações Públicas. A teoria de decisão, conforme enfatiza Murphy (1987, 1989), permite, assim, medir e testar o que o profissional de Relações Públicas denomina de escolhas feitas a partir da intuição, da experiência, da habilidade, das escolhas ou das improvisações. Ao mesmo tempo, a autora ressalta que o modelo de teoria da decisão de Ehling (1985) envolve a escolha da estratégia de maneira isolada, sem considerar as possíveis estratégias dos outros. De acordo com Murphy (1989), a Teoria dos Jogos utiliza um diferente corpo de técnicas analíticas que examina a tomada de decisão do jogador como uma estratégia projetada para enfrentar as estratégias diversas de outros jogadores.

Baseado nesse conceito-chave, Murphy (1989, 1991) utiliza a Teoria dos Jogos como um paradigma do processo de Relações Públicas, em particular em situações que necessitam de negociação, e utiliza a Teoria dos Jogos para modelar uma situação de conflito, sugerindo aplicações específicas nas quais a Teoria dos Jogos pode ser usada para analisar determinado tipo de negociação e selecionar resultados preferenciais.

Murphy (1989, 1991) adota uma abordagem da Teoria dos Jogos aos conflitos do sistema organização-públicos, utilizando jogos específicos, formalmente definidos como gêneros, que funcionam como modelos consistentes para as interações desse sistema, e expõe padrões ocultos nessas interações, além de melhorar a compreensão de tais relações, fornecendo (1) estrutura, expondo modelos significativos em interações organizações-públicos, e (2) padrões, no tocante a regras comportamentais normativas para resolver conflitos que consideram as necessidades de todos os participantes envolvidos.

Outra abordagem significativa é feita pela autora citada, ao analisar, sob a perspectiva de Teoria dos Jogos, a natureza da comunicação na prática de Relações Públicas a partir dos modelos de Grunig e Hunt (1984), concluindo uma nova definição do conceito de simetria e um novo modelo para essa prática. Dá-se ciência que os modelos das práticas de Relações Públicas desses autores foram desenvolvidos para avaliar como a atividade de Relações Públicas era exercida na prática e acompanhar a sua evolução, fundamentalmente nos Estados Unidos, em estudo de Excelência em Relações Públicas. Na formulação desses modelos, eram avaliados o propósito, a natureza da comunicação, o uso e o tipo de pesquisas, e identificava onde eram praticados e quem eram suas figuras históricas. Os quatro modelos sintetizavam um conjunto de formas e concepções de como Relações Públicas seria praticada, com ênfase na maneira como as organizações se relacionavam com os seus públicos, servindo estes, conforme relata Ferrari (2003), para expor o desenvolvimento histórico da atividade nos Estados Unidos. Kunsch (2003) complementa enfatizando que esses modelos são objeto de inúmeros estudos que o próprio Grunig lidera nos últimos anos. Os quatro modelos referidos são: imprensa/propaganda, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos.

O primeiro modelo, considerado o mais antigo, é o de imprensa/propaganda, que dá ênfase à divulgação propagandística de toda a organização, bem como de seus produtos e serviços, especificamente. O foco está no despertar a atenção da mídia, publicando notícias sobre a organização. A atuação se dá sob a ótica publicitária, com comunicação de mão única, sem intercâmbio de informações. A comunicação é unilateral, da fonte ao receptor, da organização à mídia, aos públicos em geral. Além disso, destaca-se que a informação disseminada pela organização à mídia geralmente é incompleta, sendo muitas vezes duvidosa a sua veracidade e precisão.

O segundo modelo, o de informação pública, tem características jornalísticas, pois centra-se na ordenação das informações disseminadas da organização aos seus públicos, por meio da mídia de massa ou específica. Nesse modelo, a veracidade da informação é relevante, contudo deve-se evitar que fatos desfavoráveis possam lesar a imagem organizacional. Também é identificado, assim como o anterior, como sendo de comunicação unilateral ou de mão única.

No terceiro modelo, o assimétrico de duas mãos, faz-se uso de pesquisas e métodos científicos para que a organização conheça o perfil de seus públicos e saiba quais são suas

aspirações em relação a ela, investigando atitudes e mudanças comportamentais. Contudo, de posse desses resultados, a organização passa a fazer uso de instrumentos que disseminam informações persuasivas e que influenciam os públicos em favor e em apoio aos seus interesses. A organização não se importa com esses públicos, e sim em como irá manipulá-los. Logo, inexistente troca de informações e diálogo, sendo os efeitos assimétricos, beneficiando somente uma das partes, a organização, e não os públicos. Embora a comunicação flua nos dois sentidos, a via de mão dupla é utilizada de maneira a favorecer apenas uma parte na relação.

O quarto modelo proposto por Grunig e Hunt (1984) é o simétrico de duas mãos, considerado pelos autores como a visão mais moderna da aplicação de Relações Públicas e a situação ideal resultante do seu exercício. Baseia-se na compreensão mútua, negociação e compromisso. A função de Relações Públicas é buscar desenvolver relações mutuamente satisfatórias entre uma organização e seus públicos, proporcionando espaço para o diálogo e a discussão entre os mesmos. Isso levaria à compreensão melhorada, à resolução do conflito e à construção de um equilíbrio permeável à mudança de ajustes de interesses e comportamentos de ambas as partes, valendo-se de uma negociação. Como no assimétrico de duas mãos, faz uso de pesquisas e de métodos científicos. A comunicação é bidirecional e utilizada para que ambos atinjam seus objetivos de maneira simétrica. Sintetiza-se, assim, que tal modelo trata de um relacionamento considerado ideal, ético e justo. Com isso, descreve-se a direção e o propósito de Relações Públicas na busca da comunicação. Contudo, apesar de propiciar a excelência da comunicação nas organizações e ser visto como modelo ideal, é considerado o mais difícil dos quatro de ser praticado na sua essência, mas que deve ser perseguido, tendo em vista o objeto, o objetivo e a causa dos estudos de Relações Públicas.

Quanto à utilidade dos quatro modelos propostos por Grunig e Hunt (1984), percebe-se que foram desenvolvidos como parâmetros para que estudiosos de Relações Públicas a avaliassem na prática, pois, de acordo com esses autores, os quatro modelos existem na vida real e emergiram como normativos, refletindo o que as organizações devem fazer, e não como vaticinantes do comportamento organizacional real. Segundo que, efetivamente, de maneira normativa, somente o modelo simétrico de duas mãos define o que os autores entendem por Relações Públicas excelentes. Sobretudo os resultados de tais estudos denotam a incompreensão do modelo simétrico de duas mãos. Este foi considerado utópico e de difícil aplicação na sua forma pura, única, sem a fusão com os outros três modelos, em especial com o seu antecessor, o assimétrico de duas mãos. Em seguida, verificou-se que as organizações

colocavam em prática os modelos que consideravam apresentar as melhores soluções para elas (GRUNIG; GRUNIG, 1989).

A partir da constatação desse vislumbre, Murphy (1991b), com base nesses modelos e em extensão e acréscimo a eles, desenvolve a idéia de um quinto, denominado por ela de *motivos mistos*, unindo características do terceiro e do quarto modelos: assimétrico e simétrico. Esse modelo, construído a partir dos conceitos e princípios da Teoria dos Jogos, têm como objetivo aproximar a teoria da prática e enfatizar a negociação.

Segundo a autora citada, as partes que estão interagindo, ou jogando, em linguagem de Teoria dos Jogos, vão ao enalço dos seus próprios interesses, mas ambos os lados também percebem que o *payoff* do jogo (a relação nesse contexto) precisa ser necessariamente satisfatório a ambas as partes. Murphy (1991b) expõe que ao, se aplicar o modelo de motivos mistos para se analisarem jogadas entre as partes que interagem, percebe-se que um jogador em benefício do jogo e de um *payoff* satisfatório a todos pode ter a capacidade de ver questões contrárias a sua por meio da perspectiva de outro jogador. A autora denota que o seu estudo em termos de Teoria dos Jogos e negociação diz respeito à busca de um equilíbrio – o que se entende como proveniente do Equilíbrio de Nash e dos demais princípios de Teoria dos Jogos. Murphy (1991b) busca com esse modelo demonstrar que as organizações tentam satisfazer seus próprios interesses, enquanto, concomitantemente, tentam auxiliar o público a satisfazer os seus. Tal perspectiva remete à busca por encontrar o ponto de equilíbrio na relação do sistema organização-públicos, o que é visto como fato relevante nos tempos atuais e está atrelado à análise da dicotomia conflito/cooperação. Demonstra-se, com esse olhar, também, a exequibilidade da ação de Relações Públicas na busca por cooperação nesse sistema.

Murphy (1991b) intenta demonstrar que, com a aplicação dos conceitos da Teoria dos Jogos, se evita a polarização entre comportamentos do tipo assimétrico e simétrico, com a oposição correlativa entre conflito e cooperação, ética e condutas antiéticas, conservadorismo e liberalismo, desde que ele se integrem e unifiquem essas dicotomias. Ao relacionar os quatro modelos criados por Grunig e Hunt (1984) com Teoria dos Jogos, constata que a comunicação simétrica de duas mãos compartilha características com uma classe de jogos denominada *jogos de cooperação pura, coordenação pura ou interesse comum puro*. As investigações de Murphy (1991b) evidenciaram que, na cooperação pura, uma organização age tentando adaptar-se às exigências do público, e vice-versa.

O resultado, contudo, normalmente não satisfaz nenhum dos dois, e a organização prefere o avanço na direção dos seus próprios interesses, enquanto o público pensa em como conseguir uma solução aceitável para si de outra maneira. Assim, a cooperação não foi atingida, o conflito impera e tem-se, então, como resultante, a divergência. Por isso, trabalhando o conceito da cooperação pura, o descontentamento de ambas as partes na comunicação simétrica segue a orientação de que, pelo fato de se terem interesses antagônicos e preocupação com interesses próprios, o resultado obtido não se dirige nem a uma solução ideal no sistema organização-públicos nem a um ponto de equilíbrio. No entender de Xifra (2003), o modelo de motivos mistos aplicado à atividade de Relações Públicas é uma descoberta relevante de parte de Murphy (1991b) e oferece uma visão mais ampla do conflito e cooperação do que o destinado pelas prescrições estritas da simetria bidirecional de Grunig e Hunt (1984).

Por sua vez, quanto ao entendimento de Grunig (2001) a respeito do modelo proposto por Murphy (1991b) – que resulta no questionamento e no aprimoramento dos modelos criados por ele –, este mesmo autor reconhece e entende que o novo modelo fornece uma combinação ideal das teorias descritiva e normativa do exercício da profissão de Relações Públicas, uma vez que descreve mais fielmente o trabalho atual da comunidade profissional.

Em vista disso, Dozier, Grunig e Grunig (1995) e Gruinig (2001) incorporam aos seus modelos o conceito do modelo de motivos mistos proposto por Murphy (1991b), assim como a nomenclatura, mas criam uma denominação própria para esse modelo: novo modelo simétrico de duas mãos. Com isso, para Dozier, Grunig e Grunig (1995) e Gruinig (2001) não há um quinto modelo e, sim, o uso de conceitos do modelo proposto por Murphy (1991b), agora com nomenclatura própria para substituir o modelo simétrico de duas mãos, criado anteriormente.

A partir disso, enfatiza-se que esta tese, em relação aos modelos de comunicação expostos, tem por princípios teóricos norteadores os estudos do modelo de motivos mistos, independentemente de ser considerado o quarto modelo por Dozier, Grunig, Grunig (1995) e Gruinig (2001), ou o quinto por Murphy (1991b). O que faz desse modelo relevante é o fato de aproximar e aplicar conceitos da Teoria dos Jogos à teoria de Relações Públicas, sendo esses conceitos parte do objeto de estudo desta tese. Contudo, entende-se que o mérito de gerar, de dar novas formas, aplicações e correlações às práticas de Relações Públicas, em termos de

negociação entre o sistema organização-públicos, que resultou no modelo de motivos mistos, é de Murphy (1991b).

Constata-se, assim, que a aproximação de Relações Públicas junto à Teoria dos Jogos percorre um curso ainda de descobertas e de desenvolvimento científico que inicia com o estudo da Teoria da Decisão, de Ehling (1985, 1992), que introduz nessa atividade princípios de racionalidade e exames analíticos. Em seguida, tem-se o modelo de motivos mistos de Murphy (1989, 1991, 1991b), considerado nesta tese mais significativo, por apresentar embasamento teórico detalhado, de mais análises e interligações entre as teorias – apesar de não ser totalmente aprofundado, pois trabalha com recortes específicos, tendo um leque de subsídios a serem desvelados entre a Teoria dos Jogos e a teoria de Relações Públicas.

Posteriormente, seguindo os passos de Murphy, apresentam-se as pesquisas sobre os assuntos referidos acima de parte de Xifra (2003), no sentido de revisão dos estudos realizados, sem que uma nova proposta científica seja levantada ou desenvolvida. Em nível nacional, encontra-se uma incipiente e sucinta análise por parte de Dencker (2000), além de citações referentes aos estudos do modelo de motivos misto por parte de Ferrari (2003) e Kunsch (2003), sem um olhar específico sobre os temas Teoria dos Jogos e teoria de Relações Públicas.

Após se apresentarem os trabalhos que aproximam os temas, dá-se continuidade à transposição dos elementos e princípios de Teoria dos Jogos a Relações Públicas, buscando-se aproximar, relacionar e sobrepor tais elementos e princípios que compõem cada teoria, sendo que de antemão percebe-se que ambas edificam-se por situações dicotômicas, que propiciam oscilações e inquietações e apresentam terminologia semelhante, mesmo com linguagem distinta, mas com significado análogo. Em termos de elementos que compõem cada teoria, busca-se fazer o exercício de verificar se o que se tem em Teoria dos Jogos possui correlação em teoria de Relações Públicas. Para Teoria dos Jogos, o jogo em si é o objeto central de estudo. Tal palavra é comum e mostra-se aplicável a inúmeras atividades e até mesmo a ciências. De maneira sintetizada, o jogo compreende uma situação real ou simulada que representa uma circunstância vivencial de competição ou conflito entre dois ou mais jogadores – participantes, agentes, indivíduos ou grupos –, que tomam decisões estratégicas, levando em consideração as atitudes e as respostas uns dos outros. Remete sumariamente a um modelo teórico, formal e esquematizado de uma conjuntura estratégica e conflitiva de decisões e resultados possíveis de parte dos jogadores.

Constata-se que a Teoria dos Jogos ocupa novos espaços nas diversas áreas do conhecimento humano, possuindo, atualmente, aplicação em inúmeras situações vivenciadas pelos seres vivos, afora a matemática, podendo ir da economia, política, sociologia, relações internacionais, à área militar e a diversas outras. Em qualquer uma das áreas, a sua aplicação se dá no sentido de analiticamente identificar, descrever, classificar, medir e analisar situações de escolhas, trocas e decisões estratégicas vivenciadas por um jogador frente a uma conjuntura conflitiva.

Logo, percebe-se que essa teoria tem emprego e é compatível em qualquer circunstância do cotidiano, em especial das organizações e de seus públicos de relacionamento, que vivenciam situações adversas, de enfrentamento e, na maioria das vezes, desgastantes a ambos os lados. Assim, se faz necessário gerenciar tais relacionamentos conflitivos, a fim de se buscar uma estabilidade nessas oposições para que as partes se sintam as mais satisfeitas possível, para que possam cooperar umas com as outras. Sob essa perspectiva, Relações Públicas aplica-se consideravelmente no desenvolvimento da mediação do relacionamento do sistema organização-públicos, pois conflito e cooperação, faces da mesma moeda, são a causa e o objetivo desses.

Entre esse grupo de jogadores, cada um tem certas preferências e aversões; tem de determinar e escolher movimentos, jogadas, por meio de regras formais ou informais, mediante o desenvolvimento de ação e reação, que leva à obtenção de um resultado, solução ou ganho: o *payoff*. Cada jogador tem de medir como fazer suas jogadas para realizar o melhor movimento possível, buscando uma estratégia dominante e ótima frente ao movimento do oponente, a fim de maximizar o quanto possa o seu *payoff* e, se necessário, definir o seu *minimax* ou *maximin*. Existem situações, contudo, em que se tem conhecimento das ações do oponente e, em outros momentos, se desconhece esses movimentos, sendo o fator surpresa latente. Destaca-se que as escolhas e decisões tomadas por qualquer um dos jogadores afetarão a ambos, em maior ou menor grau tanto de benefícios como de malefícios. Além disso, essas escolhas e decisões se dão no princípio da busca da consecução de objetivos almejados, provenientes de interesses antagônicos.

Tais elementos descritos acima também podem ser identificados no processo e na teoria de Relações Públicas quando o jogo do relacionamento se inicia a partir de dois objetos de estudo: organização e públicos – que, analisados conjuntamente, formam um sistema único. Têm-se, então, os jogadores como os primeiros elementos que compõem o jogo de

interligação entre Teoria dos Jogos e a teoria de Relações Públicas. Nesta última, jogadores são entendidos como indivíduos, atores, agentes de decisão, personagens, grupos de indivíduos, equipes, governos, empresas, fundações, organizações não-governamentais, entre inúmeras outras organizações. Conforme visto, esses públicos podem ser descritos como diretoria e funcionários de uma organização, familiares desses diretores e funcionários, acionistas, fornecedores, revendedores, distribuidores, clientes, concorrentes, associações e entidades de classe, sindicatos, representantes da comunidade, mídia, governos, entre inúmeros outros, dependendo da organização em análise. (CHILDS, 1964; CANFIELD, 1970; PENTEADO, 1978; ANDRADE, 1994; CUTLIP 1999),

Quanto à organização ser vista como jogador, ela o é quando representada pelos indivíduos que a compõem, pois, constatou-se que, as organizações em si não jogam, são uma concepção. Quem joga são as pessoas que as constituem, que as tornam factíveis, juntamente a outros elementos (SIMÕES, 2001; CHIAVENATO, 2007). Nesse sentido, retomam-se os pressupostos teóricos de Baus (1963) e Chiavenato (2007) e identifica-se que os indivíduos que estão aptos a caracterizar e representar as organizações, materializando-as, são a alta administração (proprietários ou acionistas, altos executivos e diretores), gerência, núcleo técnico e demais funcionários que correspondem ao público interno de uma organização.

Além disso, o público pode ser um jogador que atua sozinho, de maneira individual, segundo Carraro (1996), com uma posição em determinado jogo e, em outro momento, ou mesmo concomitantemente, dependendo do papel que este ator desempenhe, ser um jogador que compõe uma equipe e atua em conjunto, assumindo outra posição em outro jogo (FIANI, 2006). Destaca-se que, assim como os indivíduos não fazem parte somente de um público (ANDRADE, 1994), também não são jogadores que participam única e exclusivamente de um jogo. Indivíduos ou grupos podem ser vistos como jogadores múltiplos em jogadas diversas de jogos variados. Williams (1966) dá subsídio a esse pensamento, quando afirma que a identidade das pessoas pode mudar no curso do jogo devido a coalizões temporárias. Isso porque dois jogadores são entidades com interesses divergentes, próprios, independentemente de quantos indivíduos estão representados em cada grupo (ZUGMAN, 2005b).

Tanto em Teoria de Jogos como em teoria de Relações Públicas há uma atenção com o comportamento de indivíduos e com suas coalizões, movimentos e contramovimentos, motivados por interesses diferentes e, na maioria das vezes, antagônicos. Morgan (1995) enfatiza que os interesses dos indivíduos são potencialmente diversos, distintos e

iminentemente conflitantes, contudo podem ser também coletivos, semelhantes e até mesmo convergentes. A definição do rumo que essa divergência de interesses no sistema organização-públicos se dará depende de como esses serão avaliados, classificados, conduzidos e mediados (SIMÕES, 1995).

Acresce-se a interesses opostos de parte dos jogadores, os objetivos e propósitos que almejam em cada jogo que se envolvem. Estes são igualmente singulares e desvelam as aspirações e os desejos de cada jogador. Entende-se, segundo pressupostos teóricos de Zugman (2005b) e Fiani (2006), que o relevante num jogo, transpondo ao sistema organização-públicos, é que se percebam adequadamente tais objetivos e propósitos desses jogadores, e não quais são esses em si. Tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas não é possível haver restrições quanto aos objetivos ansiados, bem como não caberia julgamento dos mesmos. O que efetivamente importa são os objetivos e propósitos estarem atrelados ao jogo de relações no sistema, posto que geralmente sejam os de obter o melhor resultado possível do processo de interação estratégica, dadas as preferências, os interesses dos jogadores.

Nessa mesma perspectiva, Xifra (2003) apresenta que em teoria de Relações Públicas envolve-se com situações em que os objetivos e os interesses dos públicos têm de ser orquestrados efetivamente com aqueles da organização que se relacionam. Ao encontro desse pensamento, tem-se respaldo nos modelos de motivos mistos, que expressam a busca pela equação de interesses individuais e até mesmo egoístas (GRUNIG, 2001). Murphy (1991b) entende que, para se obter a aproximação entre o público e a organização, esses jogadores precisam, preferencialmente, abrir mão de interesses e metas.

Afora o público como jogador variar em número, posições, interesses, objetivos e propósitos, e tendo em vista toda sua complexidade, caracteriza-se também pelo potencial de poder que cada componente pode exercer ante o seu oponente, afetando direta ou indiretamente os interesses, os movimentos, as escolhas e as jogadas de todos os participantes. Conforme já identificado em estudos de Parsons (1969), Katz e Kahn (1970), Hall (1973), Blau (1974), Weber (1979), Burbules (1987), Mintzberg (1992) e Simões (2001), a relação de poder exprime influência e mudança de comportamento entre agentes que interagem. Constata-se que tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas a conjuntura de contato entre os jogadores ocorre pela relação e troca social. Fazendo-se uso dos pressupostos teóricos de Simões (2001), percebe-se que a relação no sistema organização-

públicos está permeada pelo exercício de poder, em que se tem um jogo onde dois ou mais jogadores adotam uma posição e as ações de um interferem e modificam os resultados de outro. Nesse sentido, Dixit e Pindyck (1994) contribuem, quando evidenciam que a Teoria dos Jogos, na busca de analisar o comportamento dos jogadores, identifica que eles crêem que seus oponentes são racionais e por isso atuam primando pela maximização de seus poderes, no sentido de influenciar e alterar condutas com vistas ao *payoff* mais satisfatório ao indivíduo e ao grupo.

Quanto à racionalidade dos jogadores, viu-se que é fator de relevância para a Teoria dos Jogos, posto que, caso inexistisse, a teoria não funcionaria, tendo em vista que os procedimentos adotados pelos agentes seriam completamente imprevisíveis. A relevância se dá por permitir a coerência das decisões por parte dos jogadores em jogos, e não por decisões sedimentadas em apreciações ou conjunturas (RAPOPORT, 1991; OSBORNE, 2000; FIANI, 2006).

Entendido que, para haver decisões, em Teoria dos Jogos, estas precisam ser coerentes, acredita-se que em teoria de Relações Públicas o mesmo deva ocorrer. A mediação dos interesses e das relações de poder por parte de ambas é permeada pela iminência de conflitos. Verifica-se que em ambas teorias esse elemento faz parte dos seus focos de estudo. Resumidamente, viu-se que em Teoria dos Jogos se modelam conflitos estratégicos, enquanto em teoria de Relações Públicas existe, conforme pressupostos de Simões (2001), porque há a iminência do conflito no sistema organização-públicos.

Murphy (1991) expõe que organizações e seus públicos interagem no extremo oposto do espectro teórico, com conflito intenso e competição. Aos olhos dessa autora, o modelo criado por ela mesma, o de motivos mistos, pode reconciliar o conflito que aparece entre assimétrico, competição pura, simétrico e interesse comum puro. Sob essa perspectiva, conserva-se a importância central dos interesses dos jogadores, ainda que se reconheça o poder dos pontos de vista opostos. Correlacionando tal reflexão aos estudos de Simões (1995; 2001), entende-se que os jogadores buscarão ganhar tanta vantagem quanto possível, dada sua influência, seu exercício de poder.

Esse conflito, com base nos teóricos pesquisados, como March e Simon (1975), Littlejohn (1982), Martinelli e Almeida (1998), Breitman e Porto (2001), e Simões (1995, 2001), é entendido como um colapso no processo decisório, com oposição ou integração de forças antagônicas que propiciam um entrelaçamento de opiniões e objetivos de indivíduos,

grupos ou organizações. Por meio de uma sinopse feita a partir dos entendimentos de Touzard (1981), Martinelli e Almeida (1998), Schnitman (2000) e Simões (2001), o conflito tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera relevante.

Logo, constata-se que o conflito é inerente à humanidade e à vida cotidiana, sendo assim, perpassa constantemente o sistema organização-públicos. Possui, outrossim, tanto benefícios como malefícios. É tanto construtivo quanto destrutivo, ressaltam Martinelli e Almeida (1998). O que é relevante é a maneira como é encarado e trabalhado no desenvolvimento do relacionamento organização-públicos. Como algo destrutivo, tem-se como resultado desgastes, perdas de espaço e diminuição da interação dos envolvidos, perdas de confiança, entre inúmeros outros problemas, conforme o tempo e a intensidade que perdurem. Desvelam-se como tênues, frágeis, inconstantes e mutáveis num curso de interseção de interesses antagônicos.

Constatou-se, contudo, que os conflitos também se mostram como uma força positiva, construtiva e benéfica no desenvolvimento do relacionamento do sistema em análise, sendo necessários para que o desempenho deste seja eficaz (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998), uma vez seja devidamente e rapidamente identificado, enfrentado e resolvido. Tudo depende da maneira como é gerenciado. Aliás, Ferrari (2003) enaltece que inexistente construção de relacionamento entre organização e seus públicos sem conflitos, porque, como se constatou, é latente e natural. Sendo assim, Relações Públicas pode ser identificada e percebida como a mediadora de conflitos dos jogadores que compõem o sistema organização-públicos. Em termos de Teoria dos Jogos, a mesma faz uso de modelos e instrumentos analíticos que administram tais conflitos a partir de escolhas, movimentos, jogadas e estratégias.

Cada jogador ou mesmo equipe possui uma posição a adotar ou um conjunto de movimentos disponíveis frente ao outro. Estes são seguidos de ação e seqüência de escolhas, simultaneas ou não, entendidas como jogadas. No caso das organizações e seus públicos, cada parte traça suas estratégias, delineando seu plano de ação, criado de forma sistemática e formal, ou empírica e informal, mas idealizada na busca da perseguição dos objetivos e propósitos de cada um e, possivelmente, do coletivo. Como visto, cada estratégia influencia direta ou indiretamente as estratégias e os resultados alheios, sendo assim, o desenvolvimento de habilidades se faz necessário a cada parte. No jogo do relacionamento entre organização e

seus públicos, é preciso prever e antecipar jogadas baseadas em movimentos e contramovimentos esperados da outra parte.

Para que isso ocorra em teoria de Relações Públicas, pode-se fazer uso da estratégia de planejamento. Tal estratégia objetiva criar uma linha de ação preestabelecida por meio do desenvolvimento de métodos, técnicas e atitudes que propiciem uma situação viável, bem como auxiliem na tomada de decisão de maneira rápida, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2003). Esse planejamento, entre inúmeros benefícios, traz antecipação, prevenção e estruturação sistematizada e estruturada em favor do jogo comportamental e de relacionamento entre a organização e seus públicos. Tudo isso inicia com a pesquisa de todo o sistema em análise, resultando em diagnóstico da conjuntura passada e vivenciada, assim como em prognóstico de ações que beneficiem o presente e o futuro das jogadas. Tudo isso importa ser feito sob o controle de mecanismos que sirvam de avaliação e correções de possíveis desvios ou equívocos. Assim, para que tais correções ocorram e sejam legítimas regras, que são entendidas como conjunto de princípios, normas, preceitos, valores, entre outros elementos que norteiam as ações dos jogadores nos jogos, necessitam ser estipulados. Conforme se viu, cada jogo possui um conjunto de regras e cada organização e público possuem suas próprias normas compostas de valores, padrões, crenças, culturas, seja de povos ou organizações, que são reguladoras e orientadoras de limites, comportamentos, movimentos e contramovimentos. Segundo Marconi e Presotto (1985) podem ser trabalhadas pela função de Relações Públicas e respeitadas por todos os envolvidos no sistema organização-públicos por serem obrigatórias, preferenciais, típicas, alternativas, restritas ou mesmo comportamentais.

Saliente-se, contudo, que independentemente de tipo e composição de regras estipuladas para nortear o jogo do relacionamento entre o sistema, entende-se que essas regras não são criadas por Relações Públicas, e sim por todos os envolvidos a partir da ótica de cada um e do coletivo, com vistas à possibilidade da realização do melhor jogo possível. Além disso, podem ser revisadas e alteradas a cada jogada, pois se adaptam às necessidades e aos objetivos de cada jogo. Como a relação de organização com cada público é diferente e singular, pois cada parte possui características únicas, conforme Simões (1995), envolve, assim, regras próprias estipuladas para beneficiar os jogadores, no momento que assume a função de orientadora, limitadora e permissora.

Feito isso, desenha-se a seqüência de jogadas necessárias para a construção e manutenção do relacionamento do sistema organização-públicos. Entende-se que tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas não se pode prever com precisão o que acontecerá, mas é possível, por meio de estudos e planejamento, sugerir-se um jogo de possibilidades.

Quanto à construção das jogadas, entende-se que percorrem o caminho da obtenção e satisfação dos interesses e objetivos dos jogadores. Contudo, de antemão, percebe-se que em Teoria dos Jogos satisfação não necessariamente está vinculada à obtenção do melhor, do mais benéfico ou do esperado de cada parte. À medida que uma estratégia pode ser a melhor resposta para uma estratégia específica que os outros jogadores possam jogar, pode ser também a melhor que se possa ter frente à ação e à resposta do outro jogador. Nesse princípio, aplicam-se os teoremas de *maximin* e *minimax*, quando se buscam respectivamente a maximização do ganho mínimo próprio, por estipular uma perda mínima, e a maximização da perda própria, por determinar o máximo de ganho que se pode obter (AUMANN, 1987; DORIA E DORIA, 1999). Além de esses teoremas serem planejados frente à seqüência de jogadas e resultados próprios, são estudados em relação à ação do oponente, pensando-se nas perdas e nos ganhos mínimos e máximos que ele pode obter.

Nesse sentido, os movimentos podem levar a combinações construídas por meio da satisfação de interesses e pela obtenção de objetivos e metas almejados ou simplesmente obtidos frente ao que se mostrava possível a cada jogada. Com isso, alianças e acordos podem ser estabelecidos entre a organização e seus públicos, sendo o que foi estipulado, de maneira formal ou informal, reconhecido e legitimado por todos os jogadores. Regidos por normas e acordos, tanto a organização como os públicos seguem suas jogadas para buscar obter, no final de cada etapa, ou mesmo de todo o jogo, o melhor resultado possível, individual ou coletivo, frente à ação da outra parte, assim, extrai-se o máximo de um *payoff* que, pela ótica da Teoria dos Jogos, representa ganho, recompensa, benefício, ou até mesmo uma punição, porque este *payoff*, de maneira sumarizada, representa a solução ou a recompensa (FIANI, 2006) que sempre se obtém depois de se encerrar uma partida ou um jogo, conforme as escolhas feitas.

Transpondo tal princípio a Relações Públicas, o *payoff* pode ser mensurado quantitativamente ou qualitativamente em resultados que essa atividade pode extrair da relação entre o sistema organização-públicos. Estes podem na mesma proporção converter-se

em ganho ou benefício, sendo positivos, em termos de imagem institucional, economia, política, sociais, de divulgação, para a organização, bem como para o público, que pode obter o que almejava, satisfazendo seus interesses frente a sua outra parte no sistema. Assim, também podem ser convertidos num resultado negativo ou numa punição referente a todos os elementos expostos acima. Tudo depende dos jogadores envolvidos, das estratégias selecionadas, dos movimentos realizados, das regras estipuladas e dos acordos firmados serem satisfatórios e até mesmo cumpridos.

Constata-se, sobretudo, independentemente dos resultados obtidos, sendo satisfatórios ou os melhores possíveis a se ter frente à jogada do adversário e à própria, tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas, que se almeja a reprodução de um equilíbrio entre o conflito iminente e a cooperação. Cooperação essa que existe até mesmo em situações de extremo conflito, como numa guerra tanto de nações como entre organizações concorrentes, assim como em qualquer civilização, por mais primitiva que seja. Ela é o ingrediente, assim como o conflito de um jogo de relações entre organizações e públicos de aproximação e afastamento, de convergência e divergência, de oscilações constantes e rápidas que são detonadas a qualquer instante, segundo preceitos de Simões (1995).

Além disso, a cooperação se faz necessária, tendo-se em vista que as ações dos jogadores são interdependentes e as ações de todos, tanto em Teoria dos Jogos como em teoria de Relações Públicas, necessitam ser previstas. Como uma das noções relevantes em Teoria dos Jogos está relacionada ao centrar-se nos outros, ao alocentrismo, segundo Brandenburger e Nalebuff (2000), Relações Públicas está relacionada ao antecipar-se às circunstâncias e raciocinar retrospectivamente. Ao olhar cada jogador em separado e depois coletivamente, pode-se colocar no lugar de cada agente, buscando entender a posição e a jogada que cada um tem ou quer ter, vislumbrando a possibilidade de se fazer com que cada parte do sistema se aproxime e se importe uma com a outra. Caso consiga realizar essa manobra, Relações Públicas consegue transpor isso a um planejamento estruturado e sistematizado, que constrói e demonstra, a cada jogador, o papel que lhe cabe no jogo estipulado, podendo-se prever as melhores regras, os movimentos, as escolhas, as jogadas, o *mimimax*, o *maximin* e os *payoffs* individuais e coletivos.

Entende-se que a chave do sucesso de um plano de mediação em teoria de Relações Públicas frente ao conflito iminente entre os jogadores envolvidos no sistema relacional está na busca de convergência de interesses, metas e propósitos resultantes na cooperação quando

transpostos os pressupostos teóricos centrais de Axelrod (1984) que dão ênfase ao altruísmo. Este leva à reciprocidade e à ação coletiva, bem como à durabilidade das relações, mais do que à confiança entre os agentes envolvidos. Quando a função de Relações Públicas propicia condições adequadas para que a cooperação emergja entre a organização e seus públicos, estes podem vir a cooperar por meio de um aprendizado de tentativas e erros, por possibilidades de recompensas mútuas ou até mesmo por espelhamento, com a reprodução de ações e imagem de outros jogadores bem-sucedidos.

De acordo com Muphy (1991b), com a transposição da Teoria dos Jogos à teoria de Relações Públicas, tem-se uma visão mais rica do conflito e da cooperação, permitindo prescrições mais simétricas. A ótica simétrica, em teoria de Relações Públicas frente à Teoria dos Jogos, acentua a redução do conflito, permitindo um valor mais alto ao acordo, privilegiando parcerias, interações, trabalhos em conjunto e, conseqüentemente, a obtenção da cooperação. Por isso, um conjunto de atitudes precisa ser tomado para buscar a estabilidade e o equilíbrio no sistema organização-públicos, auxiliando a ação de Relações Públicas.

Dando seqüência à familiaridade, à aplicação e à equivalência dos pressupostos teóricos de Teoria dos Jogos junto à teoria de Relações Públicas, apresenta-se a classificação de jogos: os cooperativos e os não-cooperativos (KREPS, 1996). Resumidamente, tais jogos são definidos conforme a cooperação é considerada. Jogos cooperativos, como demonstram Von Neumann e Morgenstern (1944), exprimem relações mútuas e, segundo Kreps (1996) e Pimentel (2005), visam à ação coletiva. Sendo assim, apresentam um desenvolvimento cooperativo, em que se identifica um trabalho em conjunto, com interações e adaptação de atitudes, comportamentos, motivações e ações convergentes; remetem, portanto, a algum tipo de ação comum entre indivíduos que não somente possuam ligações genéticas (AXELROD, 1984), mas por relações de aproximação, convivência, afinidades ou até por opção. Tem-se, então, um comprometimento com o outro por meio do estímulo e do esforço da coordenação de ações e cooperação.

Na atividade de Relações Públicas, identifica-se que esse compromisso com o outro sempre irá existir, em maior ou menor grau, principalmente se a isso forem aplicados os entendimentos de Simões (1995, 2001) referentes aos componentes do sistema organização-públicos, que desenvolvem ações que influenciam a todos, sendo a relação entre estes dada por meio do exercício do poder. A organização pode buscar influenciar um público de relacionamento para uma mudança de comportamento em seu favor, acabando por tornarem-

se, organização e público, interdependentes, sendo que uma ação em conjunto, uma adaptação de atitudes e comportamentos de parte dos jogadores estimulados pela função de Relações Públicas pode se fazer necessária. Além disso, esse estímulo à cooperação faz parte da essência dessa organização.

Ainda sobre o tópico do desenvolvimento relacional, em jogos cooperativos é permitido que haja comunicação entre as partes, sendo esta também estimulada, denotam Doria e Doria (1999). Contudo, ela pode ser explícita ou implícita, verbal ou não-verbal, desde que ocorra o processo de troca, de *feedback* entre emissor e receptor, havendo um processo de interação, com ação e reação, comunhão de idéias, conceitos e atitudes. Em termos de informação, sob a ótica de Teoria dos Jogos, tem-se a perfeita e a completa. A informação flui em todos os sentidos, sendo de conhecimento geral, sem ser privilegiada. Logo, dialogar antecipadamente com outros jogadores e entre si, ou melhor, haver um contato prévio entre organização e públicos é permitido e recomendável para se discutir, avaliar e decidir uma estratégia comum e uma jogada a ser adotada. Propõe-se que isso seja feito mediado pela ação de Relações Públicas, função que possui técnicas e habilidades para a maximização não só do relacionamento, mas da comunicação entre as partes, que como declara Simões (1995) se mostra um meio para o exercício do poder nos jogos traçados. Num processo de comunicação que transita entre os jogadores de maneira semelhante, que busca fazer com que as partes alcancem a convergência de interesses, os objetivos e as metas, aplica-se o modelo de motivos mistos, que segundo Murphy (1991b) privilegia a prática do diálogo – as partes procuram chegar a um compromisso que proporcione satisfações a todos. A função de Relações Públicas, dessa maneira, pelo uso deste modelo, estimula e facilita a comunicação para a obtenção de um clima de entendimento e cooperação entre os jogadores.

Quanto aos acordos realizados em jogos cooperativos, não são realizados de maneira espontânea, escolhidos pela organização e seus públicos, mas sim obrigatórios. Como em todo o processo de relação há conflito e interesses antagônicos, e que se cada um fizer o que deseja provavelmente não haverá convergência de interesses, logo um pacto entre as partes, sob a ótica dos jogos cooperativos, se faz obrigatório. Este é um dos fatores determinantes para a obtenção dos *payoffs* pretendidos e para a consecução do ponto de equilíbrio proposto por Nash (1950).

Destaque-se que nesse tipo de jogo, mesmo que as coalizões sejam obrigatórias, elas precisam apresentar alguns pré-requisitos que servem de norteadores e limitadores. Assim,

quando no planejamento de ação de Relações Públicas em jogos cooperativos forem estipulados acordos, entende-se que os pré-requisitos servem de benefícios para a organização e seus públicos de contato. Isso porque tais pré-requisitos propiciam garantias efetivas a todos, fazendo com que se envolvam e comprometam formalmente. Assim, regras estipuladas que, segundo Skinner (1978), possuem algumas funções, precisam ser cumpridas, desde que acordadas antecipadamente, como num pacto indispensável. Além disso, elas precisam ser pensadas a partir de elementos solidamente unidos, de forma duradoura, estável e resistente. Para ser eficiente, contudo, precisam ser pensadas para favorecer a todos, aumentando os resultados do grupo. Com a atuação adequada de Relações Públicas na elaboração do planejamento de ação que interaja com todas as partes envolvidas, sob a ótica de jogos cooperativos, tanto a organização como o seu público de relacionamento estudado obtêm a melhor solução individual ou coletiva e a melhor distribuição de ganhos entre os participantes, tendo assim a maximização de *payoffs*.

Nessa classificação de jogos, em termos de negociação e estratégias elegidas – que, segundo Hodgson (1986), são de competição, acomodação, compromisso, colaboração e evitação –, percebe-se que a adotada é a posição de compromisso. Schelling (1960) auxilia, apresentando pressupostos que confirmam que a colaboração no desenvolvimento da negociação se dá quando há conduta na busca da reconciliação de interesses básicos e na tentativa de se encontrar uma solução mutuamente lucrativa para as partes que trabalham conjuntamente, mesmo que não se consiga atingir a colaboração ideal, mas se preserve o relacionamento. Percebe-se também que a cada interação entre as partes que jogam deve ser considerado um tipo diferente de jogo, um novo confronto, acordo, *payoffs* e negociação.

Quanto ao sucesso de uma negociação, o mesmo está atrelado à capacidade de se vislumbrarem os pontos convergentes e de se apoiar neles, conforme destaca Junqueira (1993). Isto possibilitará identificar e valorizar a convergência, em que há a maximização dos aspectos positivos para ambos os negociadores: a organização e os públicos. Em relação ao tipo de negociação em jogos cooperativos, a atividade de Relações Públicas busca trabalhar para obter o tipo ganha-ganha, em que se examinam os interesses da organização e dos públicos, verificando aqueles que são comuns e aqueles que são conflitantes. Pensa-se no coletivo, na busca de uma negociação que seja satisfatória e de ganho a todos, priorizando tanto o relacionamento como o resultado, em uma estratégia colaborativa, entende Hodgson (1986). Prima-se por um relacionamento que possa ser duradouro, com as partes envolvidas satisfeitas e com o pensamento de comunhão, de divisão de ganhos entre todos.

Proveniente dos princípios de cooperação e de demais pressupostos utilizados em Teoria dos Jogos, tem-se, na seqüência, a Teoria da Cooperação proposta por Axelrod (1984). Como é vista como um modelo explicativo que pode ser aplicado a inúmeras situações cotidianas, logo, pode servir para analisar a atividade de Relações Públicas, em especial, seus objetos de estudos, objetivos e causas. Relembrando, no entendimento do autor citado, essa teoria tem por base a cooperação que pode existir entre os seres vivos. Seres vivos que, para tal atividade, são a organização e seus públicos de relacionamento, que interagem num processo de contato e influência constante, mas instável, frágil e tênue, que pode ser alterado a qualquer instante, dependendo do modo como são gerenciados e, em especial, do modo como a cooperação é perseguida.

Rememorando a Teoria da Cooperação pela ótica de Axelrod (1984, p. 12), tem-se esta sedimentada em pesquisas que visam compreender como indivíduos que visam satisfazer seus próprios interesses, que vivem num mundo egoísta, podem cooperar entre si, e sem ajuda de uma autoridade central que os forçassem a isto. O autor lançou para essa problemática três perguntas teóricas centrais já expostas em Teoria dos Jogos, contudo neste instante analisadas sob a ótica da teoria de Relações Públicas. São elas:

1. Sob que condições a cooperação pode emergir e ser assegurada entre atores que são egoístas?
2. Que parecer pode ser dado a um jogador em dada situação sobre a melhor estratégia a ser usada?
3. Que parecer pode ser dado a reformadores que desejam alterar os vários prazos da interação, assim como promover o aparecimento da cooperação?

Observa-se, nessas três questões, em comparação com a teoria de Relações Públicas, que o item (1) pode ser conectado com o diagnóstico da relação entre os agentes ou jogadores, vistos como a organização e seus públicos. São agentes egoístas, pois possuem e perseguem a consecução de interesses próprios, distintos e até mesmo antagônicos. Os itens (2) e (3) podem ser conectados com as inquietudes referentes ao prognóstico realizado envolvendo seus jogadores, jogadas e *payoffs*, em termos de movimentos, escolhas, estratégias, informações e outros elementos que conduzem à tomada de decisão e, logo, à cooperação ou não entre as partes.

Além disso, como se identificou que a cooperação pode emergir espontaneamente entre indivíduos egoístas, entre organização e seus públicos que buscam o seu próprio interesse, isso ocorre desde que na interação entre esses prevaleça um princípio de reciprocidade que possibilite, como se viu anteriormente, o policiamento por parte do indivíduo consigo mesmo para a busca da cooperação. Inclui-se, também, a natureza de assegurar a própria proteção e satisfação de necessidades que, na maioria das vezes, é mais bem obtida em parceria, coletividade, comunhão de ações e interesses. Da mesma forma, esse princípio relaciona-se aos teoremas de *minimax* e *maximin* que favorecem a maximização de *payoffs* entre os jogadores. Fazendo uso dos pressupostos teóricos de Messick (1973), percebe-se que o conceito de cooperação, quando aplicado a situações competitivas entre a organização e os públicos, sugere que estes se concentrem nas estratégias para as quais o pior resultado possível é o menos desejável. Caso esse resultado *minimax*, que minimiza o máximo dano, seja o mesmo para as duas partes, ambas deverão utilizar a estratégia que conduz a esse resultado, pois o uso de qualquer outra só poderá melhorar o seu próprio resultado e inferiorizar o outro.

Na visão de Raiffa (1982), a situação de relacionamento entre egoístas que cooperam está adequada à essência da teoria de Relações Públicas, pois esse autor entende que na relação entre organização e públicos têm-se jogadores ou parceiros que podem ser vistos como oponentes, mas também como parceiros cooperativos. Podem negociar por necessidades, valores e opiniões diferentes, mas estão, concomitantemente, receptivos um com outro, esperando ação e reação de honestidade e transparência. Grunig (2001) complementa que mesmo que as partes interajam, sempre conservam a singularidade do seu egoísmo – o que, aos olhos desse autor, torna-se um desafio a mais a Relações Públicas, que busca integrar, por meio do diálogo simétrico, as diferenças.

Em vista disso, contata-se que o problema básico da Teoria da Cooperação diz respeito à tensão comum entre o que é bom, em curto prazo, para o jogador-indivíduo, e o que é bom, em longo prazo, para o ator-grupo, entre a organização e públicos individuais ou grupos. Tendo em vista que a organização relaciona-se com indivíduos ou grupos e os problemas relacionados a estes são distintos, mesmo que motivados por aspectos semelhantes, precisam ser trabalhados pela função de Relações Públicas como únicos, singulares, isolados, com regras, movimentos, estratégias e jogadas particulares. Caso não seja feito dessa maneira, tais problemas podem gerar conflitos que sejam divergentes e não convergentes, o que não

resultaria em cooperação. Mas, se forem tratados e conduzidos adequadamente, podem então unir forças antagônicas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, traz-se à tona a comparação entre Teoria da Cooperação e a teoria de Relações Públicas, quanto à estratégia *Tit for Tat*, vencedora do torneio criado por Axelrod (1984). Essa estratégia de jogo segue os princípios proposto por esse autor para as situações de cooperação, e é assim entendida: coopera-se com quem coopera e não se coopera com quem trai. Assim, se a organização e seus públicos de relacionamento, no desenvolvimento da interação, visam desenvolver ações que levam a jogadas cooperativas, a parte oposta irá colaborar, atuando de maneira a retribuir o que recebeu, num sistema de ação e reação. Caso uma das partes do sistema deixe de cooperar, interrompe-se a cooperação até que esta volte atrás e retome a ação cooperativa. Como já se constatou que as relações são instáveis, essa situação no sistema organização-públicos é bem provável de ocorrer, precisando, logo, da mediação e gerenciamento de Relações Públicas na busca de um equilíbrio.

Já em relação aos jogos classificados como não-cooperativos, com base nos pressupostos teóricos de Nash (1951), tem-se uma situação na qual inexistente trabalho coletivo, auxílio, interação, adaptação de atitudes e comportamentos, motivações, apresentando a ausência de cooperação. Por sua vez, a ação é totalmente individual, independente, em que os indivíduos têm compromisso consigo próprios, sem esforço ou estímulo para coordenar ações. Entende-se que esse tipo de jogo ocorre quando na relação organização-públicos não se consegue aproximar os interesses, que são distintos e passam a ser traduzidos por ações divergentes, com a pura expressão de embate.

Exemplificadamente é como visualizar um jogo do tipo cabo-de-força entre organização-públicos, no qual cada parte, sem pensar no coletivo e na ação recíproca, puxa para o seu lado a corda com toda a determinação, centrada somente na sua força contra a do oponente, com a intenção de vencê-lo a qualquer custo. Cada agente/jogador busca somente o que é melhor para si, e não para o sistema analisado, sendo entendido como um jogo extremamente competitivo. Com isso, a atividade de Relações Públicas não é favorecida para realizar um planejamento e uma negociação com ações conjuntas, coordenadas em programas e projetos que visem benefícios mútuos.

Além disso, mesmo com a aplicação dos princípios de Relações Públicas não se conseguirá firmar acordos nem tácitos nem formais, pois, nesse tipo de jogo, Nash (1951),

Harsanyi (1967), entre outros teóricos, dão ciência de que não se têm pactos obrigatórios que sejam garantidos – no caso deste estudo, o sistema organização-públicos. Inexiste, assim, a consecução do estabelecimento de alianças e compromissos entre as partes. Tem-se a total expressão da não-cooperação de um jogador com o seu oponente, sendo evidenciada a atuação independente e até mesmo solitária.

Apesar de tanto a organização quanto um dos seus públicos de relacionamento optar por jogar esse tipo de jogo sem envolver-se em ações coletivas, cada jogador sabe da existência dos demais e precisa estar atento aos movimentos, anotando, observando, estudando cada um desses movimento. Nessa situação tem-se uma parte contra a outra, um jogo competitivo, de situações extremas, nas quais, para a organização ganhar, o público tem de necessariamente perder, ou então as partes terminam o jogo sem saldo algum, com uma negociação na qual os envolvidos não cedem, não convergem, não fazem acordos, sendo que nenhum aspecto seja suficientemente relevante para que se busque evitar o conflito posterior.

Logo, o sistema organização-públicos perde ou, para um ganhar, a outra parte tem de perder, identificando a estratégia tanto do tipo perde-perde quanto ganha-perde. Segundo Hodgson (1986), parceiros em uma situação de negociação desse tipo adotam as estratégias de competição, de concorrência e de desviar-se, para quem o exercício de poder está centrado em tentar convencer, impor ou forçar a outra parte a adotar uma posição satisfatória somente a uma delas.

Identifica-se que, quando se dá espaço para que esses tipos de negociação e jogo ocorram no sistema organização-públicos, tem-se uma situação improdutiva à atividade de Relações Públicas e para o próprio processo relacional. O trabalho e o esforço de estimular a cooperação têm de ser maximizado, sendo que os conflitos latentes passam a aflorar mais facilmente, e a probabilidade de se avançar no estágio do conflito relacional, de se ir em direção à crise e até mesmo à convulsão social, consideradas as escalas negativas de interesses insatisfeitos, é potencializada, segundo Simões (1995).

Agrava-se essa situação para a atuação da atividade de Relações Públicas com a inexistência, e até mesmo proibição, de comunicação prévia entre as partes que jogam. Com isso, inexistente a interação entre emissor e receptor, de maneira prévia, que favoreça a troca e a discussão de idéias que levam à comunhão de pensamento – o que corresponde, em Teoria dos Jogos, a ter uma informação imperfeita e incompleta, logo assimétrica. Tem-se, por sua vez, a ação e a reação centradas no princípio de *Tit for Tat*. Isso significa que, conforme a

organização aja com seus públicos, estes reagirão da mesma forma, e vice-versa, tendo-se ação benéfica por ação benéfica ou ação destrutiva por ação destrutiva.

Como os jogadores não podem firmar acordos, atuam individualmente e de maneira competitiva, não cooperando com os demais jogadores, a atividade de Relações Públicas, que não consegue estabelecer um planejamento e uma negociação adequados, passa a ficar impossibilitada de buscar a maximização de *payoffs* coletivos, de resultados positivos para o sistema organização-públicos. O que se mostra à frente dessa atividade é a falta de benefícios a todos os envolvidos, com o predomínio do alicerçamento de resultados individuais e solitários, sendo pensados em termos de *minimax versus maximin*. Minimiza-se o ganho máximo do oponente em favor do máximo de ganho possível de uma das partes, em qualquer que seja o resultado coletivo. Assim, entende-se que essa atitude mostra-se como a antítese dos princípios de Relações Públicas.

Contudo, identifica-se que em jogos não-cooperativos é possível que a atividade de Relações Públicas consiga que a organização e seus públicos de relacionamento colaborem entre si. Isso desde que essa cooperação: primeiro, não conflite com a racionalidade individual; segundo, produza-se com o arranjo moldado na relação; e, terceiro, represente compatibilidade de planos e decisões individuais que sejam pertinentes com os resultados dos esforços consistentes de maximização da utilidade individual do jogador. Salienta-se que, mesmo que ações sejam desenvolvidas pelos princípios de Relações Públicas, os jogadores tendem a romper esse arranjo quando isso lhes é vantajoso. Conter esse tipo de jogo é mais complicado, por parte da função de Relações Públicas, pois sem acordos prévios e conforme se dão as jogadas, a cada instante, segundo os *payoffs* pretendidos e recebidos, os movimentos e estratégias se alteram rápido e inconstantemente – fatores esses que impossibilitam uma harmonia no sistema organização-públicos.

Seguindo a verificação da transposição dos pressupostos teóricos da Teoria dos Jogos para a teoria de Relações Públicas referente à existência ou não de cooperação, tem-se, nesse instante, a soma de todos os *payoffs* de todos os participantes das jogadas, que dividem-se, Davis (1983), em jogos de soma zero e jogos de soma não-zero. Inicia-se, então, o estudo comparativo por meio dos jogos de soma zero, considerados, em teoria de Relações Públicas, como um modelo assimétrico, pois apresenta oposição pura. Jogos enquadrados nesse tipo de soma são extremamente competitivos, de caráter problemático, com os conflitos sendo

inúmeros e, na maioria das vezes, irreconciliáveis e com o foco em comportamentos e comunicação persuasivos.

Em vista disso, entende-se que a ação de Relações Públicas é intensa quando essa natureza do jogo predomina no sistema organização-públicos. Como Simões (1995) demonstra, os interesses entre tais partes são, por princípio, sempre opostos e distintos. Assim, em jogos de soma zero não se consegue atingir a convergência, pois inexistente cooperação, sendo esse conflito visto como diametral. As estratégias adotadas pelos jogadores geralmente prolongam o conflito em vez de amenizá-lo. Relações Públicas, que pode atuar como um mediador de relacionamentos, tem em mãos uma situação de oposição total em que se tem a organização *versus* seus públicos de contato, e vice-versa. Novamente a vitória ou ganho de uma dessas partes corresponde necessariamente e proporcionalmente à perda do outro. O aumento do poder de um compreende a redução do poder do outro.

Na relação do sistema organização-públicos, Relações Públicas somente vê um jogador avançar em suas jogadas a custa do outro, e as estratégias de mediação do mesmo dificilmente surtirão efeitos, pois não se busca negociar em jogos de soma zero. A premissa que se tem é a do tudo ou nada. Os jogadores somente se preocupam em infligir o maior dano possível uns aos outros, levando ao tipo de negociação de perde-perde ou, no máximo, ganha-perde. Aos olhares de Xifra (2003), esse tipo de soma de jogos é vista como perigosa para a atividade de Relações Públicas, que não consegue atingir a sua essência. Como também não consegue maximizar os ganhos de todas as partes envolvidas, provavelmente tendo como *payoff* um resultado negativo ou uma punição a uma das partes.

Fazendo uso dos pressupostos teóricos de Von Neumann e Morgenstern (1944) quanto aos *payoffs* que se obtêm em somas do tipo zero, a organização e seus públicos logram no embate uma soma zero, o que corresponde a afirmar que os lucros de umas das partes são exatamente iguais às perdas da outra. Dessa forma, o objetivo dos participantes é sempre a minimização do *payoff* de seu oponente. Para a atividade de Relações Públicas, neste caso, um *payoff* pode ser negativo, tendo-se situações, por exemplo, como uma notícia desfavorável à organização publicada por um veículo de comunicação, um evento negativo que não foi evitado ou o não-corresponder às expectativas e aos desejos de determinado público que se mostra insatisfeito e contrário à organização. Tem-se como resultantes prejuízos à imagem institucional, divulgação desfavorável, perdas financeiras e/ou políticas, pensamentos e

atitudes contrárias e resistentes de ambas as partes, entre inúmeros outros resultados contraproducentes.

Contudo, existem casos em que há o exercício profissional de Relações Públicas especializado no uso de resolução de conflito quando feito por soma zero (MURPHY, 1991b). Nesse caso, concentra-se na persuasão e na manipulação para que somente uma das partes que joga ganhe, sendo, nesse caso, a organização a beneficiada. Tem-se, assim, o exercício de poder com base na persuasão, em que pode haver comunicação entre as partes, mas esta não é relevante, não possui papel determinante, sendo vista como assimétrica. Além disso, não se consideram necessidades, desejos ou interesses de todos os jogadores, prevalecendo a informação incompleta e imperfeita. Ciervo (1975) entende que, quando a atividade de Relações Públicas se desenvolve baseada nesse tipo de soma, se ocupa com a engenharia do consentimento, que ajuda a moldar a opinião pública ao interesse lucrativo do seu cliente à custa do bem público e de seus públicos. Percebe-se que isso está relacionado com o segundo modelo proposto por Grunig e Hunt (1984).

Nessa mesma linha de raciocínio, Murphy (1989) auxilia a pensar que, em alguns casos, a Teoria dos Jogos mostra que nenhum resultado satisfaz a todos os jogadores, sendo uma estratégia do tipo perde-perde ou ganha-perde. Além desses resultados, pode-se explicar a existência de empates forçados e por que, às vezes, a atividade de Relações Públicas fracassa, apesar dos inúmeros esforços em perseguir a convergência de interesses e a cooperação.

O que se percebe, contudo, na maioria dos casos, é que a interação entre uma organização e os seus públicos não se encaixa em jogos de soma zero. Isso principalmente quando se pensa na função de Relações Públicas como mediação e gerenciamento de relacionamento, que busca orquestrar as necessidades da organização com as dos seus públicos, e vice-versa, para que ambos os lados possam viver e conviver com resultados favoráveis e satisfatórios – fato esse que vai ao encontro do almejado por Simões (1995) para Relações Públicas. Murphy (1991b) projeta que essa atividade funciona como uma chave de fenda que busca apertar os parafusos da engrenagem do sistema organização-públicos – o que formalmente esta autora entende por simétrica.

Logo, o conceito de lucro mútuo leva ao segundo tipo de soma de jogos, que é o de soma não-zero, visto como o mais comum de ser identificado em teoria de Relações Públicas e o mais usual, como se viu em Teoria dos Jogos. É uma situação mais complexa e

sofisticada, sendo aplicada a jogos cooperativos e à Teoria da Cooperação. Em soma não-zero, a organização e os seus públicos de relacionamento seguem apresentando interesses próprios, singulares, únicos, mas a cooperação pode ser perseguida pela ação de Relações Públicas para aproximar esses jogadores. A mesma consegue trabalhar com o princípio do benefício mútuo, com a colaboração das partes que interagem. Consegue orquestrar esse relacionamento com a soma das estratégias e jogadas dos jogadores, por uma negociação que é fundamental ocorrer, sendo do tipo ganha-ganha, logo colaborativa. Dessa forma, a atividade de Relações Públicas consegue firmar ajustes e compromissos, e celebrar acordos entre os jogadores, gerenciando pelo desenvolvimento da confiança em lugar da manipulação.

Nesse sentido, identifica-se a aplicação dos pressupostos teóricos de Murphy (1991b) referentes ao modelo de motivos mistos, que mesclam a simetria e a Teoria dos Jogos, em especial a negociação. No desenvolvimento da negociação está a busca, em teoria de Relações Públicas, por satisfazer, concomitantemente, os interesses diametrais dos públicos e da organização, integrando as dicotomias para o alcance da melhor compreensão mútua e, conseqüentemente, do maior grau de cooperação. Isso porque se entende que, nessa relação, Relações Públicas não obtém solução única, universal e ideal que satisfaça plenamente o sistema organização-públicos, mas sim trabalha pela busca da melhor solução possível que se mostra frente às armas que cada lado tem para lutar, cada movimento que se faz e a cada *payoff* pretendido.

Como, nesse princípio, organização e públicos não apenas competem entre si por determinados ganhos, mas até têm conjuntamente algo a perder ou a ganhar na disputa de interesses, objetivos e metas, a atividade de Relações Públicas deve se encarregar de demonstrar que em jogos de soma não-zero a vitória de um jogador não é necessariamente ruim para a outra parte. Perder não é tão ruim assim. Pode-se ter o que Hodgson (1986) entende por estratégia de negociação do tipo perde-ganha, com a qual se abre mão dos resultados em favor da preservação do relacionamento. Até porque, um movimento de recuo muitas vezes pode significar avanço no futuro, num ato estrategicamente pensado. Além do mais, percebe que as ações e movimentos no sistema são interdependentes e provêm, principalmente, dos meios e dos fins empregados pela organização e seus públicos; logo, os resultados obtidos não são somente imediatistas, mas também de longo prazo.

Afora isso, constata-se que, nessa busca da cooperação e resultados duradouros, em jogos de soma não-zero, por parte da atividade de Relações Públicas, o processo de

comunicação entre os jogadores deve ser de preocupação constante, por ser determinante. Esse é componente básico, podendo se dar de maneira direta ou indireta, implícita ou explícita, sendo completa e simétrica entre a organização e seus públicos. Como a comunicação prévia é permitida entre os jogadores, em teoria de Relações Públicas pode-se primar por estipular e planejar a estratégia que cada parte pode adotar durante o jogo, considerando e dimensionando o processo comunicacional em termos de quantidade, alcance e duração. Isso produz um efeito profundo e direto no rumo e no resultado de uma partida e no jogo como um todo.

Como o processo comunicacional é expresso de inúmeras maneiras em jogos de soma não-zero, em teoria de Relações Públicas deve-se estar apto a trabalhar com esses níveis distintos, indo-se da total comunicação entre os participantes do sistema, para quem o conhecimento da informação é integral e distribuído igualmente, até a comunicação inexistente, vista como insignificante. Nessa mesma proporção tem-se a eficiência que se obtém com o processo de comunicação entre as partes. Quanto mais Relações Públicas consiga fazer com que a comunicação flua entre os jogadores, propiciando evidências e certezas em contraposição e diluição de distorções e barreiras existentes, mais fácil e eficazmente se tem a busca da comunhão de interesses e de resultados favoráveis a ambas as partes.

Nesse sentido, ao se fazer com que a soma dos *payoffs* dos participantes seja diferente de zero, se conseguirá, sempre que possível, maximizar os resultados entre a organização e seus públicos, em termos de imagem institucional, divulgação, economia, política, sociais entre outros. A questão que se desvela, para essa atividade e ao sistema em estudo, não está em se ganhar ou perder em si, mas em negociar um resultado que beneficie as partes para que possam atingir o mais alto grau de lucro. Os esforços dessa atividade são projetados para resultar em uma situação de vitória, frente à melhor possibilidade, tanto de parte da organização como do público com o qual se está comunicando, e vice-versa.

Pensar que em teoria de Relações Públicas somente se consegue vitórias em jogadas de soma não-zero, contudo, é um equívoco. O que se consegue, trabalhando de forma planejada e ardil na forma de pensar, executar, controlar e avaliar, é a ocorrência de um equilíbrio necessário para o jogo do relacionamento entre o sistema organização-públicos. Logo, esse se obtém ao sistema somas mais positivas do que negativas, e mais benefícios mútuos.

A Idéia central da estratégia a ser adotada em Relações Públicas, assim como a medida do êxito de suas ações, se alicerça não tanto em se a organização ganhou mais do que um dos públicos, mas se a organização adquiriu o que queria porque esse público permitiu à outra parte realizar seus sonhos e fazer o que quisessem. A recíproca é verdadeira, no sentido de que se trilhe o caminho por onde todos possam ganhar de alguma forma. Cada jogador faz o melhor que pode em função do que o outro jogador está fazendo, mediado pelas estratégias da atividade de Relações Públicas.

Com isso, a tal ocorrência de equilíbrio, mister nessa soma de jogo, é obtida por Relações Públicas a partir dos estudos de Simões (1995, 2001) referentes aos níveis diferentes de interação, interesses e, em especial, conflitos e cooperação, quando se encontra o ponto de equilíbrio na relação no sistema estudado. Aliás, entende-se que uma das tarefas relevantes em teoria de Relações Públicas é poder encontrar esse equilíbrio, peculiar a cada situação interativa com cada público distinto. Obtê-lo, para essa teoria, significa que os interesses dos jogadores foram satisfeitos até o ponto em que nenhum jogador teria qualquer fato ou situação a lamentar, dada a sua ação frente ao que outro jogador decidiu fazer. Isso se baseia na premissa de que cada lado pode beneficiar-se, porém negociando uma resolução equitativa, que ambos possam aceitar por cooperação estratégica, e não por competição. Em teoria de Relações Públicas ao se aplicar o modelo de motivos mistos nesse processo, acordo com Murphy (1989), estaria logrando benefícios, pois ele reduz o conflito e aumenta a cooperação, tendo em vista que não aspira ao acordo e congruência, mas a um tanto de compreensão e exatidão que conservem as distinções entre pontos de vistas e promovam um equilíbrio.

Constata-se que esse equilíbrio provém da idéia do teorema de Equilíbrio de Nash, que pode devidamente favorecer a atividade de Relações Públicas, apesar de ser identificado em qualquer situação de jogo, cooperativo ou não-cooperativo, jogos de soma não-zero ou mesmo zero, de dois ou mais jogadores, segundo estudos de Passos e Nakabashi (2002). O Equilíbrio de Nash aplicado à atividade de Relações Públicas representa uma série de estratégias alternativas, das quais só uma se apresenta a cada jogador. Dessa maneira, nem a organização nem os públicos podem desviar-se da ação que lhes é anunciada, sendo considerada, assim, a estratégia dominante. Esta pode ser monitorada por tal atividade, dependendo do comportamento da organização e do público, pois há impossibilidade dos jogadores terem qualquer incentivo ou mesmo estímulo para alterar sua estratégia.

Além disso, nesse equilíbrio, tal atividade consegue trabalhar por meio da negociação, no sentido de alcançar acordos entre as partes, sejam tácitos ou formais, no instante em que se entende que cada parte que joga busca o melhor para si. Isso é válido, mesmo que para o atingimento desse propósito seja meritório combinar com o que o outro considera o melhor para si, mesmo que não seja o ideal de resultado e a melhor comunhão de interesses, mas é o melhor possível um frente o outro. Por isso que essa atividade precisa trabalhar, segundo Simões (1995), com transparência e primar pelo diálogo simétrico e de significados entre as partes. Isso se faz necessário porque as estratégias são conhecidas previamente e o raciocínio a ser desenvolvido é: a organização pensa que o público pensa que a mesma pensa de determinada maneira. Logo ensinar às partes que interagem a pensar estrategicamente também pode ser tarefa de Relações Públicas, que precisa, então, trabalhar de maneira lúcida e sistemática.

A função de manter esse equilíbrio diante de um oponente consciente de suas possibilidades, tanto de ganho quanto de perda, é função basicamente política (SIMÕES, 1995). Desse modo, é uma função que pode ser realizada pela atividade de Relações Públicas, que não se sedimenta apenas por uma comunicação eficiente, embora esta seja relevante num Equilíbrio de Nash, mas por um gerenciamento que pressupõe a cooperação de todos para a consecução dos objetivos, por meio do exercício do poder.

Além das correlações de conceitos e princípios que acabaram de ser realizadas de Teoria dos Jogos para a teoria de Relações Públicas, há, para se analisar, o tipo de jogo mais famoso dessa teoria, que é o Dilema do Prisioneiro. Quando Relações Públicas está lidando com a cooperação coletiva *versus* o interesse próprio, com a racionalidade individual *versus* a coletiva – fatos que ocorrem na maioria dos casos e infinitamente nas relações mediadas pela mesma –, pode-se fazer uso do jogo do Dilema do Prisioneiro. Por ele se podem analisar os movimentos e estratégias da organização e dos públicos por um olhar analítico, pelo qual se tem a opção de convergência ou divergência, de cooperar ou trair, sendo que essa atividade lida com o fato de que os jogadores, por sua natureza, têm um estímulo para desertar, trair, não importando se o outro jogador coopera ou não, por sua essência egoísta em vez de altruísta.

Contudo, Relações Públicas trabalha, por meio do Dilema do Prisioneiro, com o princípio já visto de que se um jogador ganhar não significa que o outro tenha de perder. Isso porque o jogador que se antecipa, ao jogar, dependendo da estratégia escolhida, não afetará

somente o seu oponente, mas poderá afetar a si próprio, sintetiza Davis (1983). Além do que, essa atividade poderá dividir a diferença de *payoffs*, caso nenhum dos jogadores tenha posição privilegiada, visando à equidade, logo encontrando um Equilíbrio de Nash.

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

Torna visível, então, que a função de Relações Públicas na busca da convergência de interesses, objetivos e metas entre a organização e os públicos passa pelo gerenciamento constante do relacionamento entre esses jogadores, arranjo que se mostra complexo. Necessita-se constantemente buscar conhecer a construção cognitiva dos públicos, seus desejos, valores, normas, padrões, culturas e, por outro, desvelar as convenções, a filosofia, as políticas e a cultura organizacional para projetar e supor cenários diversos. Tudo isso com vistas à agregação de todos os elementos e conjunturas num processo de busca de equilíbrio que favoreça a aproximação dos públicos junto à organização, bem como à obtenção de resultados benéficos, dentro do possível, a todos, atingindo a cooperação no sistema.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que norteiam o presente estudo. Inicialmente, colocam-se em evidência as bases teórico-metodológicas. Na seqüência, é exposto o desenho da pesquisa.

Assim, para a realização do estudo, é desenvolvida uma pesquisa que tem caráter exploratório. Segundo Mattar (1999, p.85), essa modalidade de pesquisa visa “promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”. O autor complementa, afirmando que esse aprofundamento do conteúdo se dá através da elaboração de teorias e hipóteses explicativas sobre os fatos a serem estudados.

Samara (2002) posiciona-se de maneira similar, afirmando que a pesquisa exploratória ocorre no instante em que se tem como substancial característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade. Além disso, que se busque obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um conhecimento mais aprofundado sobre um objeto em estudo. No caso deste trabalho: a cooperação sob o olhar da Teoria dos Jogos e de Relações Públicas.

A vertente da pesquisa, de acordo com a sua natureza e com os objetivos propostos, tem um caráter qualitativo. Em relação à abordagem qualitativa, a sua finalidade real é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão, em lugar de somente contar opiniões ou pessoas (BAUER; GASKELL, 2002). A pesquisa é um processo contínuo de idéias que organiza o pesquisador no cenário complexo de seu diálogo com o momento empírico. Os autores apresentam essa vertente como sendo a fornecedora de dados básicos para que se compreenda e se desenvolva a relação estabelecida entre os sujeitos sociais e sua situação. Tal abordagem possui pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas, entende Triviños (1987), porque o significado que os indivíduos dão aos fenômenos que ocorrem a sua volta é determinante para o seu próprio desenvolvimento.

Assim, ao se tomar como referencial de investigação o método qualitativo, a compreensão do que vem a ser trabalho de campo passa pela idéia da “possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” (CRUZ NETO,

1998, p. 51). Argumentando a favor da adequação da pesquisa qualitativa ao seu objeto de estudo, Scraiber e Mendes-Gonçalves (1995, p.73) colocam em relevância suas características amplas, que “permitem explorar a subjetividade como objeto de conhecimento, promovendo resgates das dimensões subjetivas dos processos sociais, respeitando o todo complexo de sua constituição”. No caso desta tese, tem-se um sistema complexo, constituído de jogadores, estratégias, movimentos, contramovimentos, regras e resultados obtidos num jogo de suposições e busca de autenticidade.

A pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser exclusivamente quantificado, pois trabalha com o universo de significados, motivos, expectativas, percepções, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que vão além da operacionalização ou da contagem de variáveis (MINAYO, 1994). Isso comprova-se útil ao presente estudo, tendo em vista que os pressupostos teóricos que o embasam estão alicerçados por relações de escolhas, trocas e decisões interdependentes que envolvem pensamentos e comportamentos tanto convergentes como divergentes.

Bauer e Gaskell (2002) vão ao encontro do exposto acima, declarando que os pesquisadores que seguem tal corrente não se preocupam apenas em quantificar fatos, com números ou estatísticas, mas sim em compreender e tentar explicar a dinâmica das relações sociais, aqui recriadas num processo de interação entre o sistema organização-públicos – na linguagem de jogos, entre jogadores –, trabalhando com a vivência, a experiência e a compreensão estabelecidas entre eles. Nessa direção, conforme será detalhado a seguir, optou-se por dar existência a uma situação de ensaio de uma realidade organizacional que engloba aspectos da Teoria dos Jogos e do processo e da teoria de Relações Públicas. Isso permite que, com foco na pesquisa qualitativa, dos indivíduos envolvidos, ao desempenharem papéis específicos frente ao proposto, emergjam expressões espontâneas de sentimentos e atitudes, servindo como rico material a ser analisado e confrontado com os aportes teóricos resgatados e concebidos.

Utiliza-se, então, a autenticidade das relações interpessoais por meio do uso da técnica de coleta de dados de dinâmica de grupo. Explica-se essa direção metodológica por entender, tanto numa visão sociológica (McLUHAN; FIORE, 1971) como numa perspectiva psicológica (MINICUCCI, 1997), *grupo* como um conjunto de indivíduos que interagem, influenciam-se, manifestam interdependência e expressam objetivos comuns, além de

buscarem o relacionamento interpessoal. Conforme demonstra Bock et al. (1999), isso se justifica porque os indivíduos não vivem isoladamente e, sim, compõem inúmeros grupos ao longo de sua existência. Dessa forma, a vida cotidiana é demarcada pela vida em múltiplos grupos, em que personagens representam papéis diversos que se interligam (PARSONS, 1969; KATZ; KAHN, 1970; BERNARDES, 1990). Todos esses papéis, ao mesmo tempo em que se confrontam, também se encontram, em vista do bem-estar de todos e da convivência harmônica.

Nessa perspectiva, a dinâmica de grupo tem como objeto de estudo, segundo Minicucci (1997), o grupo em si. Esse campo de pesquisa tornou-se um estudo significativo da psicologia de pequenos grupos, apresentando até os tempos atuais suma relevância.

A dinâmica de grupo é uma atividade de vivência (GRAMIGNA, 1995), em que o grupo é investigado por sua natureza, por suas regras, por seu desenvolvimento e, principalmente, por suas interações indivíduo-grupo, grupo-grupo e grupo-instituições (MINICUCCI, 1997). Investiga-se, então, dos processos individuais aos coletivos, os inúmeros papéis que podem ser desempenhados pelos indivíduos. Com isso, são engendradas discussões que podem revelar como as opiniões são geradas e, sobretudo, alternadas, defendidas e suprimidas no intercâmbio social, explica Flick (2004).

A utilidade dessa dinâmica, segundo Rogers (1994), está em ser usada quando se busca investigar questões de pesquisa que se concentram na identificação de conflitos entre pessoas. Flick (2004) complementa que o grupo, num processo de discussão coletiva, se depara com divergências em relação aos seus componentes, fazendo com que as antefaces dos envolvidos sejam descobertas. Num processo de movimento, se busca perceber como cada pessoa se comporta em grupo, como é a sua comunicação, seu nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração, entre outros aspectos (ROGERS, 1994), o que vai ao encontro deste estudo em relação ao seu objeto.

Como a proposta de dinâmica de grupo favorece a expressão espontânea das pessoas em situações que gerem tensões, pressões, coerções, frustrações, atrações, trocas e comunicações – o que permite a observação de atitudes e opiniões –, buscou-se criar determinada situação organizacional, edificada pelos pressupostos teóricos da Teoria dos Jogos e do processo e da teoria de Relações Públicas, pelo qual o sistema organização-públicos pudesse ser expresso. Com isso, fez-se uso do instrumento de simulação que serviu como estratégia para que os indivíduos que compõem o grupo organizado discutissem e

vivenciassem um fenômeno específico com a representação de determinadas características suas (McHUGH, 1966; BANKS et al., 2001). Com isso, expressam suas opiniões e comportamentos de maneira espontânea, seguindo os desígnios da técnica de coleta de dados de dinâmica de grupo. Nessa perspectiva, busca-se desvelar como os indivíduos/jogadores lidam com a controvérsia, em que os conflitos que são latentes afloram, analisando-se se caminham rumo à convergência, à coletividade e à cooperação, ou à divergência e à individualidade.

O uso da dinâmica de grupo aplicada aos pressupostos da cooperação sob a ótica da Teoria dos Jogos e da teoria e do processo de Relações Públicas, por meio do instrumento de simulação, permite que inúmeras situações sejam postas à prova e estudadas. A simulação serve, assim, à descoberta de novos princípios e às relações no sistema organização-públicos, e à conseqüente vivência de situações de aprendizagem organizacional. Rogers (1994) relata que a simulação caracteriza-se por situações em que cenários simulados representam modelos e fatos reais, o que torna possível, então, a reprodução do cotidiano. Dessa forma, conclusões extraídas de dinâmica de grupo podem ser usadas para melhorar o desempenho do sistema organização-públicos e propiciar chances de autoconhecimento, identificações de potencialidades e fraquezas pessoais, além de maior aproximação e integração entre o grupo, de um clima grupal favorável, do resgate do lúdico e também do potencial criativo e de atitudes e comportamentos desconhecidos anteriormente. Desenvolvem, em síntese, habilidades técnicas, conceituais e interpessoais.

Para deduzirem-se estratégias e cenários sob diferentes hipóteses quanto ao comportamento dos indivíduos, na dinâmica de grupo, a Teoria dos Jogos e o processo e a teoria de Relações Públicas necessitam analisar diferentes aspectos, como (1) a definição de papéis dos jogadores envolvidos, (2) os cenários a serem construídos com regras e atuações dos jogadores envolvidos no jogo, (3) as conseqüências das diversas estratégias possíveis, (4) o grau de compromisso entre os jogadores, entre outros elementos estudados. Tais aspectos proporcionam aos envolvidos a tomada de decisão sobre as diferentes estratégias possíveis para a consecução de objetivos e interesses próprios ou coletivos.

Assim, ao se dar corpo a uma dinâmica de grupo, percebe-se que ela possui características próprias, sendo cada dinâmica aplicada e analisada singularmente, tendo em vista a complexidade do processo por causa dos indivíduos que o compõem e dos tópicos de discussão que os atraem ou repelem (GRAMIGNA, 1995; FLICK, 2004). Tem-se, assim, em

mãos uma atividade planejada previamente por um coordenador, que encaminha a dinâmica, de maneira neutra, não utilizando julgamentos ou pré-conceitos, estimulando e unindo o grupo, sem participar dele ou emitindo opiniões.

Os autores seguem expondo que o coordenador faz isso focado na estrutura edificada e nos objetivos almejados, convidando o grupo a enfrentar desafios que reproduzem a realidade cotidiana – no caso desta tese, a organizacional que envolve escolhas e decisões estratégicas regidas por conflitos e pela busca de cooperação. Tais decisões, na dinâmica de grupo, são de responsabilidade do próprio grupo, e as tentativas são estimuladas pelo coordenador. Em tal vivência, é possível identificarem-se todas as características de um ambiente real organizacional, como regras definidas, presença do espírito competitivo, ludicidade, fascinação, tensão e conflitos (GRAMIGNA, 1995). Contudo, o que diferencia tal dinâmica da realidade é que, nesta última, as sanções são de verdade, e na situação projetada não.

Quanto à estrutura básica da dinâmica de grupo, é composta, de forma geral, de três momentos: o primeiro, de preparação; o segundo, de condução; e o terceiro de encerramento – seguindo os pressupostos teóricos de autores de dinâmicas de grupos como Antunes (1992), Rogers (1994), Gramigna (1995), Kirby (1995), Borges (2002) e Jalowitzki (2002). Ao se buscar o detalhamento da operacionalização da dinâmica de grupo, se faz uso do embasamento teórico de Rogers (1994), Gramigna (1995) e Kirby (1995). Tais bases são usadas complementarmente para que se construa, de forma pormenorizada, cada uma das etapas, buscando-se maior aprofundamento.

Assim, inicia-se com a proposta da atividade da dinâmica em grupo. Primeiramente, convidam-se os participantes, não fazendo uso da imposição para a sua participação (KIRBY, 1995). O autor segue expondo que, de maneira breve, se explica o motivo de se propor a vivência, sem mencionar a lição contida nela, bem como se ressalta que os participantes poderão encontrar facilidades ou dificuldades relativas às variáveis propostas, conforme a sua formação e atividade profissional. No segundo momento, faz-se a divisão dos participantes em grupos ou equipes (KIRBY, 1995). Feito isso, tem-se início a fase em que o coordenador deve fazer a apresentação da vivência e explicar as regras, compreendida como terceira etapa, a da introdução, considerado pelo autor em referência de muita importância. Para auxiliar nas explicações e garantir a compreensão do grupo ao que deve ser feito, o coordenador explica a atividade e depois a demonstra, usando um ou dois participantes. Pode também fazer uso de uma rodada simulada, comentando todos os detalhes. Juntamente a esse processo, tem-se o

empenho do coordenador em garantir que todas as dúvidas sejam sanadas, principalmente por meio do contato visual efetivo. Assim, tem-se a quarta e a quinta etapas realizadas conforme os pressupostos teóricos do autor mencionado.

A partir da sexta etapa, tem-se a vivência em si da dinâmica proposta (ROGERS, 1994; GRAMIGNA, 1995). Nesse momento, o grau de envolvimento do coordenador e a sua comunicação não-verbal são essenciais para a determinação do ritmo a ser proposto (KIRBY, 1995). Ao longo das seqüências de ações e interações, os participantes têm a possibilidade de estabelecer analogias com a realidade – no caso desta tese, a organizacional. A sétima fase, relaciona-se com a ação do coordenador, cuja função é observar o tempo todo o processo para que seja possível a obtenção de um *feedback* ou, caso se mostre necessária, de uma interrupção (KIRBY, 1995). Em seguida, a oitava fase está relacionada ao momento adequado de finalizar uma atividade, seja de forma natural ou por suspensão (ROGERS, 1994).

Com a ocorrência da nona fase tem-se o espaço para que as emoções vivenciadas pelos participantes aflorem e sejam compartilhadas antes de o grupo demonstrar o que aprendeu (KIRBY, 1995). Neste instante, tem-se o que Rogers (1994) e Gramigna (1995) denominam de relato ou espaço para dividir sentimentos, reações e ações. Realizado isso, emerge a décima fase, que, segundo os autores citados, corresponde ao processamento da dinâmica de grupo. É o momento de os participantes analisarem o processo vivenciado e avaliarem os resultados obtidos. Para Kirby (1995) é quando a discussão emerge, o que, no seu entendimento, é uma das etapas mais significativas. Com isso, é possível ter-se o retorno dos participantes sobre seus aprendizados, seus pontos de vista, seus fatores considerados determinantes para o sucesso ou fracasso da sua equipe, entre outros elementos. Aos olhos de Rogers (1994) e Gramigna (1995), é o instante da generalização, de sair da fantasia e da simulação e entrar na realidade novamente.

Por fim, tem-se a última etapa, a de encerramento da dinâmica, quando o coordenador se preocupa em cuidar de quaisquer assuntos pendentes, em verificar que tudo o que os participantes desejavam expressar foi realizado, tendo em vista que, segundo Kirby (1995), as críticas mais comuns à vivência de uma dinâmica de grupo estão relacionadas ao mau fechamento desta, que não cobre, às vezes, o adequado entendimento do motivo da vivência, as emoções despertadas e as demais discussões que fazem os participantes se sentirem satisfeitos. Nesse instante tem-se o que denomina aplicação – momento de identificar os

aspectos positivos e negativos para que o grupo possa planejar novos rumos, se esse for o intuito (ROGERS, 1994; GRAMIGNA, 1995).

Após descrever em que consiste a dinâmica de grupo, centra-se na segunda técnica de coleta de dados: a observação não-participante, utilizada como complementa à primeira coleta. Fez-se isso com embasamento nos aportes teóricos de Minicucci (1997, p.24), que coloca em evidência que a dinâmica de grupo como “ciência empírica dos processos científicos é auxiliada pela observação, quantificação, mensuração e experimentação”. Ao encontro desse pensamento, tem-se Gil (1999), que denota que a observação é versátil, podendo ser utilizada isolada e independente, ou conjugada a outras técnicas de coleta de dados.

Ela consiste num procedimento de levantamento de dados junto a um objeto que se fundamenta no compreendido, valendo-se dos sentidos do observador a fim de adquirir conhecimento claro e preciso, por meio de fenômenos existentes natural ou espontaneamente produzidos, no momento e no espaço em que ocorrem. Os benefícios dessa técnica evidenciam que a observação auxilia o pesquisador na identificação e na obtenção de provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento, sem consistir apenas num procedimento de ver e ouvir (MOSQUERA, 1982). Flick (2004) complementa que, com essa técnica, o observador aproxima-se mais da perspectiva dos objetos ou sujeitos, descobrindo novos aspectos de um problema. Em vista disso, Lakatos e Marconi (2002) registram que a validade da técnica de coleta de dados de observação se dá quando usada de maneira planejada, registrada metodicamente, em vez de quando usada como um procedimento que levanta uma série de curiosidades interessantes. Tudo isso, registram os autores, porque está sujeita a verificação e controles de validade e precisão.

Ao realizar a sua estruturação e, conseqüentemente, o planejamento, escolhe-se que tipo de participação o observador terá, a dizer, a observação passa a ser dividida e aplicada, entre outros elementos, entre ser participativa ou não-participativa (KIDDER, 1987; GIL, 1999; RICHARDSON, 1999; LAKATOS; MARCONI, 2002; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2002). No caso desta tese, foi selecionada a observação do tipo não-participante, que complementa a dinâmica de grupo. O porquê da escolha explica-se por ser indicada a estudos exploratórios, considerando-se que ela pode sugerir diferentes metodologias de trabalho, em relação direta ao uso que se necessite fazer dela, bem como

propiciar novos problemas ou mesmo indicar determinados objetivos para a pesquisa (RICHARDSON, 1999).

Essa é uma técnica que está relacionada com a ação do observador no fenômeno. O observador presencia o fato, mas não se integra ao grupo observado, permanecendo fora, no exterior, mantendo-se na posição de observar e de espectador, não se envolvendo ou deixando-se envolver, não influenciando o objeto da observação (LAKATOS, 2001; RICHARDSON, 1999; FLICK, 2004). Baseado nos objetivos da pesquisa e por meio de seu roteiro, o observador busca enxergar e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho, fazendo-o de maneira sistemática (RICHARDSON, 1999). Trata-se, então, de uma observação em que o investigador, de maneira o mais imperceptível possível, sem atrapalhar os sujeitos, recolhe a informação de que necessita sem que faça parte daquilo que vai observar (FLICK, 2004).

Kidder (1987), Lakatos e Marconi (2002), e Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (2002) sintetizam que a característica da técnica de coleta de dados de observação não-participante está atrelada ao local, à estrutura e à sistematização. Quanto ao papel do observador não-participante, Antunes (1992) entende que, além de fazer a documentação dos registros que foi orientada pelo coordenador, pode ter também a função de controlar o tempo, a agenda de atividades e desenvolver ações que apenas auxiliem as dinâmicas e o funcionamento do grupo, devendo permitir que a discussão, em grande escala, encontre seu próprio nível dinâmico.

## 5.1# PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista a escolha das técnicas de coleta de dados serem a dinâmica de grupo e a observação não-participante, optou-se pela criação de uma dinâmica de grupo com o uso da simulação como estratégia para que os participantes pudessem envolver-se e expressar-se. Isso foi deliberado após a pesquisa das técnicas de dinâmicas já existentes. Considerou-se que todas já se encontram estruturadas e modeladas para determinadas situações. Além disso, busca-se liberdade de organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem uma dinâmica, bem como a sua aplicação, levando-se em consideração as peculiaridades da Teoria dos Jogos e do processo e da teoria de Relações Públicas, com o intuito de maximizar a aproximação entre estas. É relevante ressaltar que o objetivo não é

duplicar a realidade, como coloca Borges (2002), mas criar e observar um sistema que obedeça a modelo comportamental similar, nesse caso ao da organização-públicos.

Assim, a dinâmica de grupo desenvolvida para esta tese denomina-se “O Pedido” e possui a estrutura básica de dinâmicas de grupos, conforme exposto de maneira pormenorizada, por Rogers (1994), Gramigna (1995) e Kirby (1995). Coloca-se em evidência, também, que os pressupostos teóricos que embasam essa dinâmica estão relacionados com o objeto de estudo da tese. Para que se pudesse colocar em prática, num processo de contigüidade da teoria com a prática, elementos de Teoria dos Jogos e de Relações Públicas foram usados na composição da dinâmica proposta. Faz-se necessário evidenciar que, referente a Relações Públicas, o que é empregado é o processo, conforme o embasamento teórico apresentado de Simões (1995, 2001), e não a atividade ou o profissional de Relações Públicas. Cria-se uma dinâmica que envolve e propicia o surgimento e o desenvolvimento de relações e exercícios de poder, conflito de interesses, processo de comunicação, ações, escolhas, trocas e decisões interdependentes, movimentos e contramovimentos convergentes e divergentes que podem findar-se na cooperação entre os jogadores que compõem o sistema organização-públicos.

Exposto isso, a seguir apresentam-se a estrutura e os detalhes da dinâmica de grupo desenvolvida e aplicada como técnica de coleta de dados desta tese. Em lugar de apresentá-la em forma de texto, optou-se pela forma como normalmente são expostas na literatura sobre dinâmicas vivenciais.

### ***Dinâmica de grupo: O Pedido***

#### **RESUMO:**

–# Atividade em que os participantes, ainda que egoístas, podem optar por cooperar ou não cooperar.

#### **APLICABILIDADE:**

–# Formação de grupos, planejamento, negociação, cálculo de resultados, tomada de decisões.

**MATERIAL NECESSÁRIO:**

- # 3 salas de aula.
- # 17 cadeiras com papéis colados em baixo do acento das cadeiras com números ímpares, distribuídos de 1 a 17, pares de 2 a 12 e dois indicados como ONP1 e ONP2.
- # Envelopes numerados com a mesma seqüência, preparados com dados e sugestões de comportamentos a serem seguidos.
- # Papéis com os números 11, 13, 15 e 17 deverão ser colados embaixo dos acentos das últimas cadeiras no fundo da sala.
- # 2 pastas a serem distribuídas, uma a cada equipe, contendo uma folha com determinados dados de micro e macroambiente, elaborados com base em consulta a profissionais da área de administração de empresas e direito (Apêndices A e B); uma folha com índices de inflação mês a mês, demonstrada pelo ICV/DIESE (Anexo A); cópia do dissídio coletivo 2006/2007 do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados, Componentes para Calçados e Vestuário de Três Coroas e Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas (Anexo B), 3 reportagens com dados de macroambiente (Anexos C, D e E); Anexos obtidos de pesquisa de fontes secundárias. Folha de controle de propostas dos funcionários (Apêndice C) e folha de controle de propostas da diretoria (Apêndice D). Folha em branco.
- # 2 pastas a serem distribuídas aos observadores não-participantes, contendo papel em branco e caneta.
- # 2 gravadores.
- # 2 calculadoras.
- # 2 relógios com cronômetros.
- # Papel e caneta.

**TEMPO ESTIMADO: 2h**

**DESENVOLVIMENTO:*****1º momento:***

Em uma sala, convidam-se os participantes a ocuparem seus lugares preenchendo primeiro as cadeiras da frente, por ordem de chegada.

Explica-se que na dinâmica de grupo será sugerido que os participantes formem grupos, assumam comportamentos referentes a determinada situação a ser vivenciada, trabalhando-se com dados recebidos.

Faz-se um breve enunciado, introduzindo a dinâmica:

Uma empresa fictícia do ramo do calçado, tradicional, porém em crise, acaba de receber uma grande encomenda de produtos que pode lhe garantir a sobrevivência em um mercado extremamente competitivo e predatório. Porém, para poder cumprir o prazo de produção e entrega, precisa contar com um aumento de produtividade dos seus funcionários (maior desempenho) e um número maior de horas trabalhadas: duas horas, de 2ª-feira a 6ª-feira. Os funcionários, por sua vez, sabendo da necessidade da empresa, esperam obter alguma compensação por esse trabalho extra.

Instruem-se os participantes a retirarem os números debaixo do assento.

Anuncia-se que o conjunto de números pares assumirá o papel de diretores e o de números ímpares assumirá o papel de funcionários. Os ONP1 e ONP2 serão observadores não-participantes. Solicita-se que cada grupo se posicione em um lado da sala, sendo que os ONPs posicionam-se na frente na sala.

Explica-se que cada grupo, a partir de dados recebidos, deve traçar estratégias de negociação que o levem a obter a maior vantagem possível. Cada grupo deverá prever o possível comportamento do outro grupo e ter prontas as respostas a esses movimentos, bem como traçar os resultados pretendidos em uma folha. Salienta-se que não se esperam construções matemáticas, mas sim o desenvolvimento de raciocínios que levem em consideração o contexto apresentado, as probabilidades e o prazo estipulado.

Anuncia-se que a dinâmica terá uma coordenação geral a cargo da professora da disciplina e duas subcoordenações a cargo dos dois convidados, sendo uma para o grupo da diretoria e a outra para grupo de funcionários. Cada grupo ficará em salas separadas, dispostas lado a lado, com seus subcoordenadores, sendo que a coordenadora geral transitará entre as

duas salas, cabendo a esta supervisionar a dinâmica. Os subcoordenadores deverão dirimir dúvidas sobre os procedimentos da dinâmica, controlar o deslocamento dos participantes do seu grupo, controlar as atividades dos observadores não-participantes, bem como contribuir com o coordenador geral para o andamento adequado da dinâmica.

***2º momento:***

Todos os participantes permanecem na mesma sala.

Explica-se que haverá um primeiro pronunciamento da diretoria aos funcionários, após o qual o grupo da diretoria dirigirá-se a outra sala, permanecendo os funcionários na mesma sala.

Estabelece-se que haverá uma primeira reunião de vinte minutos de cada grupo para que sejam traçadas estratégias de negociação, previsto o possível comportamento do outro grupo e preparadas as respostas a esses movimentos, traçando-se os resultados pretendidos.

Salienta-se que cada grupo deverá eleger um representante.

Explica-se que, após essa reunião de vinte minutos, os representantes deslocar-se-ão para uma terceira sala e haverá uma reunião só entre eles, com duração de dez minutos, para negociação das propostas. Salienta-se que os representantes devem ter autonomia para agir em nome do grupo. Caso cheguem a um entendimento, encerra-se a vivência em si da dinâmica proposta. Destaca-se que, não havendo entendimento, os grupos poderão ter até mais duas rodadas com a mesma formatação e tempos totalizando no máximo três encontros entre os grupos e entre os representantes. Ao final do terceiro encontro de representante, a vivência em si da dinâmica proposta, independentemente do resultado obtido, será encerrada.

Certifica-se que os participantes entenderam a explicação da atividade.

***3º momento:***

Entrega-se ao participante nº 8 um envelope sobrescrito: nº 8 - Diretor de Comunicação, e solicita-se que faça um pronunciamento de acordo com o seu conteúdo.

O envelope contém uma folha com o seguinte texto:

Portador do envelope nº 8.

Função de Diretor de comunicação: dará o início a esta parte da vivência, lendo uma proposta previamente definida, que servirá de base para as negociações. Seu outro papel é tentar mediar as propostas, buscando uma solução equilibrada (não pode anunciar seu papel de mediador).

Leia o seguinte pronunciamento em voz alta para todos os participantes:

“Boa Noite. Eu sou o diretor de comunicação da empresa e gostaria de fazer um pronunciamento: Temos boas e más notícias. A má é que nossa empresa está em crise, sem lucro nos últimos meses e podemos até ter de fechá-la. Vocês sabem que o mercado está extremamente competitivo e predatório. Diversas outras empresas da nossa área têm fechado nos últimos tempos. A boa é que nosso diretor comercial acaba de receber uma grande encomenda de produtos que pode garantir a sobrevivência da empresa. Porém, para poder cumprir o prazo de produção e entrega, precisamos contar com um aumento da produtividade de vocês e com a sua extrema dedicação. Além disso, vamos ter de trabalhar um número maior de horas: duas horas-extras diárias, de 2ª-feira a 6ª-feira, durante 90 dias. Como isso só será possível se todos nós nos engajarmos nesse trabalho, gostaríamos de contar com a colaboração de todos. Só assim poderemos aceitar o pedido, mantendo a empresa e os seus empregos. Devido à crise, o que podemos oferecer nesse momento é o pagamento dessas duas horas-extras por dia e a pontualidade no pagamento dos salários. No futuro, dependendo de como as coisas ocorrerem, podemos negociar alguma outra vantagem. Agora vou deixá-los a sós para que conversem, e aguardamos sua resposta”.

#### ***4º momento***

A diretoria desloca-se para a sua sala com o seu subcoordenador.

A coordenadora geral entrega aos observadores não-participantes uma pasta que contém papel e caneta, um gravador, um relógio cronômetro e um envelope com uma folha com o seguinte texto: o observador não-participante nº 1 acompanhará a equipe de funcionários; controlará os tempos das reuniões; será responsável pela gravação da dinâmica no seu grupo e nas reuniões de representantes; anotará o nome dos participantes e o número do envelope que lhe coube; indicará, narrando para a gravação, o momento que está sendo vivenciado na dinâmica; e anotará de maneira resumida e objetiva propostas efetivadas e

quem as fez para auxiliar a identificar os participantes no processo de degravação. Ao observador não-participante nº 2 caberá acompanhar as reuniões de diretoria, bem como as de representante, desenvolvendo as mesmas atividades descritas acima.

A coordenadora certifica-se se os observadores não-participantes entenderam suas atividades.

O observador não-participante nº 2 desloca-se para a sala da diretoria.

Nas respectivas salas, os subcoordenadores entregam ao funcionário nº 1 e ao diretor nº 2 as pastas e anuncia que cada grupo recebe o mesmo conjunto de dados. Após, a entrega dos envelopes sobrescritos com os números correspondes ao de cada participante.

O conteúdo dos envelopes do grupo dos funcionários é o seguinte:

Envelope do funcionário nº 1

Seu papel inicial é argumentar, utilizando os dados constantes na pasta recebida.

Envelope do funcionário nº 3

Tem uma alternativa verdadeira para aumentar a produtividade em até 4%, invertendo um processo de linha de produção ou modificando uma máquina. Decide como e quando usar esse dado dentro do grupo e em disponibilizá-lo ou não para a diretoria durante a negociação.

Envelope do funcionário nº 5

Seu papel inicial é tentar construir argumentos para dificultar a aceitação das propostas feitas pela diretoria. Deve tentar que não haja acordo sem aumento salarial. Não pode anunciar ser este o seu papel. Deve lançar na reunião pedido inicial de aumento salarial de 5%.

Envelope do funcionário nº 7

Seu papel inicial é tentar construir argumentos para facilitar a aceitação das propostas feitas pela diretoria. Não pode anunciar ser este o seu papel.

Envelope do funcionário nº 9

Seu papel inicial é tentar mediar os comportamentos, buscando uma solução equilibrada. Não pode anunciar ser este o seu papel.

Envelope do funcionário nº 11

Pode lançar na reunião pedido de redução de jornada de trabalho, sem redução de remuneração, de 8 para 6 horas por 1 mês, após a entrega do pedido e de construção de centro recreativo e de lazer.

Envelope do funcionário nº 13

Pode lançar na reunião pedido de plano de saúde e odontológico privado e plano de aposentadoria complementar.

Envelope do funcionário nº 15

Pode lançar na reunião pedido de férias extras escalonadas de 15 dias após a execução da tarefa e de melhoria na alimentação fornecida.

Envelope do funcionário nº 17

Pode lançar na reunião pedido de construção de um ambulatório na empresa e estímulo à formação profissional.

O conteúdo dos envelopes do grupo dos diretores é o seguinte:

Envelope da diretoria nº 2

Diretor Financeiro – Recebe a pasta contendo os dados. Sabe que a situação da companhia não é boa, estando próxima do fechamento por falta de pedidos, pela concorrência de produtos de baixo preço e pela situação cambial desfavorável para exportadores. Sabe que, com esse pedido, a rentabilidade da companhia permitirá que se mantenha por mais um ano e, renovando o pedido, recupere-se financeiramente. Sabe que pode oferecer uma estimativa de participação de resultados (PR) de até 3% sobre o lucro dividido entre os funcionários sem comprometer o pedido e o funcionamento de longo prazo da empresa. Sabe que, se empresa cumprir o contrato pretendido, pode oferecer até 1% de aumento salarial real sem comprometer sua situação futura. Pode oferecer mais do que o exposto anteriormente, mas não tem certeza se depois desse pretendido pedido vai conseguir pagar e ter de demitir funcionários.

Envelope da diretoria nº 4

Diretor Comercial – Pretende fechar o contrato com uma grande empresa nacional para produção de 1.000.000 de peças com preço final de R\$ 34.000.000,00 em 90 dias. O contrato pretendido prevê multa diária por atraso na entrega e cancelamento por atraso superior a 15 dias.

Envelope da diretoria nº 6

Diretor Industrial – Sabe que, para produzir a quantidade de peças do pedido pretendido no prazo de 90 dias, não basta aumentar o número de horas trabalhadas de 8 para 10 horas diárias, jornada máxima permitida. Precisa também que os funcionários estejam motivados e aumentem sua produtividade em 8%.

Envelope da diretoria nº 10

Presidente da Empresa – Deve tomar conhecimento de toda a situação, analisar e avaliar todas as decisões tomadas. Quer usar uma parte do lucro da empresa para modernizar as instalações e maquinário.

Envelope da diretoria nº 12

Diretor de Produção – Responsável pela escala dos funcionários e conhecedor das dinâmicas de funcionamento da produção. Sabe que, fazendo algumas modificações na linha de produção, pode aumentar a produtividade em 4%, mas depende da boa vontade de um funcionário que descobriu essa possibilidade para implementá-la. Sabe que, se motivados, os funcionários conseguirão cumprir o prazo.

### ***5º momento:***

Após a distribuição e o entendimento dos conteúdos dos envelopes, o coordenador geral orienta os observadores não-participantes a darem início à gravação e à contagem do tempo, anunciando a todos o começo da reunião.

Passados vinte minutos, os observadores não-participantes anunciam o encerramento da reunião.

**6º momento:**

Dá-se início à primeira reunião de representantes.

Passados dez minutos, caso haja entendimento, encerra-se a vivência em si da dinâmica proposta. Caso não haja entendimento, os representantes retornam aos seus grupos para a segunda reunião.

**7º momento**

Dá-se início à segunda reunião de grupos.

Passados vinte minutos, os observadores não-participantes anunciam o encerramento da reunião.

**8º momento:**

Dá-se início à segunda reunião de representantes.

Passados dez minutos, caso haja entendimento, encerra-se a vivência em si da dinâmica proposta. Caso não haja entendimento, os representantes retornam aos seus grupos para a terceira reunião.

**9º momento**

Dá-se início à terceira reunião de grupos.

Passados vinte minutos, os observadores não-participantes anunciam o encerramento da reunião.

**10º momento**

Dá-se início à terceira reunião de representantes.

Ao final dos dez minutos, encerra-se a vivência da dinâmica proposta, independentemente do resultado obtido. Os representantes voltam aos grupos e anunciam os resultados.

### ***11<sup>o</sup> momento***

Convidam-se todos os participantes a retornarem à sala inicial.

O coordenador disponibiliza espaço para compartilharem sentimentos, reações e emoções, discussão, processamento e avaliação da dinâmica de grupo, verificando o que o grupo aprendeu com essa dinâmica, principalmente relacionando-a com as vivências reais.

### ***12<sup>o</sup> momento***

O coordenador encaminha a discussão para o encerramento, preocupando-se em verificar se tudo o que os participantes desejavam expressar o fizeram e se todas as dúvidas foram dirimidas.

Quanto à dinâmica de grupo exposta acima, destaca-se que se optou por aplicá-la em alunos do curso de Relações Públicas, que passaram a ser vistos como jogadores que vivenciam toda a sistemática da reprodução de determinada situação organizacional com a ocorrência do processo de Relações Públicas – fatos esses que são de conhecimento, aprendizagem ou experiência de parte desses.

Quanto aos alunos, estes são da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos, que cursam a disciplina de pesquisa quantitativa e estão no oitavo semestre. Eles foram selecionados porque são alunos desta pesquisadora, que é docente na universidade citada. Levou-se em consideração a aproximação com os alunos, o conhecimento das suas potencialidades e os domínios teóricos e práticos. Dessa forma, tem-se uma amostragem intencional. De acordo com esse critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. A seleção de amostras intencionais, afirmam Mattar (1999) e Aaker, Kumar e Day (2001), são realizadas de acordo com o julgamento do pesquisador. Mattar (1999) detalha que o investigador se dirige intencionalmente a grupos de

elementos dos quais deseja saber a opinião. Por sua vez, Aaker, Kumar e Day (2001) complementam, expondo que, caso o tamanho da amostra seja pequeno, o tipo intencional pode ser bastante vantajoso, sendo considerado confiável e representativo. Além disso, Flick (2004) justifica que um pequeno número de indivíduos, reunidos como um grupo numa dinâmica tem mais valor do que qualquer amostra representativa.

Saliente-se que, para a definição da organização a ser representada na dinâmica de grupo, optou-se por caracterizá-la por um ramo de atividade prevalente na região. Entende-se que esse fato pôde auxiliar na assimilação e emersão dos participantes na dinâmica.

Quanto à realização da dinâmica de grupo, ocorreu em vinte e seis de novembro de dois mil e sete, das 19h30 às 21h30, com dezessete alunos matriculados na disciplina que confirmaram presença, dos quais um não compareceu. A vivência foi conduzida por esta pesquisadora, professora da disciplina, juntamente com o apoio de uma psicóloga e de um publicitário, que voluntariamente auxiliaram na aplicação geral da dinâmica, desempenhando os papéis de subcoordenadores e responsáveis cada um por um grupo, que ficavam em salas separadas na seqüência da vivência. Para que fosse possível a análise posterior da técnica de coleta de dados, a dinâmica foi gravada sob a responsabilidade do coordenador geral, efetuada pelos observadores não-participantes, sendo estes orientados a como proceder com a gravação.

Contudo, destaca-se que, antes da aplicação definitiva da dinâmica, foi realizada uma dinâmica de grupo-piloto, com alunos do curso de Relações Públicas do quarto semestre do Centro Universitário Univates, da disciplina de Técnicas em Planejamento de Relações Públicas, no dia sete de novembro de dois mil e sete, das 19h15min às 21h20min, com todos os alunos matriculados - vinte. Tal escolha se deu também por serem alunos desta pesquisadora, considerando-se, assim, a sua aproximação e disponibilidade, o conhecimento das suas potencialidades e os domínios teóricos e práticos. É relevante ressaltar que tanto os alunos da dinâmica-piloto como da definitiva já tiveram, anteriormente, disciplinas específicas da área, tendo já adquirido conhecimentos prévios sobre conceitos e técnicas de Relações Públicas.

Justifica-se, também, a opção pelo uso da dinâmica com alunos porque se identifica que – atualmente, num mundo globalizado e de alta turbulência, em que dificilmente as decisões em uma organização se repetem da forma como preconizadas em algum manual de teorias preexistentes – é evidente a necessidade de uma metodologia de ensino que propicie

ao aluno aprender a pensar e a tomar decisões de forma rápida e com alto grau de precisão. Lidar com incertezas e mudanças permanentes é o grande desafio gerencial do momento. Em tempos de conquistas, êxitos e sucessos cada vez mais passageiros, o papel do tomador de decisões deve ser reinventado e colocado sob novos formatos, principalmente no ensino e na prática de Relações Públicas. Por meio do uso da técnica de vivência, o professor e, em especial, esta pesquisadora, pôde criar um ambiente o mais próximo da realidade, para que o aluno tente resolver problemas organizacionais propostos que se configuram na existência do processo de Relações Públicas, aproximando cada vez mais a teoria da prática, o ambiente acadêmico do mercado.

## 5.2# PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Como última etapa do desenvolvimento dos aspectos metodológicos, tem-se a técnica de análise dos dados, que compreende o processamento, a análise e a interpretação de dados. Esta consiste (MINAYO, 1994) na fase na qual os comportamentos e as falas dos participantes durante a dinâmica de grupo são examinados e avaliados. Além disso, a relação entre a vivência e a realidade é explorada. Isso será feito à luz da Análise Textual Discursiva proposta por Moraes (2007), por mostrar-se eficiente em análises textuais, a partir de etapas detalhadas. Estas têm a função de descrever e interpretar as mensagens textuais na busca do exercício da elaboração de sentidos e significados. Isso é possível, explica o autor, a partir da metáfora da tempestade de luz, segundo a qual o caos, a desordem e a desconstrução resultam em ordem e novas formas e construções, que são desenhadas por *flashes* rápidos de raios de luz que elucidam os fenômenos investigados – no caso desta tese, a cooperação sob o olhar da Teoria dos Jogos e da teoria de Relações Públicas. Assim, é possível, por meio da comunicação intensa, expressar novas compreensões percebidas ao longo da referida análise.

Quanto ao processo de Análise Textual Discursiva, este é constituído de três elementos: desmontagem dos textos, estabelecimento de relações e captação do novo emergente, sendo todos compreendidos como um decurso auto-organizado de construção de compreensão em que entendimentos emergentes vêm à tona.

Assim, inicia-se o ciclo de operações com a desconstrução dos textos, com a unitarização do *corpus*. Parte-se do exame dos materiais para a fragmentação destes, a fim de se obterem as unidades que os constituem e, por fim, o caos no sistema, pela desorganização.

Em relação ao *corpus* da presente análise textual, entendida também como matéria-prima, refere-se à transcrição da dinâmica de grupo, tendo-se como registro as falas dos participantes da vivência que expressam discursos sobre fenômenos que podem ser lidos, descritos e interpretados sob uma multiplicidade de sentidos que caminha rumo ao novo.

Da impregnação e desconstrução dos documentos textuais surgem as unidades de análise, também vistas como de significado ou de sentido. Os textos de análise somente são vistos como significantes a partir do instante em que são construídos significados em relação aos fenômenos investigados. Nesse instante, o pesquisador faz uso de códigos que indicam a origem de cada unidade no texto para facilitar a identificação da localização desta no documento textual – no caso deste estudo, na transcrição da dinâmica de grupo. Assim, a seguir, apresenta-se um quadro com os três códigos usados nesta tese. Explica-se que tais códigos estão relacionados, na ordem, às funções atribuídas a cada jogador de maneira resumida, sendo os números ímpares correspondente a funcionários e os pares a diretores, à seqüência de reuniões que se sucederam ao longo da vivência e à linha na tabela de gravação, representados consecutivamente por número, letra e número.

Grupo	Código	Função	Letra	Seqüência da reunião	Item
Funcionário	1.	Argumentar, utilizando os dados fornecidos de micro e macroambiente.	A	1ª reunião de funcionário.	Número da linha na tabela de degravação.
	3.	Propor alternativa factual para aumentar a produtividade em até 4%.	B	1ª reunião de diretoria.	
	5.	Argumentar para dificultar a aceitação das propostas feitas pela diretoria, ocultando ser este o seu papel. Lançar na reunião pedido inicial de aumento salarial de 5%.	C	1ª reunião de representante.	
	7.	Argumentar para facilitar a aceitação das propostas feitas, ocultando ser este o seu papel.	D	2ª reunião de funcionário.	
	9.	Tentar mediar os comportamentos, buscando uma solução equilibrada e ocultando ser este o seu papel.	E	2ª reunião de diretoria.	
	11.	Propor redução de jornada de trabalho (sem redução de remuneração) por tempo determinado e construção de centro recreativo e de lazer.	F	2ª reunião de representante.	
	13.	Propor pedido de plano de saúde e odontológico privado e plano de aposentadoria complementar.	G	3ª reunião de funcionário.	
	15.	Propor pedido de férias extras e melhoria na alimentação fornecida.	H	3ª reunião de diretoria.	

**Quadro 21 – Codificação indicativa da origem das unidades na transcrição da dinâmica de grupo - funcionário.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo.

Grupo	Código	Função	Letra	Seqüência da reunião	Item
Diretoria	2.	Argumentar utilizando os dados fornecidos de micro e macroambiente. Atuação na área financeira.	I	3ª reunião de representante.	Número da linha na tabela de degravação.
	4.	Atuação na área comercial.	J	Reunião pós-vivência.	
	6.	Atuação na área industrial.			
	8.	Atuação na área de comunicação. Tentar mediar os comportamentos, buscando uma solução equilibrada e ocultando ser este o seu papel.			
	10.	Presidente da Empresa.			
	12.	Atuação na área de Produção.			

**Quadro 22 – Codificação indicativa da origem das unidades na transcrição da dinâmica de grupo - diretoria.**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo.

Para se proceder à identificação, à separação, ao isolamento e à fragmentação das unidades de análise, destacando-se os aspectos relevantes que aparecem no documento textual, podem-se fazê-los em função de critérios pragmáticos e/ou semânticos, podendo derivarem de duas categorias definidas como *a priori* e emergentes. A primeira provém de grandes temas de análise, quando estes são conhecidos previamente – no caso desta tese, a Teoria dos Jogos e de Relações Públicas; e a segunda é construída a partir da análise dos documentos textuais, por meio do uso do método indutivo com base em conhecimento tácito, indo de categorias específicas, restritas e em grande número, a categorias mais amplas e em menor número. Passe-se, assim, ao segundo ciclo de operações, com a categorização, em que se estabelecem relações entre os elementos unitários.

Comparam-se constantemente as unidades de bases, levando-as ao agrupamento por semelhanças e as classificando no sentido de compreender como esses elementos unitários podem ser reunidos, carregados de significados, na formação de conjuntos mais complexos: as categorias. É por meio destas que se originam as descrições e interpretações que compõem a ação de expressar as novas compreensões propiciadas pela análise. Contudo, as categorias só têm validade se estiverem em consonância com os objetivos traçados pelo pesquisador. Em relação a este estudo, emergiram quatro categorias, que serão apresentados no capítulo seguinte.

Enquanto a unitarização fragmenta o texto, a categorização trabalha para estabelecer relações, agrupar o semelhante, constituindo categorias. Procede na direção da construção de um novo texto, e não do retorno ao texto original. Tem-se, então, o metatexto, considerado o último ciclo de análise. Após as categorias serem definidas e expressas descritivamente a partir dos elementos que as constituem, inicia-se o desenvolvimento da explicitação das relações entre elas no sentido da construção da estrutura de um metatexto.

Nesse movimento, o pesquisador, a partir dos argumentos parciais de cada categoria, exercita a explicitação de um argumento aglutinador do todo, pelo diálogo entre ele, sujeito da fala, e teóricos, usados para alinhar as diferentes categorias entre si, na expressão da compreensão do todo. Para isso, o pesquisador faz uso do exercício de aprender a utilizar-se da desordem e do caos para desfazer-se das amarras construídas anteriormente entre conceitos e categorias.

Tem-se, então, o produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores, a partir de uma nova ordem, com novas compreensões em relação ao objeto de estudo e objetivos desta tese, explicitados de novas estruturas emergentes de análise, por cada etapa que compõe a dinâmica de grupo vivenciada pelos participantes.

## 6 PELOS CAMINHOS DA ANÁLISE

Tendo em vista o objeto de estudo e os objetivos desta tese, buscou-se na leitura da transcrição da dinâmica de grupo identificar indícios que pudessem apontar a relevância da cooperação sob a ótica da Teoria dos Jogos e da teoria de Relações Públicas, e os elementos que elucidam ambas as teorias. Fez-se isso sob a luz da Análise Textual Discursiva de Moraes (2007), seguindo as três etapas que constituem o processo dessa análise, já conceituadas nesta tese.

Assim, inicia-se com a desorganização e a desconstrução textual por meio da fragmentação de toda a transcrição da dinâmica de grupo. Leituras sucessivas do corpus foram realizadas, surgindo unidades de sentido para a análise que deram seqüência ao processo de categorização por meio indutivo, a partir do grau de relevância e de interesse dessas unidades. Emergiram, então, as quatro categorias intermediárias de análise: *Da Individualidade à Coletividade, O Pensar, O Agir e O Desfecho*. Essas categorias são interdependentes e seguem uma seqüência lógica e temporal.

### 6.1# A HISTÓRIA DO PERCURSO

A dinâmica de grupo foi concebida com o sentido de propor uma situação de conflito como instrumento capaz de propiciar a coleta de dados para o acompanhamento da emergência de fenômenos indicativos de cooperação, já que cooperação e conflito são dicotômicos. Partiu-se da premissa básica de que as Teorias dos Jogos e de Relações Públicas possuem elementos comuns, e que ambas lidam permanentemente com essa dicotomia.

A situação-dilema foi proposta de forma a ser centrada em um ponto específico que necessitava de ser negociado: em determinada empresa, o aumento de produtividade de 8% era necessário para a entrega de um pedido que apenas poderia ser obtido mediante a motivação e o compromisso entre os grupos. Além disso, como mecanismo de controle, foi solicitado que a cada rodada fosse escrita uma proposta, a previsão que tinham de qual proposta receberiam em troca e qual a consequência, qual o resultado dessa negociação, de

acordo com as opções definidas para ambos os grupos na folha de dados de micro e macroambiente que os mesmos receberam.

Para que pudesse ser observado o desenrolar dos comportamentos diante de diferentes realidades, foi estabelecido que haveriam no máximo três reuniões. Devido à exigüidade de tempo disponível, e para que houvesse condições de os dois grupos formularem propostas já no primeiro encontro, optou-se por fornecer o mesmo conjunto de dados a ambos. Alguns dados, ainda que numéricos, não exigiam a elaboração de cálculos complexos de parte dos indivíduos e, sim, que demonstrassem nas falas ou em anotações o caminho traçado, as escolhas feitas e o raciocínio desenvolvido.

Por fim, observou-se que os grupos utilizaram todas as reuniões disponíveis antes de a dinâmica ser finalizada. É durante as reuniões de intragrupo e intergrupo que emergem os fenômenos vistos sob diferentes perspectivas, em momentos diversos, respeitando a evolução dos comportamentos e a cronologia dos acontecimentos.

Destaca-se ainda que, foi utilizado o sistema de codificação proposto por Moraes (2007) para identificação das falas, conforme exposto no capítulo anterior. Porém, cabe ressaltar que, para a preservação do anonimato dos participantes quando citados nas falas, serão reconhecidos pelo número correspondente à função a eles atribuída na dinâmica de grupo, substituindo o nome próprio.

## 6.2# METATEXTO: O PERCURSO DA ANÁLISE

### *1ª Categoria - Da Individualidade à Coletividade*

Esta primeira categoria possibilita a compreensão do movimento de introjetar o papel a ser desempenhado pelo participante durante a vivência, o que o torna personagem. Além disso, trata da trajetória que leva do individual ao coletivo, da singularidade ao grupo, da divergência à convergência de necessidades, interesses, objetivos e metas na composição do equilíbrio e pelo sentido de agrupamento que interage num sistema interdependente.

Observou-se, inicialmente, a disposição dos participantes de cumprirem, da melhor maneira possível, o comportamento desejado, fator indispensável ao sucesso da dinâmica. Pessoas diferentes, com individualidades específicas, são sorteadas ao acaso para comporem

um grupo, e a esse grupo é proposta uma situação artificial. Aos componentes do grupo são sugeridos comportamentos possíveis diante de determinadas circunstâncias, e espera-se que sejam capazes de transformar essa representação da realidade em realidade vivida.

É no assumir esses papéis e encarar o desafio de “interagirem” que se inicia e se efetiva um sistema. O grau de envolvimento dos personagens com seus papéis pode ser avaliado positivamente através da percepção da participação individual “[...] *estava realmente vivendo esse papel de um funcionário que era tipo revoltado, tinha que agitar e construir argumento contra, para dificultar a negociação.*” (5.J.69), ou da avaliação do comportamento dos outros participantes, como expressa a fala:

*“[...]a nº 4 pegou, no início, meio que fez de gozação. Mas depois ela começou a levar a sério e eu comecei a levar a sério mais ainda. Teve uma hora que, realmente, eu estava lidando com um personagem e ela lidando com um personagem que eu achei que era verdade.” (5.J.183)*

Minicucci (1997) expõe que os indivíduos, ao interpretarem papéis, vestem-se de uma máscara para representar determinadas atitudes preconcebidas, ao encarnar uma personagem diferente de nossa própria personalidade. Segundo Simões (1995), indivíduos são personagens que interpretam a todo o momento papéis diferentes de maneira concomitante, podendo ser assimilados facilmente. Estipulou-se, assim, a cada indivíduo do grupo, um papel a ser interpretado com sugestões de comportamentos a serem implementados ou funções a serem desempenhadas.

Embora fosse crível que os papéis fossem aceitos e interpretados, não era possível precisar “*se*” e “*como*” isso iria ocorrer. Em ambos os grupos houve imediata assunção de papéis, como se vê eclodirem nas reivindicações: “*Eu acho que a gente tem que reivindicar, né, em primeiro lugar é um aumento salarial. Se não alterar o lucro, eu te garanto que não fecha.*” (5.A.20); “[...] *e tem que pedir, eu acho, para melhorar a qualidade da alimentação*”. (15.A.73) ou a defesa da empresa, em: “*Mas não, não pode, gente. Como é que a empresa nessa situação vai dar aumento?*” (7.A.43). Da mesma maneira, no grupo da diretoria, ocorre o principiar da vivência do papel, apenas com um processo diferente de construção a partir do imaginário da função a ser desempenhada, que inicia com o apresentar-se aos outros componentes do grupo, como expressam dois personagens observados: “*Presidente, terá que se informar de toda a situação, analisar e avaliar todas as decisões tomadas.*” (10.B.2), ou “[...] *sou diretora comercial [...] e tenho o pedido.*” (4.B.8).

Os personagens que vão surgindo a partir de interpretações esquemáticas no principiar da atividade, tornam-se complexos com o seu desenrolar, na medida em que os indivíduos somam aos comportamentos sugeridos suas vivências anteriores. O aparecimento de seus conceitos e preconceitos, surgem naturalmente e acabam por refletir uma visão social oriunda da luta de classes: “*É normal, da parte do trabalhador, entendeu [...]. Eles nunca estão satisfeitos [...] sempre se acham injustiçado e nós os bandidos*” (2.B.234). Em outro grupo: “*Eles também não podem perder o emprego. Eles que reduzam o salário deles, que eles ganham às nossas custas*” (5.D.26). Ou generalizando uma visão estereotipada de uma função, expõe-se uma fala que demonstra: “[...] *meu papel de diretor financeiro, se tu pegar qualquer pessoa que trabalhe na área financeira, que tenha um cargo, é assim*” (2.J.97), ou, ainda, incorporando seus conhecimentos da realidade ou suas inferências sobre a mesma: “*Porque é assim, é indústria. [...] nós estamos em crise, a região inteira, não é só a nossa empresa*” (2.H.10).

Desse modo, observa-se que cada participante interpretou os papéis de maneira diferente porque sua bagagem é única, possui especificidades e experiências próprias. Mesmo representando um mesmo personagem, as referências individuais aparecem no contexto, não descoladas de suas próprias circunstâncias e da compreensão do seu papel – fatos esses que em Minicucci (1997) encontra-se respaldo.

Infere-se isso, remetendo-se ao entendimento de cultura que Freitas (1991), Thompson (1995) e Lakatos (2001), quando afirmam que, de parte dos indivíduos, um conjunto de padrões exprimem significados, e estes são incorporados, expressando pensamentos e comportamentos de vários tipos. Esses comportamentos servem de regras que estabelecem ações isoladas e/ou conjuntas, disseminando influências por meio de comportamentos fixados formalmente ou pelo que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo.

Esses personagens, ao compartilharem um objetivo comum, que era de elaborar uma proposta de negociação, iniciam o reforço de laços por meio da discussão de propostas nos dois grupos, como se vê na seguinte fala: “*Até porque se tu não fizer hora-extra e não aumentar a produtividade, nós não vamos conseguir entregar o pedido no prazo*” (10.B.98). Outro movimento iniciado foi a busca de uma identidade coletiva: “[...] *segundo o diretor financeiro, a empresa tem possibilidades de se recuperar e um ano mais de sobrevivida, então nós temos que achar uma maneira de que os funcionários trabalhem de qualquer maneira para nós produzirmos este pedido.*” (6.B.5).

Por intermédio da participação, os personagens se movimentam e afirmam seus espaços, formulando o trabalho em equipe e, conseqüentemente, construindo a identidade dos grupos: “nº 6, mas eu acho que primeiro nós vamos ter que ajudar a nº 4 a que ela [...].” (8. B.173). E também “[...] aí a gente entra com este esquema, esta estratégia. Eles garantem a estabilidade e a gente trabalhando o mesmo, é isso aí.” (11.A.313). Constata-se que ocorre então a superação das individualidades por meio da participação, partilha e colaboração dos constituintes dos dois grupos.

Conforme entende Minicucci (1997), pode-se observar que após a assunção dos papéis e quando o processo de interação começa a ser desenvolvido, a individualidade dá espaço ao coletivo por meio da busca de ser aceito no grupo e de que se estabeleça a reciprocidade. Nesse instante, segundo o autor, há uma conduta participativa que resulta na aceitação mútua, sendo que cada participante é capaz de compreender os pontos de vista dos outros e adaptar sua participação ao grupo, buscando o consenso e construindo um sentido de coesão, mediante a complementaridade, resultando numa identidade única, com o sentimento de pertencimento.

Com o estabelecimento da identidade entre os membros dos grupos, percebe-se que estes passam a se comportar não mais como inúmeras pessoas reunidas, mas como um grupo coeso, uma unidade:

*“[...] em primeiro lugar uma postura que a gente tem que demonstrar é uma postura de união, também, de que realmente está no espírito de tudo que nós queremos. Nós estamos unidos, todos juntos nos ajudando, gente.” (5.A.363);*

*“Se a gente for unido lá, a gente tem que mostrar para eles que a gente é um time, que a gente está junto nessa. Todos aqui.” (8.B.252).*

Essa noção de todo pode ser mais bem compreendida a partir da visão da Teoria dos Jogos. Davis (1983) e Doria e Doria (1999) entendem que, quando cada indivíduo que compõe o todo, sentir as mesmas sensações, conseguir lutar pelos mesmos propósitos, estes podem ser considerados um único jogador, sendo este não uma unidade, mas um conceito coletivo, uma equipe composta de vários indivíduos que caminham para o mesmo lado. Neste enfoque, o que passa a ser considerado é o todo, que é visto como algo maior e mais amplo do que a soma das partes.

Assim, ao olhar a dinâmica de grupo desenvolvida, percebe-se que todas as partes da engrenagem se encaixem, formando um único conjunto, num processo ordenado, estruturado e inter-relacionado.

*“A gente tem que deixar bem claro para todo mundo que o emprego depende de todos.”*  
(2. B.127);

*“E que não é só o emprego deles que está correndo risco. É o emprego de todo o mundo.”* (2. B.192);

*“Ela não consegue, porque se a empresa não tem condição, todo mundo sofre. Se não der certo, gente, vai ser brabo se isso não der certo.”* (1.D.362)

Assim, infere-se que esse conjunto, aos olhos de Katz e Kahn (1979), seria uma organização constituída de indivíduos no desempenho de papéis dos seus personagens em sociedade. Pessoas essas, que em grupo estão frente a frente com valores e normas comuns. Por sua vez, ao fazer uso dos pressupostos de Simões (1995), esse conjunto seria um público composto por pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses estão interligados e se afetam mutuamente. Há o componente da inter-relação, da interação estratégica, das partes que, ao se conectarem, influenciam-se como num processo sistêmico. No caso dessa dinâmica de grupo, identifica-se, segundo o autor citado anteriormente, o sistema organização-públicos, em que a organização é representada pela diretoria e o público pelos funcionários, que, conforme Andrade (2001) são vistos com público interno.

Constata-se que ambos os grupos/jogadores/públicos demonstraram entender que, para atingir seus objetivos, precisavam um do outro formando um sistema: *“[...] se a empresa aceita o pedido, e a agente aceita fazer isso, aí eles conseguem fechar o contrato e vai ter lucro para todos”* (11.A.208). Por outro lado, oscilam entre a busca de fazer prevalecer interesses individuais ou coletivos entre crenças e entendimentos pessoais *versus* os do grupo conforme denotam as falas: *“Eu não quero trabalhar extra.”* (3.A.119); *“Mas nº 3, são apenas duas horas por dia, não é eterno, poxa gente.”* (9.A.122). Observa-se, referente ao exposto anteriormente, que cada sistema possui sua estrutura e seus objetivos, o que, segundo Etzioni (1980) e Simões (1995), são provenientes das individualidades de cada membro unidas pela consecução de propósitos e metas em comum.

Avaliando o comportamento do sistema organização-públicos, transparece que ambos perceberam que a busca por interesses, objetivos e metas individuais precisavam ser

entendidos como coletivas, resultando na convergência desses, fato esse que vai ao encontro dos pressupostos de Simões (1995), conforme expressam as falas:

*“Como fazemos para todo mundo ganhar? Acho que é achar o meio termo entre o que eles podem e querem dar e o que a gente quer e pode ou não ganhar, interesse de um mais o interesse do outro, aí dá para todo mundo.” (9. D.126.);*

*“[...] Eles só tem que concordar que eles vão ter que fazer um sacrifício agora para manter a empresa, mas é pelo bem deles, não só nosso, deles principalmente. [...] todo mundo vai se sacrificar.” (10.B.231)*

Outro fator que fica evidente em ambos os grupos é a busca pela convergência de interesses, objetivos e metas para passar a controvérsia: *“[...] eles não fazem nada, quem produz é a gente [...] quem tem a força braçal é a gente, para quem eles estão pedindo para colaborar e tal? Para a gente né?” (5.D.18);* ou *“Eles trabalham sim, nº 5 [...]. Não é bem assim como tu está falando. Cuidado com o que diz [...].” (7.D.29);* *“[...] não vão ter muito o que nos contrapor, ou eles nos ajudam ou se ferram” (6.B.229).* Andrade (1994) atesta esse aspecto, ao expor ser a controvérsia comum nos públicos. Esses, por meio de debates com opiniões e decisões conjuntas, geram polêmicas referentes a ação, questão ou proposta a respeito das quais inúmeros divergem.

Percebe-se que, dentro do sistema, esses jogadores irão interagir, podendo ou não estar em equilíbrio. A balança do equilíbrio pode pender para um lado ou para o outro, acentuando a convergência ou a divergência, conforme expressam as falas:

*“[...] eles também deviam estar sabendo que a gente estava passando por uma crise, então estava todo mundo pensando que ia perder o emprego. Aí a gente conseguiu fechar um contrato [...].”*

*“É bom para todo mundo. A gente faz por eles e eles fazem pela gente.” (6. B.301);*

*“[...] pedir um aumento salarial, até porque a gente não vai ter segurança de que vai estar trabalhando depois.” (1. A.029)*

Sob essa perspectiva, constata-se que, ao ver os dois grupos como partes relacionadas de maneira específica e repetitiva, formando um todo por meio de conexões, é compreender, sob o aporte de Simões (2001) que os sistemas podem estar em estado de cooperação, mas iminentemente podem entrar em conflito e vice-versa. Tem-se, também, nesse processo de relação dicotômico, o que Pimentel (2005) entende por dilema, sejam eles individuais ou

coletivos, envolvendo situações que ao mesmo tempo podem exprimir conflito de interesses ou possibilidades de cooperação.

Observa-se que, entre o sistema organização-públicos, houve alternância entre a busca da prevalência de interesses particulares e a preocupação com o outro, entre a obtenção de ganhos individuais e o propósito de benefícios mútuos:

*“Eu quero trabalhar minha carga horária normal e ganhar meu sustento com aumento. É isso aí.” (13.A.121);*

*“Se a gente parar para pensar também, se não fechar o pedido está tudo mal para todos nós. Aí trabalhamos em vão duas horas por esse período todo.” (11.A.137);*

*“Eu até acho que a gente está sendo bonzinho demais com eles. Não tem moleza não, não dá para dar o que eles querem. E não dava nada, só a lei, o básico.” (2.B.201);*

*“O comprometimento é muito importante entre a gente, e a gente com eles. Temos que nos comprometer com eles, se não vamos nos ferrar, todo mundo, não é só eles que vão se ferrar, nos também, claro.” (10.B.253)*

Essa transição entre conflito e cooperação, e vice-versa, conforme já referenciado por Axelrod (1984) e Caporael et al. (1989), compreende a existência no sistema de componentes como egoísmo e altruísmo, elementos inerentes à condição humana, mostrando-se, conforme entende Axelrod (1984), como forças divisoras, conflitantes, mas também unificadoras.

Quanto a observação dos processos comunicacionais e as relações de poder, percebeu-se que as tentativas dos grupos, internamente e externamente, intragrupo e intergrupo, foi tida como uma perspectiva de influenciarem-se mutuamente, fazendo com que o diálogo e a argumentação prevalecessem como forma de exercício do poder: “[...] porque o que nós temos que fazer, primeiramente, é conscientizá-los de que [...]” (6.B.134). Já os funcionários expõem que: “[...] tem que tentar que eles mudem a proposta, forçar para o nosso lado.” (5.D.244)

Diante disso, observou-se que a forma do exercício de poder apresentada vai ao encontro do pensamento de Etzioni (1980) e Simões (2001). Esse tipo de exercício de poder é classificado por ambos de maneira semelhante, sendo denominado pelo primeiro como expressivo e pelo segundo como persuasivo. Nesse sentido, o exercício de poder ocorre entre os indivíduos por meio da comunicação, sendo feito por intermédio do discurso. Intenta-se

com isso integrar interesses antagônicos, para que o resultado do seu exercício não seja a soma-zero (SIMÕES, 2001), em que uma pessoa ganha e outra perde. O autor salienta que é necessário que se transpasse para um processo comunicacional no qual todos os envolvidos saíam ganhando.

No grupo da diretoria, um membro procurou impor, devido a sua função de diretor financeiro um caminho dominador, impositivo: “[...] *manda calar a boca, a gente só vai lá e dá o que tem que dar e deu para eles, o de direito e deu para eles.*” (2.B.203). Porém, saliente-se, sem obter sucesso, não conseguindo com que esse tipo de exercício de poder prevalecesse, sendo neutralizado pelos demais: “*não, não acho que vai ser aqui partindo para briga com eles [...] não vai precisar, vocês vão ver [...].*” (2. B.433). Nessa situação de imposição, tem-se o que Weber (1979) entende por autoridade ou dominação legítima. Está apoiada na crença do direito de poder dos cargos daqueles indivíduos elevados à autoridade, assim como na legalidade de regras decretadas e no direito, sob essas regras, de emitirem ordens.

Quanto ao processo de comunicação, identificou-se que, apesar de ocorrer por meio da persuasão, também houve diálogo, que se deu de maneira conjunta e horizontal. Segundo Rego (1986), significa que fluiu em todos os sentidos entre as partes que interagiram, compondo o todo. Para este autor, a comunicação teve um sentido de partilha entre os indivíduos, e isso dentro de cada grupo facilitou a circulação das mensagens entre emissores e receptores, com maior compreensão e entendimento e, logo, maior influência: “[...] *eles falam e aí a gente conversa de novo e vê o que dá para fazer. Tem mais rodadas mesmo. Vamos conversar, o importante é conversar aqui primeiro e depois lá com eles.*” (6.B.292). Por fim, pode-se entender que a comunicação é de mão-dupla (SIMÕES, 1995), sendo assimétrica e simétrica (DOZIER; GRUNIG; GRUNIG, 1995).

Contudo, identifica-se no grupo da diretoria, que esse diálogo ocorre de maneira mais ordenada e linear, enquanto no grupo dos funcionários se dá de maneira menos ordenada, havendo intensa deliberação e debate, muitas vezes com os participantes interpondo falas ao se expressarem, gerando em alguns momentos certa dificuldade em identificar quem está se manifestando:

“*Seguem ou não seguem? Aceitam ou não? Vamos lá gente.*” (11.D.137);

*“Bota em votação. Não concordo com o plano de saúde, vamos ver o que o pessoal acha.” (15.D.206).*

No decorrer do processo de integração ao sistema, os indivíduos, ao interagirem, assumem posições e influenciam-se mutuamente, sendo mais ou menos participativos e comportando-se de maneira diversa. É assim que, no sistema organização-públicos, por mecanismos derivados das relações de poder que entre eles se manifestam, emergem as lideranças. Nos dois grupos, as lideranças se estabelecem ao natural ou pelo assumir a ordenação e a condução do processo, conforme expressam os participantes: “[...] nós devemos listar o que nós podemos oferecer a eles. O que a gente pretende fazer.” (6.B.063); “A nº 4 vai dizer que, neste momento, infelizmente se [...].” (6.368.B); “[...] vamos fazer a votação para a gente anotar aí. Por que não estamos chegando num acordo [...] sem isso não vamos para a frente.” (8.A.203). A liderança também se estabelece pela ênfase na participação e disposição de argumentar e defender, de maneira intransigente, suas propostas, segundo manifestação de outro participante: “Mas na real a gente não vai aceitar, [...] não adianta a gente não melhorar o nosso salário, tem que dizer que não.” (5.A.342). Destaca-se, quanto ao exposto, que, no caso dessa vivência, os líderes tornaram-se elementos catalisadores das preferências do grupo, assim como denota Minicucci (1997).

Além dessa ocorrência, cada grupo deveria escolher um componente que teria a função de representar o grupo durante as reuniões de negociação. Observa-se que a escolha dos representantes, nos dois grupos, é feita utilizando-se critérios diversos. No grupo dos funcionários, apenas ao final da primeira reunião há a escolha, sendo considerados para a função por sua participação as duas lideranças que emergiram: “[...] é eu voto na nº 11.” (13.A.367) e “[...] tem que ser bom [...]. Brigar com o nº 5 é melhor.” (1.A.371). O grupo fecha consenso em torno da figura que lhe parece mais indicada para um confronto, conforme manifesta um participante: “Mas tu briga, hein. Briga mesmo pela gente.” (11.A.377). Essa indicação do funcionário, que em princípio tinha a função de tentar que não houvesse acordo sem aumento salarial, à liderança tem importância para a condução do processo, atesta isso o próprio funcionário: “[...] só que como nos incumbiram da responsabilidade de ser o líder, já mudou [...] eu vou tentar chegar a um acordo que beneficie, a todos.” (5.J.69). Por sua vez, no grupo da diretoria, o representante foi escolhido logo no princípio da primeira reunião pela capacidade de comunicar-se: *“É uma coisa que depende da comunicação pessoal, também. A gente se conhecia um pouco.”* (8.J.156).

Quanto à função de mediador, esta foi sugerida a um componente do grupo dos funcionários, que poderia assumi-la ou não, conforme escolha própria. Destaca-se que essa função é vista por Simões (1995), Murphy (1991b), Grunig (1992), Kunsch (2003) e Xifra (2003) como fundamental, pois consta como colocar-se como um intermediário entre os indivíduos que compõem o sistema organização-públicos, servindo como um elo, na busca de aproximar as divergências de necessidades, interesses, objetivos e metas, buscando, por intermédio do equilíbrio, a convergência.

Porém, independentemente da função sugerida, identificou-se que outros participantes também aportam uma equalização em suas posições, buscando, por meio da racionalidade, melhorar a qualidade de seu processo de escolha, assegurando movimentos e resultados consistentes (FIANI, 2006). Ao acender sobre o grupo, observou-se que procuraram estimular que o grupo, ao analisar o problema sob perspectivas diversas, obtenha soluções equilibradas para o sistema. Assim, constatou-se que em ambos os grupos os mediadores conseguiram desempenhar essa função:

*“Se eles estão pedindo isso para não fechar a empresa, como é que a gente vai pedir um aumento agora. Não dá, pensem bem [...].” (9.A.45);*

*“Mas eu acho que não tem isso não. Eles precisam da gente e a gente deles. Acho que é paranóia tua de achar que eles só querem ganhar.” (7.D.245);*

*“[...] eu acho que a gente tem que trabalhar no caso com o lado, com a importância deles, a gente não pode ser assim, radical [...].” (8.H.17).*

O processo complexo de transição da individualidade à coletividade, que se confirma na dinâmica de grupo proposta, tem-se a percepção de que houve não somente a composição de um grupo, mas de um sistema no qual as partes se encaixam de maneira a organizar e a equilibrar necessidades, interesses, objetivos e metas distintos, formando um todo coeso, visto como um sistema de interação, de influência mútua e de convergência: o sistema organização-público com todas as suas nuances e complexidades.

## ***2ª Categoria - O Pensar***

Essa categoria foi estruturada tendo em vista o pensar estratégico que emergiu a partir de situações conflitivas que se apresentam aos grupos durante a dinâmica. Reflete o processo

de construir e projetar a estratégia de um jogador sobre o outro, prevendo o seu possível comportamento, para que se possam construir argumentos e contramovimentos. Trata-se de planejar o processo de interação entre os participantes com o intuito de maximizarem-se as chances de acertos no momento de agir, de tratar de problemas, de tomar decisões, de relacionar o pensar e o fazer para a seleção das melhores alternativas, tendo escolhas estratégicas projetadas frente ao adversário.

Inicialmente, na dinâmica, os grupos receberam um conjunto de dados para que pudessem fazer uso ou não ao longo da vivência. Observou-se que ambos os grupos fizeram uso dos dados a que tinham acesso: “*A empresa tem 400 funcionários. A empresa compromete 15% do seu faturamento com os salários. 50% dos funcionários recebem o mínimo da categoria de 473,00 reais. [...] são as informações que nos passaram. É bastante informação.*” (1.D.173); “*Aqui diz assim, que o salário compromete só 15% do faturamento do grupo.*” (1.A.75). Com isso, conforme entende Simões (1995), tais dados exprimem novidade e certeza aos participantes, sendo transformados em informações:

*“Diz que o diretor financeiro pode oferecer um bônus de até 3% sobre o lucro dividido entre os funcionários. [...] Isso dá, deixa eu ver, 81.600 reais.”* (2.B.028);

*“É pouquíssimo. Mas ao menos a gente sabe disso.”* (15.A.77)

Além disso, identifica-se que os grupos inferem que, pelo fato de ambos possuírem o que entendem nesse instante por informações, demonstra que a organização está disposta a desenvolver um processo de negociação e relacionamento baseado na transparência, verdade e busca de aproximar os interesses distintos: “*A gente está confiando. A gente recebeu uma informação que seria de 15% sobre o lucro total o valor que vocês estariam pagando.*” (5.C.18)

Constata-se, por sua vez, que as informações servem como recursos, sendo de conhecimento comum (FIANI, 2006) e passam a nortear os jogadores na construção e no desenvolvendo do seu pensar, iniciando-se um processo de pensamento estratégico, sendo capazes de identificar e analisar o problema que lhes é proposto. Ambos os grupos percebem que estão diante de um problema centrado no dilema necessidade *versus* demanda:

*“Tá, e aí, como que a gente vai fazer, vai aceitar trabalhar mais duas horas?”* (11.A.8);

*“A gente tem que produzir mais para fechar o contrato [...]. E para fechar o contrato a gente tem que aceitar.” (11.A.63);*

*“[...] para produzir esta quantidade de peças no prazo, não basta aumentar o número de horas trabalhadas [...]. Precisa também que os funcionários estejam motivados e aumentem sua produtividade em 8%.” (6.B.23);*

*“No momento o que vai se pagar, a hora extra, a gente vai ter que ver a disposição deles de trabalhar somente recebendo hora extra, isso é o ideal para empresa.” (8.B.72)*

Compreende-se que a negociação inicia-se por divergência de interesses e de necessidades, e ao longo do seu processo se buscará aproximar ou não estes elementos. A negociação, na dinâmica proposta, é vista como um instrumento para influenciar o comportamento e as decisões do outro grupo:

*“[...] gente tem que pensar em vários itens para negociar com eles. Para alguma coisa valer a pena, para nós levarmos vantagem. Ganhar ao máximo alguma coisa. E a nossa chance.” (5.A.154);*

*“[...] a nossa parte, como empresa, é tentar negociar, qualquer empresa faz isso, negociar, buscar vantagem, mesmo que tenha lucro e tenha condições ela nunca quer dar tudo o que pedem, primeiro aos poucos.” (2.B.198)*

Percebeu-se então, que os grupos começam a planejar como conduzir o seu processo de negociação. Partindo dessa premissa, esses grupos passam a prever, projetar e decidir antecipadamente, de acordo com Simões (1995, 2001), Oliveira (2003), Kunsch (2003), Cesca (2006), o que precisa ser realizado para a negociação, desenvolvendo seus planos de ação, ainda que de maneira empírica. Isso ocorre tanto no grupo dos funcionários:

*“Para chegar a isso vocês tem que observar, [...] mas vamos pensar direito, vamos pensar nas possibilidades de como ganhar vantagem.” (5.A.212);*

*“[...] pelo menos a gente tem que já expor qual é a nossa relação de pedidos, exigências, benefícios que queremos.” (5.A.169)*

A partir disso, os jogadores começam a desenvolver um diagnóstico da situação. O uso das informações que são disponibilizadas, referentes a cenários de micro e macroambiente, somados às suas inferências a partir das suas vivências, permitem aos grupos anteverem possíveis oportunidades e ameaças referentes ao ramo de atuação da organização, e como isso

interferi, nas suas estratégias, identificando pontos fortes e pontos fracos, seus e de seus oponentes. Com tais projeções, os grupos constroem um diagnóstico, segundo Simões (2001), que busque conhecer o que está ocorrendo e porque está ocorrendo no processo do sistema organização-públicos, como vemos a seguir:

*“Ramo calçadista é complicado, [...] está difícil.” (3.A.152);*

*“É exportadora, [...] ainda com o dólar baixo talvez não vendam mais.” (10.B.187)*

Isso posto, é necessário determinar o que se quer ou definir objetivos e metas a alcançar frente a necessidades, demandas e interesses de cada lado. Nesse instante, trabalha-se a expectativa, buscando unir o que se precisa ao que se deseja obter da negociação. Nos dois grupos, isso é expresso de maneira diferente, um determinado pela pauta de reivindicações e o outro pelo propor:

*“Eu acho que a gente tem que pensar em vários itens para negociar com eles. Para alguma coisa valer a pena, para nós levarmos vantagem. Ganhar ao máximo alguma coisa. E a nossa chance.” (5.A.154);*

*“[...] a nossa parte, como empresa, é tentar negociar, qualquer empresa faz isso, negociar, buscar vantagem, mesmo que tenha lucro e tenha condições ela nunca quer dar tudo o que pedem, primeiro aos poucos.” (2.B.198)*

Ao traçar seus objetivos por meio da convergência de interesses dentro do grupo, percebe-se que definem seus propósitos e escolhem seus movimentos primeiramente em benefício próprio, com interesses específicos: *“Eu quero um plano de aposentadoria.”* (13.A.92). Com o prosseguimento da discussão de objetivos, há a integração do pensamento dos demais membros dos grupos, levando-se em conta os interesses coletivos, como se vê em: *“Uma coisa que todo mundo aceite. Seja bom para todos.”* (13.A.161). Tudo isso visando integrar o que cada membro deseja e acredita ser o melhor a solicitar na negociação.

Axelrod (1984) e Zugman (2005b) explicitam que é comum e aceitável que as partes pensem em si, em princípio, para compor os objetivos e as metas coletivos. Zugman (2005b) ressalta, em referência à composição posterior de um objetivo e de metas que dialoguem como todo, não prevalecerem mais os interesses individuais, substituídos pelos da coletividade. Murphy (1989, 1991b), Trigeorgis (1996) e Simões (2001) entendem que isso remete à busca de convergência de interesses distintos para a otimização de estratégias e, conseqüentemente, dos resultados.

A dinâmica propunha aos grupos que as propostas para negociação fossem elaboradas e que se prognosticassem as possíveis ações e a reação do outro grupo. Era preciso que o momento de construção das propostas, estratégias, comportamentos, movimentos e contramovimentos, estivessem centradas não somente em uma das partes, nas suas necessidades, interesses e desejos, mas também na identificação do que o outro grupo poderia propor, as possibilidades de reação à sua proposta neste processo de interação.

Em ambos os grupos, observou-se essa atitude. Na diretoria, tem-se: “[...] *eles vão querer ganhar a hora e sei lá, mais alguma coisa, claro. Não vão pedir pouco, vocês vão ver, vão se aproveitar.*” (2. B.285). Ao mesmo tempo, entre os funcionários, tem-se: “[...] *e se eles não aceitarem nem fizerem uma contraproposta de 3%, 4%, 1%? E aí como ficamos?*” (3.D.194). Constata-se que não apenas cumpriram com o que foi proposto, mas construíram seu processo de raciocínio e estratégias a partir da projeção que fizeram sobre o comportamento da outra parte.

Ao se desenvolver um planejamento, entende-se que se está buscando pensar e atuar de maneira estratégica, na busca de maximização de ações e resultados. Tem-se, então, uma ação proativa que, segundo Kunsch (2003), busca principalmente projetar o que se almeja, pensando na outra parte com que se interage. Isso é definido por Brandenburger e Nalebuff (2000) como alocentrismo.

Por sua vez, observa-se que as falas anteriores remetem, também, a um estado de incerteza de uma parte frente à outra. A incerteza pode ser entendida como natural (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 2000), tendo-se em vista que ambas as partes, ao fazerem suas projeções, iniciam a sua construção por meio de suposições frente ao novo. Junto à incerteza, os jogadores identificam um estado de interdependência, já que nenhum movimento pode ocorrer sem que afete o outro, e que não havendo solução para o problema, ambos sofrerão:

*“[...] até no meu vai pegar, que depende disso para manter o seu emprego, no caso, então não é só o deles, no caso, é o nosso também que está a perigo [...].” (2.B.153);*

*“[...] Vai sobrar para todo mundo, não é só eles que vão se ferrar!” (1.306.D)*

Sob essa perspectiva, pondera-se que, independentemente das estratégias adotadas, estas são consideradas hipóteses otimistas de resolução do problema. Isso é identificado já na

primeira negociação, quando os funcionários, entabulando que a diretoria terá dinheiro a partir da entrega do pedido:

*“Gente, não tem como eles não dar, assim, olha o faturamento deles, olha como é a proposta deles.” (5.A.121);*

*“Não acho que vai ser aqui para partir para briga com eles. Não vai precisar, vocês vão ver, vai rolar negociação.” (4. B.425)*

Quando isso ocorre, desenvolve-se um raciocínio de ação e reação baseado na interação de sistemas que buscam influenciar-se mutuamente (NASH, 1953; CAMERER, 1991; SIMÕES, 1995; MILLER, 2003). Assim, tanto a diretoria como os funcionários projetam suas estratégias de atuação e compreensão, acreditando que o movimento da outra parte será pensado frente a essa interligação entre eles por uma recíproca dependência. A resolução do conflito provavelmente será favorável, em vista dessa mútua influência.

Ao mesmo tempo, ao projetar e construir objetivos e metas pensando em si e na interdependência com o outro, se expressa uma polaridade que contempla comportamentos antagônicos, variando do egoísmo ao altruísmo – fato que é normal (SOUZA, 2003), posto que a realidade social não é constituída de linearidade. Além disso, Grunig (2001) entende que os indivíduos que interagem sempre buscam conservar a singularidade do seu egoísmo. Isso fica emergente, com mais clareza, no público dos funcionários que, em princípio, expõe um pensamento de tudo ou nada: “[...] se não atender o pedido a empresa fecha, pelo menos eles pagando ela fechou com um salário maior para nós.” (5.A.214), mas também ocorre no grupo dos diretores, que pensam na manutenção dos seus empregos, embora normalmente refiram-se a isso, no contexto, fazendo menção ao risco de todos ficarem desempregados: “[...] importante é cumprir o pedido [...] força para fechar o pedido. (6.B.263).

No projetar o desenrolar das negociações, entretanto, no contraponto de planejar ação e reação, o comportamento evolui e os grupos iniciam a dar-se conta de que, por vezes, abrir mão ou recuar é achar um ponto de equilíbrio entre querer ganhar tudo e o perder tudo. Quanto a isso, Lewicki e Litterer (1985) fazem referência, expondo que, conforme se conduz uma negociação, essa alternância de atitude pode ocorrer rapidamente:

*“Se nós perdermos o emprego, eles também perdem. A gente não vai sair perdendo sozinho. Todos acabam perdendo, a gente e eles sabem disso. Vão querer chegar num*

*acordo, com certeza. Vamos ter que ceder, mas eles também [...]. Tem que ter um meio termo aí para nós e para eles.” (1. D.77);*

*“Tem que ser uma coisa mais humana agora, alguma coisa tu tem que dá.” (12.E.130)*

Em relação ao tipo de estratégias de negociação que os grupos procuram construir a partir do planejamento de suas idéias, propostas, movimentos e contramovimentos frente à outra parte, identifica-se o uso de estratégias que variam do *Tit for Tat* à estratégia colaborativa, dependendo de qual o momento analisado. Segundo Axelrod (1984), o *Tit for Tat* leva os grupos a se posicionarem, por dar à outra parte somente a mesma medida do que recebe.

Identificam-se estratégias de *Tit for Tat* para atingir objetivos tanto da diretoria: “[...] se atender esse pedido eu vou ter dinheiro para manter eles no trabalho, se não, não vai ter emprego, é simples.” (10.B.321), quanto dos funcionários: “[...] se eles forem legais com a gente, a gente vai ser legal com eles. Tomou levou. Se querem conversar vamos conversar. Se não querem dar, não vamos dar também.” (5. D.294). Emerge a situação que caso o grupo receba benefícios, dará em troca o que a diretoria espera deles; caso contrário, não há intenção de fechar acordo. De parte da diretoria, esperam que os funcionários cumpram com o prazo de entrega do pedido, trabalhando por “vestir a camiseta”, caso contrário, podem vir a fechar a empresa, o que levará inevitavelmente ao desemprego “[...] se eles mantiverem a empresa a coisa é bem diferente [...] eles teriam que trabalhar porque daqui um pouco eles não vão ter nem aquele salário.” (12.B.156).

Há também a estratégia colaborativa, que prioriza o relacionamento entre as partes e os resultados obtidos, sempre observando que os dois grupos têm noção constante da forte interdependência de ações e reações que há entre eles. Essa estratégia centra-se nas necessidades e objetivos de ambas as partes de serem atendidas, sem que uma delas sinta-se prejudicada ou frustrada com o processo final de negociação (LEWICKI; LITTERER, 1985). Além disso, a derrota é inevitável, caso o objetivo do jogador seja ganhar em vez de evitar a perda (VON NEUMANN, 1928):

*“Desse jeito todo mundo perde e não é o que eu quero. Eu quero ganhar. (1.D.292);*

*“[...] se eles nos ajudam, estão se ajudando. Todo mundo está se ajudando assim. Pode não ser o melhor para eles, mas é o melhor que dá para ter para todos, agora vendo o que a gente tem pela frente.” (6. B.229);*

*“Eu acho que isso é um argumento [...]. Interesse de um mais o interesse do outro, aí dá para todo mundo.” (1. D.126)*

Sob essa perspectiva, ambos os grupos, dentro do possível, buscam projetar seus *payoffs* de maneira maximizada. Por meio desse processo, delineiam suas propostas de acordo com seus objetivos, no caso dos funcionários discutindo uma extensa lista de reivindicações sintetizadas pelas falas: *“Tá, tem que melhorar, então, tem que oferecer um almoço e janta, é isso que vocês querem?”* (15.A.348), *“[...] e um refeitório limpo, é isso aí, pode pedir que é uma boa.”* (1.A.351) e *“[...] lazer, eu quero lazer.”* (11.A.352). Por sua vez, a diretoria tenta obter o acordo com o mínimo dispêndio para a empresa: *“[...] deixar garantido já alguma coisinha para eles, mas o mínimo que podem ganhar, que não seja ruim para nós.”* (10.B.66)

Percebe-se que se discutem possibilidades, se levantam hipóteses do que pode ser dado e do que pode ser recebido, alternando-se entre o desejo e o factível. Nesse projetar o possível diante das circunstâncias, propõe-se uma abordagem de coerência entre meios e fins ao processo, sugerindo a racionalidade como característica emergente, sendo entendida como a seleção das melhores estratégias para se alcançar determinados fins (BARNARD, 1968; RAPOPORT, 1991; ALMEIDA, 2005): *“Não adianta querer pedir coisas, a questão aqui é horas de trabalho”.* (3.A.74); *“A gente tem 90 dias para entregar esse número de peças [...] e isso significa que tu tem que consegui o comprometimento deles.”* (12.B.420). Nesse instante, segundo pressupostos teóricos de Simões (2001) e Kunsch (2003), os grupos dedicam-se a realizar prognósticos. É o momento de se preverem cenários, renunciando o que possivelmente possa ocorrer aos grupos que interagem.

Nessa seqüência, os grupos projetam, então, o quanto desejam ganhar, buscando maximizar seus resultados: *“[...] então bota essa lista toda aí para primeira, se der deu.”* (2.B.422) ou *“Não precisa dá nada, só o legal. [...] ou eles querem manter o emprego e a empresa ou eles não querem.”* (1.A.345). Contudo, observa-se que eles percebem que, caso não obtenham o que almejam, necessitam receber um mínimo possível, identificando nessas propostas o que pode ser o máximo desse mínimo e o mínimo desse máximo a receber. Esse pensamento remete aos teoremas de *minimax* e *maximin*, quando ambos os grupos buscam garantir perdas e ganhos mínimos, segundo Von Neumann (1928) e Doria e Doria (1999), expressando-se da seguinte forma:

*“No mínimo 5% de salário e a redução da carga horária.”* (11.A.345);

*“Eles têm que garantir. Acho que mais importante é a garantia de ficar depois do pedido entregue.” (11.A.158);*

*“[...] a gente não vai passar do que está lá, 1% de salário e 3% de participação.” (6.B.73).*

No desenvolvimento do processo, há evolução no sistema da projeção de ações que visam levar ao ganho mútuo, buscando obter o máximo possível de comprometimento de todos em torno de um objetivo macro, buscando superar diferenças e agir frente às ameaças e fraquezas que se mostram. De parte dos funcionários que visam ganhar algum benefício direto ou indireto com o acordo, há, sobretudo, a meta de continuar com o emprego. Já para a diretoria, é necessário obter o comprometimento entre os seus públicos para cumprir com o pedido, mantendo a organização e os empregos. É a partir da busca da satisfação de seus interesses, segundo Simões (1995, 2001), mas principalmente do olhar os interesses de todas as partes que interagem no sistema, que surgem os estímulos para a cooperação:

*“Na verdade, pediram uma tratativa para a empresa não falir [...].” (1. A.015);*

*“[...] nesse momento nós precisamos é de trabalho. Pegar todos juntos, por todos. Podem não ganhar o que querem agora, mas o melhor para todos é trabalhar, é colaborar, senão, sabe como é, sem emprego.” (6.B.368)*

Para que os grupos pudessem desenvolver suas estratégias de negociação focadas na busca de convergência e no consenso de interesses, em um processo que vise priorizar relacionamentos e resultados, o planejar é apoiado em normas provenientes dos conjuntos de preceitos, valores, padrões, crenças e regras pessoais, e da organização, para que possam estipular os limites e a regulamentação de acordos, sejam estes formais ou tácitos. Os dois grupos inferem, a partir do recebimento dos dados e da transposição desses em informação, uma mínima cultura organizacional, segundo Freitas (1991), quando exprimem a identidade organizacional, constituída de seus diversos atributos singulares:

*“Exatamente, que nesse momento eles fazem parte de um grupo, da história da empresa. Nós somos a história, os valores, o que cada um é, o que traz junto para cá.” (6.B.188);*

*“A gente tem que vê que eles até hoje pagaram direitinho, não demitiram ninguém, a gente tá com tudo em dia.” (7. A.239.)*

À parte as normas do sistema organização-públicos, há as normas da dinâmica em si, e a partir delas constata-se a importância no processo de planejar do fator tempo/prazo como determinante. Há o tempo/prazo para a entrega do pedido, que soma urgência à decisão de aceitar ou não o pedido: “[...] quero ressaltar aqui para vocês que a gente tem um prazo de 90 dias para entregar, [...] o contrato prevê multa diária por atraso na entrega ou no cancelamento.” (6.B.56). Por sua vez, há o tempo/prazo pelo qual os grupos podem negociar. Desta forma, pode-se observar que, pelo fato de os grupos disporem de três rodadas para negociar e decidir se fecham ou não o acordo, conforme os interesses de cada parte, puderam ser pensadas estratégias alternativas diversas para cada etapa da dinâmica:

*“Tem tempo para outra proposta, talvez eles aumentem menos agora, mas acho que na segunda vez fecha com a empresa.” (11. A.329.);*

*“Nós temos uma margem para a segunda negociação [...].” (4. B.387.)*

Isso ocorre, principalmente, porque a dinâmica propõe um Dilema do Prisioneiro Iterado, e seus participantes sabem que, à frente, disporão de novas oportunidades para ajustar suas propostas (AXELROD, 1984). O acordo não precisa acontecer no primeiro contato de representantes, o que prolongaria as negociações, o projetar, o estudar o oponente, as interações e, principalmente (GROSSMAN, 2004), o estabelecimento da prevalência da cooperação baseada na reciprocidade por experiências vivenciadas anteriormente (AXELROD, 1984).

Como estratégia de negociação, o grupo dos funcionários entende que buscar exercer pressão frente à diretoria, mediante a busca de recompensas financeiras e demais benefícios, é o melhor a ser feito como demonstram as falas: *“para eles fecharem o contrato eles vão ter que dar aumento.”* (1.D.067) e *“[...] se não a gente pode dizer que todo mundo não vai mais trabalhar.”* (5.D.332). Identifica-se esse tipo de poder compensatório (ETZIONI, 1980), que se legitima pelas necessidades de as pessoas serem compensadas pela remuneração ou, além das recompensas financeiras, por meio de benefícios indiretos (GALBRAITH, 1984)

Alem disso, destaca-se que, como posicionamento estratégico, a diretoria, embora considere a possibilidade de fazer maiores concessões, opta por não fazê-lo logo, visando obter o máximo de vantagem possível, tendo em vista as possibilidades de novas reuniões que a dinâmica possibilita. Apesar disso, mantém uma postura de, ao jogar com essas

possibilidades, não tentar enganar ou prejudicar a outra parte, mostrando-se sempre interessada em buscar o acordo, tal como manifesto a seguir:

*“[...] na realidade não é ameaça, é um fato real, não estamos ameaçando eles, querendo fazer joguinho, persuadindo. Estamos dando a real mesmo. O que ganhamos enganando eles? O que podemos é começar pegando pelo emocional, ir lá de vagarinho, vendo o que podemos levar primeiro, mas não vamos enganar, vamos na manha primeiro, só isso. Enganar não.” (1.B.324).*

A emergência que o exercício de poder por meio da comunicação é proposto como estratégia preferencial pelos dois grupos com o intuito de produzir efeitos, influenciar por força da argumentação. Assim, constata-se que, na busca da aceitação das suas propostas, eles planejam utilizá-las em confronto, em discurso de apelo emocional, no grupo da diretoria inclusive, passando pelo treinamento do representante: *“Tu tem que ir lá, partir mais para parte emocional mesmo, que tu vem em nome da empresa. A empresa se manteve até agora com os salários em dia. Tudo foi feito direitinho, e eles agora têm que entender que os funcionários sempre tiveram os benefícios. Entendeu o que tem que fazer?” (6. B.184).* Fazendo uso dos pressupostos de Smith (2005), percebeu-se que tanto os funcionários como a diretoria alternam entre o discurso do altruísmo, da lealdade, do medo e da culpa, oscilando entre emoções positivas e negativas.

Por fim, constata-se que, no processo de organização dos atos de pensar, as estratégias oscilam, partindo de interesses isolados, em que se observam um grupo confrontando outro e a convergência de interesses de maneira sistêmica: dos desejos às possibilidades, do radicalismo à busca do consenso, das rivalidades ao compromisso. Observou-se que, ao se planejarem as ações, os movimentos e os contramovimentos, o agir pensando em si e no outro é mais bem estruturado em vista da obtenção da maximização de resultados que perpassa o estímulo de cooperar. Fica evidente aos participantes que, com a interdependência, suas ações têm influência direta e indireta no presente e no futuro, e um recuo pode permitir que se possa voltar a negociar no futuro. Essas escolhas são pensadas, assim, de maneira estratégica.

### ***3ª Categoria - O Agir***

Esta categoria relaciona-se com as estratégias previamente desenvolvidas, pensadas e projetadas dando surgimento ao atuar, ao colocar na prática. Tem-se, nessa categoria, o

momento de se verificar e analisar como se desenvolve, na execução da dinâmica, o pensar estratégico dos grupos, principalmente aqueles evidenciados nas reuniões de representantes, que possibilitam que se observe o embate de idéias, pensamentos e atitudes no momento do confronto entre as partes, entendida por Simões (2001), Kunsch (2003), Oliveira (2003) e Cesca (2006) por implementar as ações projetadas.

De início, o que emerge é uma negociação que se desenvolve em três momentos distintos, devidamente marcados na dinâmica de grupo. Entende-se que o primeiro é o momento de uma parte conhecer a outra, perceber quem é e o que realmente deseja cada um, identificando um aliado ou um oponente. Demarcam-se posições na busca de desvelar o novo que emerge numa caminhada frente às incertezas, mesmo que seus movimentos e contramovimentos tenham sido projetados de maneira estratégica e maximizadora. Esse primeiro contato estabelece para ambos os grupos as bases para as futuras negociações, e sinaliza uma evolução negativa na escala do problema.

O segundo momento é identificado como o do “choque de realidades”, em que as partes enfrentam o embate e a frustração entre o ansiado e o ofertado. É um momento impregnado de fortes sentimentos negativos, que propicia o surgimento de novos olhares e uma perspectiva construtiva frente ao conflito. Por fim, tem-se o momento decisivo das negociações, tendo em vista que a dinâmica possibilita três rodadas, devendo o encerramento se dar com ou sem a obtenção de acordo. Assim, a busca pela cooperação por parte dos grupos mostra-se um exercício complexo, tênue e o mais factível possível, desvelando de fato que a dicotomia conflito/cooperação, apresentada por inúmeros teóricos anteriormente, permeia as relações entre o sistema organização-públicos.

Sob tal perspectiva, observou-se o agir dos grupos durante o processo de comunicação. Este se mostra relevante em todas as rodadas das negociações (URY, 2001), pois é irrefutável perceber-se que o processo de comunicação já é compreendido pelos grupos como estratégico. Assim, o representante do grupo dos diretores utiliza a tática de iniciar falando, conforme projetado na sua estratégia de persuasão, e os funcionários optam, inicialmente, por ouvir, principiando, posteriormente, um diálogo de argumentos e contra-argumentos (Smith, 2005). Parte-se de uma comunicação unilateral para uma bilateral, mas segue-se com uma comunicação assimétrica, persuasiva e incisiva, principalmente de parte dos funcionários. Há claramente discordância, e o impasse e uma tentativa de desestabilização da posição do outro pelo silêncio:

*“[...] tendo em vista que nós estamos passando por uma época de crise, não só a nossa empresa, mas também todo o comércio, a gente estava prestes a fechar e, no caso, todo mundo perderia o emprego, a gente conseguiu fechar um negócio.” (4 C.4);*

*“Uhn, uhn.” (5.C.5); “Não concordo. A gente tem a certeza que, tendo em vista que são 1 milhão de peças [...], a gente sabe o lucro que vai se ter. [...] Vocês tem o pedido cumprido e a gente trabalha e ganha o que quer. Todo mundo ganha.” (5.C.18);*

*“[...] não adianta a gente já estar aí, distribuindo o lucro para vocês, [...] não investir nas melhorias da empresa [...] depois que passar esse pedido, piorar, não ter mais pedido, aí a empresa não se renovou, não deu melhores condições de trabalho para vocês, para vocês produzirem mais e melhor [...].” (4.C.21)*

Constatou-se, quanto ao processo de comunicação, que ambas as partes agem argumentando sobre suas razões e suas propostas, na busca de um acordo. Verificado o desacordo entre o que se projetou e o que se ofereceu, há um forte sentimento de frustração de ambas as partes, apontando para uma elevação na escalada do nível do problema (SIMÕES, 1995). Isso irá resultar no conflito propriamente dito. Ambos acreditavam estarem propondo o adequado às necessidades e aos interesses dos dois grupos e o viável para que se transformasse em acordo de imediato, apesar de tanto funcionários quanto diretores terem desenvolvido seus planejamentos, projetando a iteração, com prazos prolongados para que as alianças fossem engendradas:

*“[...] eu vou ter que fazer uma reunião com a minha diretoria, eu não posso ceder isso aí, até porque a gente não tem dinheiro em caixa, não tem como eu já sair dando pra vocês um aumento [...], a gente tava fechando, então a gente tem que ver de que forma a gente pode dar isso aí [...].” (2.C.4)*

Identifica-se que a estratégia projetada de não se revelar as demais concessões que se pode fazer, restringindo-se ao que é de direito, é seguida por parte da diretoria, neste momento: *“aí fica na manga para descartar os outros.” (6.E.190)*. Por sua vez, os funcionários cumprem com a postura traçada de somente acordarem, caso recebam o máximo almejado. Como as propostas estavam distantes, o que foi oferecido não podia satisfazê-los, e seguindo o princípio de *Tit for Tat* de retribuir na medida do que for ofertado, o acordo é rejeitado, tal como o manifesto: *“[...] só que elogio não enche barriga e não paga conta no final do mês. A gente precisa ganhar outras coisas, [...]. Não é bem assim, não é fácil assim [...].” (5.C.28).*

Pode-se inferir, que nessa primeira reunião as estratégias adotadas de negociação encaminham-se, conforme pressupostos de Hodgson (1986), para uma competição, quando um das partes não têm suas necessidades e desejos satisfeitos, considerando-se lesada, conforme demonstra a fala: *“É isso que a gente pode fazer de melhor [...].”* (2.C.30)

Constata-se, porém, uma diferença de postura dos representantes resultante das suas estratégias. A diretoria havia estudado fazer algumas concessões, embora recuasse, como estratégia, e para os funcionários é tudo ou nada. Por parte do grupo da diretoria, emerge uma predisposição a adotar a estratégia colaborativa, o que, aos olhos de Simões (1995), procura evitar o conflito. O resultado é o atendimento de uma das exigências dos funcionários já na primeira reunião: a garantia de emprego, caso o acordo ocorra e o pedido seja entregue no prazo: *“A garantia de estabilidade vocês vão ter, em função desse pedido que vai entrar, só por isso, se não, não dava. Estou sendo sincera.”* (4.C.11)

De volta aos grupos, os representantes relatam as propostas recebidas e o desenrolar da reunião. Há um forte sentimento de frustração e indignação. A disparidade entre as propostas acirra os ânimos. Durante um período, emerge a impossibilidade de se verem as razões ou de se colocar no lugar do outro para analisar a situação sob a perspectiva desse outro. Tem-se apenas o olhar de acordo com a sua posição, o seu interesse não atendido. Ambos os grupos ignoram a interdependência. O egoísmo e a divergência de interesses e objetivos afloram conforme se observa:

*“[...] e aí ela dizia que se a empresa vai fechar os diretores também vão ficar sem emprego [...] que todo mundo vai sair perdendo, aquele papo, aquele papinho sentimental.”* (5.D.7);

*“E se todo mundo garantir que não trabalha? E se fizermos greve, parar com tudo? O que acham, não seria uma alternativa.”* (13.D.25);

*“Então eles falaram que eles querem um aumento de 5% do salário.”* (4.E.1);

*“Ah... vampiros.”* (12.E.2); *“Bota todo mundo no olho da rua.”* (2.E.20)

Nesse momento, os grupos vivenciam uma escalada no desentendimento, o que Simões (1995) entende por níveis diferentes de problemas. Constatou-se que tal escalada parte dos interesses satisfeitos, em que organização e públicos se relacionam bem até chegarem à convulsão social, em que o uso da violência é decorrente do antagonismo extremo das partes.

A partir da discordância que emerge, percebe-se, em relação à referida escalada que, nesse momento, os grupos vivenciam o sexto nível, o do conflito.

Constatou-se assim, que a distância entre conflito e cooperação aumenta, podendo ser analisada, também, pela ótica de Ehling (1985). Quanto mais impasse e divergência identificam-se entre as partes que interagem, maior é o distanciamento entre a cooperação, ponto central da relação, e o conflito que passa a ser expresso em maior grau.

Há, por conseguinte, a proposição de busca do exercício de poder autoritário, como já percebido, por parte de alguns membros de ambos os grupos, que almeja novamente impor uma outra maneira de estabelecer as relações nos próximos encontros. Contudo, os fatores que estimulam a cooperação no sistema continuam presentes e agem nos grupos, fazendo com que essa radicalização não prospere, impondo-se ao processo de negociação. Há o entendimento de que, mesmo não tendo obtido o que desejavam, por intermédio da negociação, podem ainda obter seu resultado de maneira colaborativa e não destrutiva, pensamento esse que vai ao encontro dos pressupostos de Martinelli e Almeida (1998):

*“Acho que dá para gente conversar de novo sobre isso [...] acho que o diálogo é o caminho, vamos seguir falando [...].” (11.D.17);*

*“[...] vocês estão entendendo? [...] a gente encarna nesse trabalho, se mata trabalhando e vai lá faz o serviço, ganha a nossa parte [...] todo mundo ganha.” (3.D.33)*

*Não adianta eles ficarem parados. A gente pára junto. [...] 1% eles podem ganhar, [...] podem ter uma melhora na alimentação, com certeza. [...] agora 5% é inviável [...].” (6.E.177)*

Quanto ao exposto acima, se faz uso dos pressupostos de Axelrod (1987) que entende que, quando os jogadores se encontram repetidas vezes, esperando encontros futuros e com base em históricos de comportamento que favoreçam a reciprocidade e os compromissos, tendem a alterar sua estratégia, o que permite a cooperação emergir.

Por sua vez, em relação ao dilema que está sendo vivenciado pelos grupos, posicionados entre radicalizar ou ceder, de parte dos funcionários, e fazer ou não novas concessões, da parte dos diretores, isso faz com que os dois grupos se esforcem em olhar o conflito sob uma nova perspectiva, buscando identificar pontos positivos que possam contribuir para a construção de novas alternativas. Os funcionários pensam em como ajudar a

empresa a economizar como estratégia de negociação e comprometimento para atingir seus objetivos, o que reforça a união do grupo, de acordo com as falas:

*“Aí a gente faz uma campanha de redução disso, redução daquilo. Vamos economizar energia, parar de gastar copinho de café. Pensem no que podem reduzir os custos [...]. Vamos ajudar eles, ou melhor, a gente.” (13.D.92);*

*“A gente se motiva, também, porque a gente vai estar pegando junto, economizando, .mas pegando junto nessa. Estímulo... quem vai fazer parte dessa campanha somos nós.” (15.D.99)*

Da parte dos diretores, estes passam a colocar em prática a estratégia de conceder aos poucos o que podem, buscando oferecer mais benefícios que estimulem o acordo: *“E se nós alcançarmos o pedido conforme planejado damos mais 1% para eles.” (12.E.307)*

Sob essa perspectiva encontra-se suporte em Martinelli e Almeida (1998), que entendem que todo o conflito pode gerar inúmeras funções positivas, desenvolvendo raciocínio e imaginação originais quanto às alternativas, como no caso dos grupos em análise, que se mobilizam para reestruturar suas estratégias e movimentos frente a outra parte.

A partir disso, os grupos passam a discutir as suas propostas, relacionadas a demandas e desejos, considerando as demandas do outro também. A identificação de interdependência e influência mútua é retomada e centrada, nesse momento, na reciprocidade que passa a pautar as discussões. Os resultados mínimos e máximos almejados são submetidos à reconsideração em consonância ao exposto na reunião de representantes, estabelecendo outro patamar para novas negociações.

Ainda assim, as estratégias seguem não sendo alteradas, os funcionários optam novamente por uma proposta de tudo ou nada, e a diretoria segue tentando persuadir os funcionários a adotar a sua posição, tal como demonstrado a seguir:

*“Tá gente, fechou então? Aumento de 5% e redução da jornada para 6 horas depois de 6 meses. Isso é a nossa proposta, fechado? Concordam?” (5.D.420);*

*“Eu nem vou falar de participação nos resultados para eles de saída quando for negociar porque eu acho que a gente consegue fechar sem falar nisso. Aposto.” (4.E.408)*

Neste momento, a segunda reunião de representantes chega ao ápice. A postura adotada pelo representante da diretoria é mais conciliatória, primando por evoluir nas suas concessões, julgando estas as mais adequadas a seus anseios e aos da outra parte, por garantir a empregabilidade futura, as estipulações de *minimax* e *maximin* revistos. Contudo, segue utilizando um discurso que apela ao emocional, subliminarmente ameaçador ou punitivo pela perspectivas de desemprego que o não acordar significa. A comunicação é identificada como bidirecional e segue assimétrica, conforme pressupostos de Dozier, Grunig e Grunig (1995):

*“[...] eu vou te ser bem sincera, aumento de 5% a nossa empresa ela não tem condições de dar, [...] se a gente aumentar o salário de vocês pode ter uma redução de quadro de funcionários [...] o aumento de salário que a gente consegue dar é de 1%.” (4.F.1);*

*“[...] a gente vai fazer uma premiação de 1% de todos os contratos, não só desse como dos futuros contratos e vamos estar garantindo pra vocês todos os empregos.” (4.F.7)*

Percebe-se que a postura adotada pelo representante dos funcionários é irredutível, buscando ganhar o máximo possível sobre a outra parte, prosseguindo na estratégia de negociação por meio do enfrentamento e da competição, entendida por Hodgson (1986), do tipo ganha-perde. Ao receber a nova proposta da diretoria, e essa não atendendo à sua expectativa, estando ainda distante do que pretendiam, ignora a sugestão do grupo de propor alternativas para ajudar a empresa e decide, nesse momento, não oferecer perspectiva de acordo:

*“Vamos ser bem objetivos. A gente não vai aceitar essa proposta, a gente não vai baixar dessa proposta, a gente não vai baixar dos 5%, e nem da redução da carga horária de 6 horas.” (5.F.10);*

*“Como assim não aceitam?” (4.F.11)*

Apesar de os representantes dos grupos estarem vivenciando um embate pela disparidade dos objetivos, com dificuldades para buscarem a convergência de suas necessidades, desejos e interesses, ainda assim interagem mostrando-se dispostos a prosseguir negociando, tanto na primeira como na segunda reunião. Percebe-se que a busca por um acordo precisa adequar os interesses para que as partes sintam-se, dentro do possível, satisfeitas com os resultados, com o que cada um pode ceder - sem sentirem-se lesados – fato que se aproxima dos pressupostos de Simões (1995):

*“O que seria ideal dentro desses 5%, abaixo de 5% [...]” (4.F.23);*

*“[...] o que seria ideal é eu voltar lá, fazer uma nova reunião com eles para a gente decidir isso. Eu não posso decidir sozinho.” (5.F.24).*

Constata-se que, ao retornarem aos seus grupos após a segunda negociação, há novamente um descontentamento por parte dos integrantes dos dois grupos. Entretanto, ainda que não tivessem obtido resultado positivo na negociação entendem ser esta a última oportunidade de construir uma proposta que possa levar à cooperação, ao acordo. O tempo passa a ser fator determinante na busca da convergência ou não de interesses. Há, na construção dessa terceira proposta, por parte de ambos os grupos, uma postura mais conciliatória, e ainda que se estabeleçam metas mínimas a atingir, essa construção valoriza a argumentação feita pela outra parte com plena consciência da sua interdependência. Isso permite o surgimento de uma alternativa que contemple as necessidades das partes:

*“A gente pode da até 4%, até os 5%, desde que não fosse pra sempre. Até um pouquinho mais se presidente aceitar comprar menos máquinas agora. É quase o que eles querem [...].” (6.H.189);*

*“Negociaríamos, depois desse pedido, voltaríamos a uma nova negociação, [...] para não fecharmos as portas da empresa, por quê, digamos que eles não querem mais a negociação, não vamos mais aceitar, nós fecharíamos as...as portas, e aí como a gente fica? Precisamos deles tanto quanto eles da gente, pessoal. Raciocina.” (8.H.199);*

*“Mas se garantir os 100% de aumento, nesses três meses, equivale a um aumento perto do que a gente queria.” (11.G.189)*

A terceira reunião, a reunião final entre os representantes, permitiu observar, de ambas as partes, uma disposição de busca de aproximação dos desejos e interesses. Foi o momento de argumentar ao máximo, buscando ajustar as propostas ao grau possível de se obter a cooperação (DORIA; DORIA, 1999). Primou-se pela exposição de pensamentos e por comportamentos que, a partir de concessões, redimensionam as margens de ganho e aproximam os benefícios obtidos.

A comunicação ocorre de maneira bidirecional, alternando entre o assimétrico e o simétrico, os argumentos e os contra-argumentos, o que Murphy (1991b) entende por modelo de comunicação de motivos mistos. O exercício de poder centra-se na persuasão e na busca de recompensas materiais diretas e indiretas, conforme ocorreu em toda a negociação.

Quanto a isso, se percebe que o representante dos funcionários mostra-se mais eficiente e eficaz, pois, ao apresentar uma proposta alternativa para resolver o conflito, soube ser mais persuasivo e com isso maximizar seus resultados, embora o representante da diretoria não tenha aberto mão do que lhe era essencial. Apesar de ter adotado a postura de não ceder, arriscando mais, apostando mais alto, testando os limites da outra parte, forçando sempre pela obtenção de seu *payoff* pretendido, na terceira negociação apresenta uma proposta que pode satisfazer o interesse das duas partes, o que fica em consonância com os pressupostos de Abrantes (2004):

*“[...] o que gerou maior polêmica foi a questão do aumento de 5% porque era uma coisa que realmente nós queríamos, [...] mas, pelo que se falou a questão de não poder cumprir a longo prazo isso.” (5.I.16);*

*“[...] o que nós temos em vista é aceitar o aumento de 1%, sendo que as horas extras neste período de 3 meses sejam pagas de 100, e não 50%. Porque assim, pensa bem, se tu for fazer um aumento de 5% a longo prazo tu não vai conseguir cumprir. Nesse período de 3 meses, em vez de pagar essas, essa nossas horas extras de 50% pagar 100 [...].” (5.I.18);*

*“E vocês se comprometem a entregar o pedido no prazo? Tudo direitinho. Olha o prazo tá correndo. A gente dá, cede, mas vocês têm que suar a camiseta, não vai ser moleza, olha?” (4.I.37);*

*“Claro, comprometimento [...] e a empresa não fecha e todos nós estaremos empregados.” (5.I.38).*

O acordo entre as partes é fechado. O comprometimento ocorre. As regras estipuladas são cumpridas. Tem-se, por fim, a resolução do conflito pela obtenção de benefícios recíprocos, os *payoffs* são satisfatórios e resultam não apenas em ganhos expressos em números, mas em uma solidificação do relacionamento entre as partes que gera circunstâncias favoráveis não somente imediatas, mas de longo prazo, e oportuniza novas parcerias entre o sistema, analisado na sua dinâmica.

#### **4ª Categoria - O Desfecho**

Nesta última categoria, busca-se avaliar o desfecho emergente. Após a identificação dos grupos como jogadores/público e, ainda, como sistema organização-públicos, que

interagem estrategicamente a partir do planejamento de *como* cada parte deve pensar, agir, consigo e frente ao outro, e ainda, considerando movimentos e contramovimentos, tem-se o contato, o momento de negociar, de estar frente a frente, de avançar ou recuar, de estruturar e reavaliar estratégias ao longo de iteradas rodadas. O desfecho do jogo culmina no relacionamento que permite aferir o que e quanto cada parte obteve no encerramento dos embates, na dinâmica vivenciada pelos participantes, em suma, a emergência ou não da cooperação.

Observa-se, inicialmente, que, para chegar ao desfecho, os grupos utilizaram todo o tempo disponível, as três reuniões, para que o acordo pudesse ser firmado ou não. Relembre-se que firmar acordos não era uma imposição da vivência projetada. Isso seria delineado ao longo de um sucessivo e complexo processo de relacionamento entre os jogadores, podendo ter sido obtido de imediato ou não ter sido obtido.

O desfecho deu-se de forma clara por oscilações entre demandas, necessidades, interesses, desejos, objetivos e metas almejadas individual e coletivamente, que se mostraram opostas e divergentes em inúmeros momentos. As diferenças centraram-se fundamentalmente no conflito de interesses entre os grupos que buscavam obter a maior satisfação possível frente à atuação da outra parte, num processo sistêmico e interdependente. Fatos esses que vão ao encontro dos pressupostos de teóricos como Simões (1995, 2001), Neiva (2003), Bêrni (2004) e Zugman (2005b).

O dilema que pautou todas as negociações envolvia elementos como entrega do pedido *versus* remuneração, produtividade *versus* estímulo extra, radicalizar *versus* ceder, fazer acordo ou não, ficar satisfeito ou insatisfeito, cooperar ou não-cooperar. Tudo focado fundamentalmente no dilema coletivo do pretendido *versus* o obtido, ao se negociar em busca do melhor resultado possível frente à ação da outra parte, extraindo o máximo de um *payoff*. Tem-se, assim, tudo isso análogo aos pressupostos de Luce e Raiffa (1957), Axelrod e Keohane (1985), Wright (2001), Mckenzie (2002), Holt e Roth (2004) conforme denotam as falas:

*“Eles estão irredutíveis. Eles querem 5%, senão vão para o pau. Impressionante.”*  
(4.H.2);

*“Que é inviável a redução de carga horária de 6 horas, se eles tiverem que fazer isso eles vão ter que reduzir o quadro.”* (5.G.14).

Com isso, fica evidente a existência do conflito na dinâmica de grupo que se mostra, segundo Simões (2001), iminente e sempre pronta a eclodir nos processos de relacionamento permeados pelas relações de poder, na busca da influência mútua pela mudança de comportamento das partes que interagem. Por meio desse conflito, constata-se que os grupos vivenciam sensações e sentimentos alternados (D'AMICO, 2004), entre positivos e negativos, convivendo, enfrentando e interagindo uns com os outros por intermédio de uma relação nitidamente complexa e instável. Nesse processo que alternou entre pensar em si e na parte oposta, e no que um pode contribuir ou prejudicar o outro, emerge que fazer o bem ou o mal ao outro é simplesmente, no caso analisado, um reflexo de ação e reação.

Tratar de *Tit for Tat*, nessa dinâmica, principalmente sob o olhar do público, dos funcionários, foi ter uma perspectiva para uma ação focada única e exclusivamente na retribuição dada ao que foi recebido como ação imediata e não pensada a longo prazo. A ação de um jogador sobre o outro gera uma reação que também o afetará, direta ou indiretamente:

*“Ou vai ou racha, ou aceita ou não.” (1.G.240);*

*“Fazer que nem rainha de copas do Alice no País das Maravilhas, corte a cabeça deles.” (2.H.17)*

É observado em ambos os grupos, nas duas primeiras reuniões com maior expressão na dos funcionários, que o egoísmo está presente, levando a uma busca de obter o máximo para si, o que, conseqüentemente, entende-se como o mínimo para o outro. Por analogia, tem-se o teorema de *minimax*, conforme os pressupostos de teóricos como Von Neumann (1928), Shubik (1992) e Abrantes (2004). No caso dessa dinâmica, por duas negociações os jogadores buscaram maximizar o seu ganho que, proporcionalmente, é o mais desvantajoso ao outro (AUMANN, 1987):

*“Ela lembrou de um motivo e o motivo é dinheiro no bolso pra pode gasta e pagar minhas contas.” (5.50.D);*

*“Então a gente começa nos 3%, daí vê o que acontece.” (6.H.223);*

*“E ainda fica sobrando um pouquinho pra nossa empresa.” (6.H.226)*

Contudo, em continuidade à análise do egoísmo, viu-se segundo Axerold (1984) e Caporaél et al. (1989) exprimem que ele é inerente à condição humana. Isso leva, assim,

muitas vezes a ações individualistas e até mesmo de despeito ao outro, numa adoção de posição de tudo ou nada, o que Valadares (2004) entende e classifica como competição.

Assim, a partir dos elementos aferidos, pode-se constatar que os grupos movimentaram-se nas suas jogadas de maneira alternada, entre jogos não-cooperativos e cooperativos, de soma zero e não-zero, estratégias de negociação competitiva e colaborativa, fazendo uso de comunicação bidirecional dos tipos assimétrico e simétrico. Tudo isso permeado pelas relações de poder que se estabeleceram no processo de relacionamento entre o sistema organização-público.

Percebe-se, por meio da análise das oscilações, que houve o afloramento imediato de interesses opostos que relutam em convergir, focados no entrechoque de ações de um grupo *versus* o outro, atuando ou movimentando-se de maneira interdependente, porém partindo de uma premissa individualista, com o compromisso em si próprio, o que levou a uma negociação do tipo competitiva, centrada no tudo ou nada, conforme salientado. Conduzido por esse caminho, o acordo entre os jogadores mostra-se difícil de ser obtido e a busca de resultado favorável a ambos necessita ser operacionalizada pelo ajuste e pela equidade entre o desejado e o idealizado e o possível de ser obtido como o melhor resultado frente à ação e à reação de todos os envolvidos. Nesse momento, qualquer resultado compreende perda para um lado, e esse desequilíbrio no sistema afasta a possibilidade de se obter a cooperação, evoluindo na escala do conflito de Simões (1995).

Nesse sentido, em consonância com os pressupostos teóricos de Von Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1951), Harsanyi (1967), Kreps (1996), Rasmusen e Blackwell (2001) e Fiani (2006), essa situação pode ser compreendida como jogos não-cooperativos de soma zero.

Quanto ao exercício do poder que se desvela, tanto intragrupo como intergrupos, observa-se que a convergência acabou por prevalecer no jogo do relacionamento entre as partes. A busca da recompensa financeira ou de benefícios indiretos por meio da persuasão prevalece e permite a mudança de comportamento de ambas as partes pela eficácia da argumentação.

Identifica-se, em consonância com os aportes teóricos de Simões (2001), que o exercício de poder por meio da comunicação é visto como um dos elementos determinantes para que haja resultado satisfatório a ambas as parte. O processo de comunicação intragrupo e

intergrupo, na dinâmica, emergiu por um fluxo bidirecional entendido por Grunig e Hunt (1984) como de duas mãos, com a ocorrência de emissão, recepção e *feedback* da mensagem. Isso afetou a interação entre os participantes, levando, principalmente, a uma mudança na maneira de um perceber a posição do outro, tendo em vista a argumentação empregada - centradas no emocional - até determinado momento do processo de negociação entre as partes. No final, a persuasão surte efeitos por intermédio de um discurso centrado em proposições efetivas, baseadas em fatos.

Em vista disso, como resultante da influência e da mudança de comportamento entre as partes (HALL, 1973), tem-se a direção cedendo o máximo possível, sem ter que comprometer sua situação futura. Por sua vez, os funcionários constroem uma proposta que leve esse fator de possibilidade de futuro em consideração, abrindo mão de um aumento salarial em favor de uma remuneração extra, apenas durante o período em que a empresa tivesse condições de pagá-los. Além disso, pode-se verificar que o fluxo de comunicação também se deu de maneira a mover-se entre a assimetria e a simetria, entre a desigualdade, a incerteza, o convencimento e a individualidade, a comunhão, igualdade e concordância, o que para Murphy (1991b) corresponde a um modelo de comunicação de motivos mistos.

Desta forma, ao olhar a negociação baseando-se em um modelo de motivos mistos, em que as táticas são utilizadas para que se chegue a um resultado satisfatório para ambas as partes, ou para um resultado na zona de ganha-ganha, utilizando assimetria e simetria para chegar a um equilíbrio, percebe-se que a negociação transita da oposição, competição e divergência rumo à direção da compreensão mútua possível e, por conseguinte, da obtenção do maior grau de cooperação.

A partir disso, o que se manifesta no final da dinâmica é um comportamento de sinergia nas ações entre os jogadores por movimentos interdependentes, com ênfase na coletividade, tanto em termos de relacionamento como de resultados, no compromisso com o outro, com interesses, desejos, objetivos e metas convergentes. Fato esse que comunga dos pressupostos de Simões (1995, 2001). Nesse sentido, sob a perspectiva de Von Neumann e Morgenstern (1944), Nash (1951), Aumann (1959), Davis (1983), Ferguson (1996), Binmore, (1997) e Silva (2004), essa situação pode ser compreendida como jogos cooperativos de soma não-zero.

Como *payoff* tem-se o acordo das partes que ocorre, principalmente, pelo ponto de equilíbrio entre o pretendido e o possível de ser obtido, dadas as estratégias e alcançados os movimentos de uma parte frente a outra, atesta Nash (1951). Tem-se não a comparação de ganhos, mas sim a obtenção de um resultado que seja o melhor possível frente ao outro e a satisfação de se adquirir o que se pretendia – dentro do possível –, pelo consentimento e pela compreensão das partes na realização do desejado, de maneira que os dois grupos saíssem satisfeitos, sentindo-se vitoriosos com o melhor resultado ao alcance de todos. Entende-se que a resolução equitativa também se deu entre interesses iminentemente conflitantes que convergiram para uma negociação do tipo ganha-ganha: “*Comprometimento e motivação total dos funcionários...Mas diz ai nós dois saímos ganhando, hein? Pensa bem, apesar de tudo, vai?*” (5.l.44)

Ao desenlace, é possível observar que os indivíduos egoístas que se mostram presentes nessa dinâmica de grupo possibilitam que o acordo seja obtido e a cooperação prevaleça sem ter sido imposta por uma autoridade central e, sim, por espontaneidade. Quanto a isso, percebe-se que alguns fatores emergem como determinantes: a necessidade de sobrevivência e preservação, o autopolicimento, a reciprocidade encontrada nas relações – criadora de uma interdependência entre as partes – a possibilidade de encontros futuros e iterados e a opção de não cooperar, que não é, muitas vezes, a melhor escolha estratégica.

Por fim, constata-se que, para ambos os grupos, qualquer fosse o resultado obtido, as prováveis conseqüências futuras seriam interdependentes. Havendo acordo, os funcionários e diretores continuariam empregados e a empresa aberta. Não havendo acordo, os funcionários e diretores perderiam seus empregos e a empresa fecharia. Assim, a cooperação não apenas modifica o presente dos grupos no sistema organização-públicos, mas determina seu futuro. Os resultados obtidos no presente podem não ser vistos como os melhores, mas são os melhores, diante das circunstâncias. E, ainda assim, podem se revelar os melhores no longo prazo, pois a estratégia de abrir mão hoje para ganhar à frente, na busca do equilíbrio entre as partes que interagem, pode ser o melhor resultado. Observa-se que a cooperação não é apenas expressa pelo *payoff* monetário obtido no acordo, mas, em se tratando de pessoas, envolve grau de satisfação e vai além, gera compromisso. Na resolução do conflito, no percurso das negociações, surgiram motivações extras que reforçaram a identidade do público dos funcionários – uma relação revigorada com a empresa expressa pelo coletivo “nós também

somos a empresa” –, estratégias alternativas para enfrentar a crise como a proposição de campanha de redução de custos, o que reforça a interdependência.

A seguir, para finalizar esta categoria, apresenta-se quadro que representa de maneira sintetizada alguns *payoffs* possíveis de serem obtidos ao final da dinâmica de grupo. Os *payoffs* são interligados e foram construídos, considerando-se os seguintes critérios:

**Funcionários:**

–# Comprometimento, obtenção de benefícios, grau de satisfação com o resultado, perspectiva de manutenção do emprego, e entrega do pedido no prazo.

**Diretoria:**

–# Obtenção do compromisso, concessão de benefícios, grau de satisfação com o resultado, perspectivas de futuro da empresa e entrega do pedido no prazo.

ITENS	FUNCIONÁRIOS	DIRETORIA
1	Os funcionários obtêm o melhor resultado almejado (recebem tudo o que pedem), ficam satisfeitos, assumem o compromisso e entregam o pedido no prazo.	A empresa obtém o melhor resultado almejado (o comprometimento dos funcionários). As propostas dos funcionários <b>estão dentro do possível de atender</b> , sem comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo. A empresa entrega o pedido, continua a funcionar e mantém o quadro funcional.
2	Os funcionários obtêm o melhor resultado almejado (recebem tudo o que pedem), ficam satisfeitos, assumem o compromisso e entregam o pedido no prazo.	A empresa obtém o resultado almejado (o comprometimento dos funcionários). As propostas dos funcionários, porém, <b>estão além do possível de atender</b> sem comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo. A empresa entrega o pedido, porém a médio prazo pode ter de fazer demissões ou fechar, causando desemprego.
3	Os funcionários obtêm parcialmente o resultado almejado (recebem uma parte do que pedem), ficam satisfeitos, assumem o compromisso e entregam o pedido no prazo.	A empresa obtém o resultado almejado (o comprometimento dos funcionários) com uma proposta que está dentro do possível de atender sem comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo. <b>A empresa entrega o pedido</b> , continuando a funcionar, e mantém o quadro funcional.

**Quadro 23 – Payoffs projetados da dinâmica de grupo**

Fonte: Elaborado pela autora para este estudo.

Quadro 23 – *Payoffs* projetados da dinâmica de grupo (continuação)

ITENS	FUNCIONÁRIOS	DIRETORIA
4	Os funcionários obtêm parcialmente o resultado almejado (recebem uma parte do que pedem), não ficam satisfeitos, assumem o compromisso, mas podem não entregar o pedido no prazo.	A empresa obtém o resultado almejado (o comprometimento dos funcionários) com uma proposta que está dentro do possível de atender sem comprometer o funcionamento da empresa a longo prazo. <b>A empresa pode não entregar o pedido</b> , tendo de fazer demissões ou fechar, causando desemprego e pagando multa pelo descumprimento do contrato.
5	Os funcionários não obtêm o resultado almejado (não recebem o que pedem), não ficam satisfeitos, mas assumem o compromisso e entregam o pedido no prazo.	A empresa obtém o resultado almejado (o comprometimento dos funcionários). A empresa entrega o pedido, continuando a funcionar e mantendo o quadro funcional, mas pode ter descontentamento e baixa de produtividade a médio prazo.
6	Os funcionários não obtêm o resultado almejado (não recebem o que pedem), não ficam satisfeitos, não assumem o compromisso e não entregam o pedido no prazo.	A empresa não obtém o resultado almejado (o comprometimento dos funcionários), não entrega o pedido, podendo ter de fazer demissões ou fechar, causando desemprego.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou analisar a cooperação sob a ótica da Teoria dos Jogos e da teoria de Relações Públicas. Partiu-se de uma revisão bibliográfica, interligaram-se os conceitos das duas teorias e realizou-se uma dinâmica de grupo para observar a correspondência entre os fenômenos observados na teoria e na prática, resultando perceptível a contribuição que os conceitos de Teoria dos Jogos podem dar à teoria de Relações Públicas, visando à obtenção da cooperação no sistema organização-públicos.

A partir dos resultados obtidos, depreendem-se algumas conclusões sobre o objetivo geral proposto nesta tese: verificar se os princípios da Teoria dos Jogos, mais especificamente os da cooperação e da Teoria da Cooperação, podem propiciar contribuição teórica a Relações Públicas.

Inicialmente, é possível fazer uma reflexão por meio do referencial teórico apurado de que os princípios da Teoria dos Jogos podem proporcionar acréscimos e melhorias à fundamentação teórica de Relações Públicas. Constata-se que esta possui bases teóricas em diversas ciências sociais e faz uso dos conceitos, definições e preceitos dessas áreas, o que enriquece seu estudo sobremaneira. Nesse sentido, ao analisar Teoria dos Jogos, é possível concluir que os elementos e princípios que a fundamentam podem ser identificados e adaptados a Relações Públicas.

Tem-se, então, que jogadores são vistos como públicos, constituídos por indivíduos, atores, agentes de decisão, grupos, organizações e nações, que podem atuar sozinhos ou em composição com uma coletividade. Esses jogadores/públicos possuem uma posição a adotar ou um conjunto de movimentos a fazer, centrados em si e no outro, num complexo processo de relação e interação, motivados por interesses, desejos e objetivos singulares, muitas vezes antagônicos, oriundos da dicotomia conflito/cooperação. Assim, Relações Públicas se beneficia, ao analisar a evolução da relação dos públicos dentro do sistema correlacionando com o tipo de jogo que se está jogando e, a partir disso, desenvolver suas estratégias de ação, entendidas neste estudo como planejamento e negociação. Nesse sentido, o desenvolvimento, combinado com o entendimento de regras específicas, adequadas a princípios e normas que

orientam as jogadas, ou as relações entre o sistema organização-públicos possibilitam que se visualize em que estágio do jogo se está e quais acordos são possíveis de se obter para se chegar a um *payoff*, ou resultado positivo em detrimento de um negativo. Em outros termos, qual a estratégia adotar para se evitar que o sistema entre em colapso, obtendo-se cooperação que leve a um ganho ou benefício em termos de imagem institucional, econômico, político, social, divulgação para a organização, bem como para o público obter o que almejava. Percebe-se, assim, que esse conjunto de elementos provenientes da Teoria dos Jogos, adaptados à teoria de Relações Públicas, acrescenta a esta um modo proativo de pensar as relações dentro do sistema. Contudo, salienta-se que neste momento se fala de raciocínio lógico, e não de aplicação matemática.

Considera-se, assim, que os conceitos de Teoria dos Jogos contribuem com a teoria de Relações Públicas na construção de um pensar mais estratégico e analítico, bem como propiciam mais consistência e validade à premissa de poder qualificar a avaliação dos *payoffs*, ou resultados da atividade.

Outra conclusão se obtém com esta investigação ao se analisar a Teoria da Cooperação: a própria evolução das espécies pode ser analisada sob o ponto de vista da cooperação, e mesmo seres irracionais e egoístas têm estímulo para cooperar. Assim, entender esses mecanismos de cooperação e incorporá-los ao processo e à teoria de Relações Públicas auxilia a pensar em como estimular e manter a cooperação no sistema organização-públicos. Sob essa perspectiva, faz-se necessário que, nessa teoria, haja o entendimento de que pela reciprocidade na iteração, e não pela confiança, se mantém a cooperação e de que seres egoístas cooperam porque a garantia da sua própria proteção e a satisfação das suas necessidades é mais bem obtida em parceria. Acredita-se que, com o olhar da Teoria dos Jogos, aperfeiçoa-se a busca que Relações Públicas tem pela cooperação, quando intenta equilibrar as diferenças na busca de *payoffs* satisfatórios não somente por se obter algo, mas pelos laços que se formam nos relacionamentos entre o sistema.

Outra verificação possível de se fazer em relação à contribuição dos princípios de Teoria dos Jogos à teoria de Relações Públicas refere-se aos dados apurados junto à pesquisa qualitativa desenvolvida para este estudo. Uma dinâmica pensada como uma simulação fez com que emergissem elementos do processo de Relações Públicas, identificados como inerentes a toda situação em que se estabelece a comunicação, bem como as relações de poder. A análise dessa emergência demonstra que, ao se formularem estratégias para jogar, se

está também desenvolvendo planejamento, ainda que empírico, e este é benéfico para a busca da solução de dilemas. Analisar os fenômenos que podem levar à cooperação dentro do sistema pela perspectiva da Teoria dos Jogos ajudou a entendê-los pela perspectiva de Relações Públicas. A Teoria dos Jogos e a Teoria da Cooperação, a partir do estudo dos fenômenos que levam à cooperação, estabelecem premissas para que essa cooperação possa emergir. Aportar essa análise à teoria de Relações Públicas dirige o olhar a incorporá-la como ferramenta de análise e planejamento, visando observar sua presença e estimular sua emergência. Infere-se que a emergência da cooperação que pode ocorrer dentro do processo pode ser fortemente influenciada pela forma como se foca o outro e como se pensa o outro. Isso, em Teoria dos Jogos, é feito com uma perspectiva que aporta racionalidade ao processo, e essa racionalidade transposta à teoria de Relações Públicas pode influenciar a forma do pensar e do agir.

Por outra perspectiva, buscar fundamentos para Relações Públicas em Teoria dos Jogos foi benéfico, no sentido de afastar a visão simplista que se tem em relação a esta atividade, quando reduzida somente à comunicação. O processo de relacionamento que visa à interação entre inúmeros jogadores/públicos é muito mais complexo, como se observou neste estudo, do que simplesmente a troca de mensagens entre emissor e receptor, pois envolvem inúmeras outras variáveis. Constata-se, com o trabalho, que Relações Públicas vai além dessa perspectiva quando se comprova que a mesma, sobretudo, visa orientar decisões estratégicas para jogadores/públicos em situação social, a fim de que eles obtenham a solução de suas controvérsias. Assim, coloca-se, sem dúvida, Relações Públicas em *status* de assessoria aos líderes organizacionais quanto às políticas-econômicas administrativas, conforme investigado.

Considera-se, então, que a Teoria dos Jogos, a Teoria da Cooperação, tanto quanto seus elementos-chave, como a dicotomia cooperação/conflito e o processo de equilíbrio, encontram-se bem subsidiados em princípios e técnicas, os quais também se fazem indispensáveis à teoria de Relações Públicas. O olhar à cooperação sob o enfoque de Teoria dos Jogos pode ser útil para o ensino e a prática da atividade de Relações Públicas, porque possibilita aperfeiçoarem-se estudos e experiências existentes, colaborando com novas perspectivas de análise e resultados. Além disso, o contato com outras ciências, como economia e matemática, poderá estimular um esforço ascendente para que a comunidade de Relações Públicas seja capaz de avaliar melhor qualitativamente e, em especial, quantitativamente os resultados da ação de Relações Públicas.

Por fim, em termos científicos, avança-se outro passo no caminho a ser percorrido para que os conceitos e princípios comuns às duas teorias possam ser apreendidos e permitam novas conexões e transposições, estimulando um pensar ainda conceitual, mas vislumbrando um futuro em que, a partir dessa base teórica, estudiosos das duas áreas possam ampliar esses conceitos e desenvolverem novos instrumentos que tragam, em especial, a Relações Públicas, mecanismos de avaliação e quantificação de estratégias e resultados. Essa teoria, vista a partir da perspectiva das ciências sociais, acompanha a evolução do seu público e das sociedades, estando predisposta a ampliar pressupostos teóricos, a obter novos caminhos a trilhar e a, ainda que incorporando elementos de outras ciências, moldá-los à sua própria feição e reforçar sua identidade na construção de um *corpus* reconhecido que fortaleça o processo, a teoria, a função e a atividade de Relações Públicas. E a Teoria dos Jogos tem uma grande contribuição a dar a esse processo.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABRANTES, M.L. **A Teoria dos Jogos e os oligopólios**. Luanda: Faculdade de Direito de Luanda, da Universidade Agostinho Neto, 2004.
- AGOSTINHO, M.E. **Trabalho em equipe e a evolução da cooperação**. 1990. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/venc/artigos/48.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2007.
- ALBÉ, J. **Novos atributos para a área de Relações Públicas frente à comunicação eletrônica organizacional**. 2008. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/ideiasetendencias02/0264.htm>. Acesso em: 30 jan. 2007
- ALEXANDER, J.C. O novo movimento teórico. **Revista brasileira de ciências sociais**, São Paulo, n.4, p.5-28, jun. 1987.
- ALMEIDA, F.P.L. **Democracia e constitucionalismo**: perspectivas metodológicas a partir da Teoria dos Jogos. São Paulo: Instituto Comportamento Evolução e Direito, v.1, p.12-15, 2005.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSNAJDER, F. **O planejamento de pesquisas qualitativas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- AMARAL, C. **A história da comunicação empresarial no Brasil**. 2001. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>. Acesso: em 02 jan. 2008.
- ANDRADE, C.T.S. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDRADE, C. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 2001.
- ANTUNES, C. Manual de técnicas de dinâmica de grupo de sensibilização de ludopedagogia. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1992.
- ARROW, K. Social choice and individual values. Toward a history of game theory. **History of Political**, v.24, Annual Supplement, 1951.
- ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS - IPRA. **Assembléia da Haia**, maio, 1960.
- AUMANN, R.J. Acceptable points in general cooperative n-person games. In: TUCKER, A.W.; LUCE, R.D. (Eds.). **Contributions to the Theory of Games**. Annals of Mathematics Studies. Princeton: Princeton University Press, v.IV, p.40, 1959.
- AUMANN, R.J. Game theory. In: EATWELL, J.; MILGATE, M.; NEWMAN, P. (Eds.). **The New Palgrave**, A Dictionary of Economics. London: Macmillan, London and Basingstoke, 1987. v.2, p.460-82.

AUMANN, R.J. Economic theory and mathematical method: an Interview. In: FEIWEL, G.R. (Ed.). **Arrow and the Ascent of Modern Economic Theory**. London: [s.ed.], 1987b, p.306-16.

AUMANN, R.J.; HART, S. Long cheap talk. **Econometrica**, v.71, n.6, p.1619-60, 2003. Disponível em: <http://www.ma.huji.ac.il/~hart/abs/long.html>. Acesso em: 10 jan. 2007.

AUMANN, R.; BRANDENBURGER, A. Epistemic conditions for nash equilibrium. **Econometrica**, v.63, p.1161-80, 1995.

ÁVILA, S.C. **Teoria dos Jogos e estratégia competitiva**. 2006. Disponível em: <[www.revista.grupointegrado.br/perspectivascontemporaneas/viewarticle](http://www.revista.grupointegrado.br/perspectivascontemporaneas/viewarticle)>. Acesso em: 10 fev. 2007.

AXELROD, R. The emergence of cooperation among egoists. **The American Political Science Review**, v.75, n.2, 1981.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

AXELROD, R. The evolution of strategies in the iterated prisoner's dilemma. Pitman and Los Altos: Lawrence Davis, 1987.

AXELROD, R. How to promote cooperation. **Current Contents**, v.24, n.10, 1992.

AXELROD, R. **Resources for agent-based modeling**. Nova Jersey: Princeton University Press, 1997.

AXELROD, R. **The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration**. Princeton: Princeton University Press, 1997b.

AXELROD, R. **On six advances in cooperation theory**. Michigan: University of Michigan, 2000.

AXELROD, R; DION, D. The further evolution of cooperation. **Science**, n.242, p.1385-90. 1988.

AXELROD, R.; HAMMOND, R.A. **Evolution of contingent altruism when cooperation is expensive**. Ann Arbor: Department of Political Science and Ford School of Public Policy, University of Michigan, 2006.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. **Power and poverty: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 1970.

BALABANIS, G. Antecedents of cooperation, conflict and relationship longevity in an international trade intermediary's supply chain. **Journal of Global Marketing**, v.12, n.2, p.25-46, 1998.

BANKS, J. et al. **Discrete-event system simulation**. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

BARNARD, C. **Teoria da cooperação**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Traduzido por Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAZERMAN, M.; CARROLL, J. Negotiator cognition. In: STAW, B.; CUMMINGS, L.L. (Ed.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, v.9, p.247-88, 1987.

BERLO, D.K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática. Portugal: Fundo de Cultura, 1970.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração**: o comportamento organizacional. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNAYS, E. **Crystallizing Public Opinion**. 1923. Disponível em: [http://memory.loc.gov/service/mss/eadxmlmss/eadpdfmss/uploaded\\_pdf/ead\\_pdf\\_batch\\_01\\_November\\_2004/2003.2/wrpz/ms003016.pdf](http://memory.loc.gov/service/mss/eadxmlmss/eadpdfmss/uploaded_pdf/ead_pdf_batch_01_November_2004/2003.2/wrpz/ms003016.pdf). Acesso em: 09 jan. 2008

BÊRNI, D.Á. **Teoria dos Jogos**: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BIBLIA SAGRADA. **Antigo testamento**. Disponível em: [www.bibliaonline.com.br/](http://www.bibliaonline.com.br/). Acesso em: 22 abr. 2007.

BINMORE, K. **Playing fair**: Game theory and the social contract I. Cambridge: MIT Press, 1994.

BINMORE, K. Introduction. In: NASH, J. **Essays on Game Theory**. London: University College London, 1997.

BINMORE, K. Review the complexity of cooperation. **Journal of Artificial Societies and Social Simulation**, 1998. Disponível em: <[www.jasss.soc.surrey.ac.uk/1/1/review1](http://www.jasss.soc.surrey.ac.uk/1/1/review1)>. Acesso em: 12 jun. 2007.

BLAU, P.M. **Exchange and power in social life**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1974.

BOBBIO, N. **Dicionário de política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1986.

BOCK, A.M.B. et al. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BON, E. Towards Social & Institutional Darwinism in CPR Theory? **The Common Property Resource Digest**, 2000.

BORGES, G.L. **Dinâmicas de grupo**: redescobrimos valores. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOYD, R.; RICHERSON, P.J. Culture and cooperation. In: MANSBRIDGE, J.J. (Ed.). **Beyond Self-Interest**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

BRAGA, C.S. et al. Comunicação e estratégias de mobilização social. In: HENRIQUES, M.S. (Org.). **Fatores de identificação em projetos de mobilização social**. Belo Horizonte: Fundação Educacional e Cultural, 2002.

BRAITHWAITE, R.B. **Theory of games as a tool for the moral philosopher**. Cambridge: Cambridge University Press, 1955.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. El juego adecuado: emplear la teoria de los juegos para dar forma à estratégia. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **La gestion em la indetidumbre**. Madri: Ediciones Deusto, 2000.

BREITMAN, S.; PORTO, A.C. **Mediação familiar**: uma intervenção em busca da paz. Porto Alegre: Criação humana, 2001.

- BRUNING, S.D.; LANGENHOP, A.; GREEN, K.A. Community relations: the process of managing relationships, enhancing satisfaction, and building community. **Public Relations Review**, v.30, p.335-45, 2004.
- BURBULES, N. Uma teoria de poder em educação. **Educação e Realidade**, v.12, n.2, jul./dez. 1987.
- BURNS, T. Micropolitics: mechanisms of institutional change. **Administration Science Quarterly**, v.6, p.267-81, 1973.
- BURSON, H. Mr. public relations. Entrevista concedida a Adhemar Altieri. **Revista Update**, ano 23, n.441, p.28-31, ago. 2007.
- CAMERER, C.F. Does strategy research need game theory? **Strategic Management Journal**, v.12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, winter, 1991.
- CAMERER, C.F. Progress in behavioral game theory. **Journal of Economic Perspectives**, v.11, n.4, p.167-88, 1997.
- CAMERER, C.F. **Behavioral game theory: thinking, learning and teaching**. Philadelphia: Princeton University Press, 2003.
- CANFIELD, B. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. São Paulo: Pioneira, 1961.
- CAPORAEL, L.R. et al. Selfishness examined: cooperation in the absence of egoistic incentives. **Behavioral and Brain Sciences**, v.12, p.683-739, 1989.
- CARRARO, A. **Jogos e mercados**. Porto Alegre: UFRGS, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Economia, 1996.
- CESCA, C.G.G. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2006.
- CHALEGRE, P. **O princípio dos interesses coincidentes**. São Paulo: E-book, 2001.
- CHILDS, H.L. **Relações Públicas, propaganda e opinião pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964.
- CHANLAT, J-F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHARRON, J. Relations between journalists and public relations practitioners: cooperation, conflict and negotiation. **Canadian Journal of Communication**, v.14, n.2, p.41-54, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CIERVO, A. The poor image of the image makers. **Public Relations Journal**, v.31, p.11-13, 1975.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- COLMAN, A.M. Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction. Leicester: School of Psychology, University of Leicester, 2004.

- COMTE, A. **Comte**. São Paulo: Ática, 1989.
- CONRAD, C. **Strategic organizational communication: cultures, situations, and adaptation**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.
- COOMBS, W.T. Interpersonal communication and public relations. In: HEATH, R.L. (Ed.). **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- COQUEIRO, M.C.L. **Relações Públicas**. São Paulo: Sugestões Literárias, 1972.
- COSTALES, F. **Teoria de juegos**. 2001. Disponível em: [www.terra.es/personal/casanchi/colabora1.htm](http://www.terra.es/personal/casanchi/colabora1.htm). Acesso em: 20 jan. 2007.
- CRAWFORD, V.P.; SOBEL, J. Strategic information transmission. **Econometrica**, v.50, n.6, 1982.
- CRUZ NETO, A. **Só erra quem quer**. São Paulo: Iglu, 1998.
- CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. **Effective public relations**. 7.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.
- DALE, E.; MICHELON, L.C. **Gerência empresarial: métodos modernos**. Rio de Janeiro: Bloch, 1969.
- D'AMICO, A.L. **Comunicação e poder na empresa familiar**. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Dissertação [Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.
- DANCE, F.E.X. Para uma teoria da comunicação humana. In: \_\_\_\_\_. (org.). **Teoria da comunicação humana**. Traduzido por Álvaro Cabral e José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1967.
- DAVIS, M.D. **Game theory: a nontechnical introduction**. New York: Dover, 1983.
- DAWES. R.M. Social dilemmas. **Annual Review of Psychology**, v.31, p.169-93, 1980.
- DEGRANDPRE, R.J.; BUSKIST, W.F. Effects of accuracy of instructions on human behavior. **The Psychological Record**, v.41, p.371-84, 1991.
- DENCKER, A.F.M. **Relações Públicas no contexto da comunicação e da administração**. 2000. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/ideiasetendencias01/buscas](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/ideiasetendencias01/buscas)>. Acesso em: 20 ago. 2007.
- DIXIT, A.K.; PINDYCK, R.S. **Investment under uncertainty**. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- DIXIT, A.K.; NALEBUFF, B.J. **Thinking strategically: the competitive edge in business, politics and everyday life**. New York: W.W. Norton, 1991.
- DONNELLY, R.G. A empresa familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v.2, n.8, 1976.
- DORIA, F.A.; DORIA, P. **Comunicação: dos fundamentos à internet**. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

- DORIA, F.A.; LIMA, L.C. **Dicionário Crítico da Comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1971.
- DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.; GRUNIG, J. **Manager's guide to excellence in Public Relations and Communication Management**. Mahawah: Lawrence Erlbaum, 1995.
- DUGATKIN, L.A. **Game theory and cooperation**. New York: Oxford University Press, 1992.
- EHLING, W.P. Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management I. **Public Relations Research and Education**, v.1, n.2, p.25-38, 1984.
- EHLING, W.P. Application of decision theory in the construction of a theory of public relations management II. **Public Relations Research and Education**, v.2, n.1, p.4-22, 1985.
- EHLING, W.P. Estimating the value of public relations and communication to an organization, In: GRUNIG, J. (Ed.). **Excellence in public relation abd communication management**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.
- EKACHAI, D.; KOMOLSEVIN, R. Public relation in Thailand. In: CULBERTSON, H.M.; CHEN, N. **International Public Relations: a comparative analysis**. Mahwah/New Jersev: LEA, 1996.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. Traduzido por Minam L. Moreira Leite. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FAIA, P. **The mathematics of magic: the gathering a study in probability, statistics, strategy, and game theory**. Auckland: Scrye Magazine, 2005.
- FERGUSON, T.S. **Game theory**. Los Angeles: University of California, 1996.
- FERRARI, M.A. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte, 2003.
- FERREIRA, E.A. **A atividade de Relações Públicas sob enfoque ecológico**. Porto Alegre: PUCRS, 2002. Dissertação [Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2002.
- FIANI, R. **Teoria dos Jogos: para cursos de administração e economia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FIXINA, V.N. **O policial militar como elo de Relações Públicas, na melhoria da imagem da corporação**. Cuiabá: UFMT, 2003. 68 f. Monografia (Especialização em Gestão de Segurança Pública). Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso, 2003.
- FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORES, E.P. **O conceito de regra na linguagem cotidiana**. Brasília: Universidade de Brasília, Estudos de Psicologia, 2004.
- FOCHEZATTO, A. Teoria dos Jogos: evolução e desdobramentos recentes. **Est. Cepe**, Santa Cruz do Sul, n.2. p.7-20, set. 1995.

- FORTES, W. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, F. Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo: UMESP, Ano I, n.1, jun. 2003.
- FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.
- FREEMAN, E.R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Londres: Pitman Books, 1984.
- FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: formatação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FUNDENBERG, D.; LEVINE, D.K. **The theory of learning in games**. Cambridge: The Mit Press, 1998.
- FUDENBERG, D.; MASKIN, E. Evolution and cooperation in noisy repeated Games. **American Economic Review**, n.80, p.274-79, 1990.
- GALBRAITH, J.K. **American capitalism – the concept of countervailing power**. Boston: Houghton Mifflin Co, 1952.
- GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GAUTHIER, D. **Morals by agreement**. Oxford: Oxford University Press, 1986.
- GERBNER, G. Os meios de comunicação de massa e a teoria da comunicação humana. In: DANCE, F.E.X. (Org.). **Teoria da comunicação humana**. Traduzido por Álvaro Cabral e José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1967.
- GIBBONS, R. **A primer in game theory**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDMAN, A.J.; STONE, J.J. A symmetric continuous poker model. **J. Res. National Bureau of Standards**, v.64B, p.35-40. 1960.
- GRAMIGNA, M.R.M. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GRIM, P. et al. Making meaning happen. **Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence**, v.16, n.4, p.209-43, 2004.
- GROSSMAN, W.M. **New tack wins prisoner's dilemma**. 2004. Disponível em: [www.wired.com/news/culture/0,1284,65317,00.html](http://www.wired.com/news/culture/0,1284,65317,00.html). Acesso em: 10 abr. 2007.
- GRUNIG, J. Symmetrical presuppositions as a framework for public relation theory. In: BOTAN, C.H.; HAZLETON JR., V. (Eds.). **Public relations theory**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1989.
- GRUNIG, J. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GRUNIG, J. Two-way symmetrical public relations: past, present and future. In: HEATH, R.L. (Ed.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

- GRUNIG, J. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Traduzido por John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.155-72, 1º sem, 2003.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. **Managing public relations**. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publications, 1984.
- GRUNIG, J.; GRUNIG, L. Toward a theory of the public relations behavior of organizations: review of a program research. **Public Relations Research Annual**, v.1, p.27-63, 1989.
- GRUNIG, J.; GRUNIG, L. Models of public relations and communications. In: GRUNIG, J.E. (ed.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GUTH, D.W.; MARSH, C. **Public relations: a values-driven approach**. Boston: Allyn & Bacon, 2000.
- HALL, R.H. **Organizaciones: estructura y proceso**. Madrid: Prentice-Hall, 1973.
- HAMILTON, S.N. et al. Applying game theory to the domain of information warfare. **The Information Survivability Workshop**, 2001.
- HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- HANEKE, U.; SADDI, V. Prêmio Nobel de Economia de 1994: contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à Teoria dos Jogos. **Revista de Economia Política**, v.15, n.1, p.57, jan./mar. 1995.
- HARSANYI, J.C. Games with incomplete information played by bayesian players. **Management Science**, n.14, p.159-82, 320-34, 486-502, 1967.
- HARSANYI, J.C. **Games with incomplete information**. Berkeley: Haas School of Business, University of California, 1994.
- HARSANYI, J.; SELTEN, R. **General theory of equilibrium selection in games**. Cambridge: MIT Press, 1988.
- HAURIE, A.; KRAWCZYK, J. **An introduction to dynamic games**. 2000. Disponível em: <[www.cohomology.princeton.edu/books/Math/Introduction\\_to\\_Dynamic](http://www.cohomology.princeton.edu/books/Math/Introduction_to_Dynamic)>. Acesso em: 10 mar. 2007.
- HEATH, R.L. **Encyclopedia of Public Relations**. California: Sage Publication, 2005.
- HODGSON, J. Thinking on your feet in negotiations. Londres: Pitman, 1986.
- HOHLFELDT, A. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.; FRANÇA, V.V. (Orgs.). **Teoria da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- HOLT, C.A.; ROTH, A.E. **The nash equilibrium: a perspective**. Charlottesville: Department of Economics, University of Virginia and Harvard University, 2004.
- HOLTZ, S. **Public relations on the net: winning strategies to inform & influence the media, the investment community, the government, the public & more**. New York: American Management Association (AMACOM), 2002.

HUANG, Y-H. Values of public relations: effects of organization-public relationships mediating conflict resolution. **JPRR**, v.13, n.4, p.265-302, 2001.

HURWICZ, L. **But who will guard the guardians?** 1998. Disponível em: <[www.econ.umn.edu/workingpapers/hurwicz\\_guardians](http://www.econ.umn.edu/workingpapers/hurwicz_guardians)>. Acesso em: 18 out. 2007.

JALOWITZKI, M. Manual comentado de jogos e técnicas vivenciais. Porto Alegre: Sulina, 2002.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1998.

KAGEL, J.; ROTH, A. **Handbook of Experimental Economics**. New Jersey: Princeton University Press, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. Traduzido por Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1970.

KELLEY, H.H.; GREZLAK, J. Conflict between individual and common interest in an N-person relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.21, n.2, p.190-97, 1972.

KIDDER, L.H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: Selltitz, Wrightsman e Cook. São Paulo: EPU, 1987.

KILLINGBACK, T.; MICHAEL, D. The continuous prisoner's dilemma and the evolution of cooperation through reciprocal altruism with variable investment. Vancouver: University of British Columbia, Department of Zoology, 2002.

KIRBY, A. **150 jogos de treinamento**. Traduzido por Jose Henrique Lamensdorf. São Paulo: T&D, 1995.

KOMORITA, S. et al. Reciprocity and cooperation in social dilemmas. **Journal of Conflict Resolution**, n.35, p.494-518, 1991.

KONDO, T. Some notes on rational behavior, normative behavior moral behavior and cooperation. **The journal of conflict resolution**, v.34, n.3, p.495-530, 1990.

KREPS, D. Game theory and economic modeling. Oxford: OUP, 1996.

KUNSCH, M.M.K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997b.

KUNSCH, M.M.K. História das Relações Públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes. **Idade Mídia**, São Paulo, ano I, n.2, nov. 2002.

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

LAGE, N.L.; LIMA, S.P. Possibilidade de aplicação da Teoria dos Jogos para descrição de padrões do crime organizado. **Rastros – Revista do Núcleo de Estudo de Comunicação**, Joinville, ano VI, n.6, out. 2005.

LAKATOS, E.M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 2001.

- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEGRAIN, M. **Relações com o público**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LEONARD, R.J. From parlor games to social science: von neumann, morgenstern and the creation of game theory 1928-1944. **Journal of Economic Literature**, n.33, p.730-61, 1995.
- LESLY, P. Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LESSA, C.A. Racionalidade estratégica e instituições. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.13, n.37, 1998.
- LEWICKI, R.; LITTERER, J.A. **Negotiation**. Homewood: R.D. Irwin, 1985.
- LIMA, S.P. **Crime organizado e lavagem de dinheiro**: uma aplicação das teorias dos jogos e de redes neurais para reconhecimento e descrição de padrões. Florianópolis: UFSC, 2005. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- LIMA, S. Iterated prisoner's dilemma: an approach to evolutionarily stable cooperation. **American Naturalist**, n.134, p.828-34, 1989.
- LISBOA, E. **Teoria dos Jogos**: pesquisa operacional, 2003. Disponível em: [www.ericolisboa.eng.br](http://www.ericolisboa.eng.br). Acesso em: 03 fev. 2007.
- LITTLEJOHN, S. **Fundamentos teóricos da comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- LUCE, D.; RAIFFA, H. **Games and decisions**. New York: Dover, 1957.
- MAIER-RIGAUD, F.P.; APESTEGUIA, J. **The role of choice in social dilemma experiments**. Bonn: Max Planck Institute for Research on Collective Goods, 2003.
- MANZIONE, S. **Marketing para o terceiro setor**. São Paulo: Novatec, 2006.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MARCONI, M.A.; PRESOTTO, Z.M.N. **Antropologia**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARINHO, R. **Prática na teoria**: aplicações da Teoria dos Jogos e da evolução aos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARINOFF, L. Maximizing expected utilities in the prisoner's dilemma. **Journal of Conflict Resolution**, v.36, p.183-216, 1992.
- MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Negociação solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINO, L.C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.; FRANÇA, V.V. (Orgs.). **Teoria da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MASKIN, E.S. **Nobel Seminar**. 2007. Disponível em: [www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2007/maskin-interview](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007/maskin-interview)>. Acessado em: 19 out. 2007.

- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTELART, A.; MATTELART, M. **Histórias das teorias da comunicação**. Traduzido por Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Loyola, 1999.
- MATOS, E.A.S.; KOVALESKI, J.L. Transferência de tecnologia e gestão da negociação. In: XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, São Paulo, 2000. **Anais**. São Paulo: USP/PGT, 2000.
- MAZOLI, F.F. Relações entre o problema dos momentos e a Teoria dos Jogos estratégicos. São Paulo: [s.ed.], 1959.
- MCHUGH, J.A. **Algorithmic graph theory**. New Jersey: Prentice Hall, 1966.
- MCLUHAN, M.; FIORE, Q. **Guerra e Paz na Aldeia Global**. Rio de Janeiro: Record, 1971.
- MCKENZIE, A.J. Evolutionary explanations of distributive justice. **Philosophy of Science**, v.67, p.490-516, 2002.
- MESTERTON-GIBBONS, M. Game-theoretic resource modeling. **Natural Resource Modeling**, n.7, p.93-147, 1993.
- MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILLER, J. **Game theory of works: how to use game theory to outthink and outmaneuver your competition**. Columbus: McGraw-Hill, 2003.
- MILLS, C.W. **The power elite**. New York: Oxford University Press, 1956.
- MINAYO, M.C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. **El poder em la organizacion**. Barcelona: Ariel, 1992.
- MONSALVE, S. **John Nash y la teoria de juegos**. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2003.
- MONTEIRO, M.B. Conflito e negociação entre grupos. In: VALA J.; MONTEIRO, M.B. (Coord.). **Psicologia Social**. 6.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- MORAES, R. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment – trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, jul. 1994.
- MORGENSTERN, O. **A Teoria dos Jogos: O Pensamento matemático nas ciências do comportamento**. Rio de Janeiro: Renes/São Paulo: Editora da USP, 1973.
- MOSQUERA, J.J.M. **Teoria da ciência**. Porto Alegre: ASSOESTE/EST, 1982.
- MOURA, C.P. **O curso de comunicação social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.
- MUELLER, U. Optimal retaliation for optimal cooperation. **Journal of Conflict Resolution**, v.31, n.4, p.692-724, 1988.

- MURPHY, P. Using games as a model for crisis communications. **Public Relations Review**, v.13, n.4, p.19-28, 1987.
- MURPHY, P. Game theory: a new paradigm for the public relations process. In: BOTAN, C.; HAZLETON, V. (Eds.). **Public Relations Theory**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989.
- MURPHY, P. Game theory models for organizational public conflict. Chaos and Continuity in Communication Theory. **Canadian Journal of Communication**, Temple University, v.16, n.2, 1991.
- MURPHY, P. The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relation. **Annual Public Relation Research**, v.3, p.115-31, 1991b.
- MYERSON, R.B. **Game theory: analysis of conflict**. Cambridge: Harvard University Press, 1991.
- MYERSON, R.B. **Nobel Seminar**, 2007. Disponível em: <[www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2007/myerson-or](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2007/myerson-or)>. Acesso em: 19 out. 2007.
- NASAR, S. **Uma mente brilhante**. Traduzido por Sergio Moraes Rego. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- NASH, J.F. Equilibrium points in n-person games. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, v.36, p.48-49, 1950.
- NASH, J.F. The bargaining problem. **Econometrica**, v.18, p.155-62, 1950b.
- NASH, J.F. Non-cooperative games. **Annals of Mathematics**, v.54, p.286-95, 1951.
- NASH, J.F. Two person cooperative games. **Econometrica**, v.21, p.128-40, 1953.
- NASH, J.F. **The work of John Nash in game theory**. Nobel Seminar, 1994. Disponível em: <[www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/1994/nash-interview](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1994/nash-interview)>. Acesso em: 20 fev. 2007.
- NASSAR, P. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.
- NEIVA, E. Tempo, história e as regras dos jogos. **ALCEU – Revista de Comunicação, Cultura e Política** da PUC Rio, Rio de Janeiro v.3, n.6, p.31-52, jan./jun. 2003.
- NIERENBERG, G. **The art of negotiating**. New York: Hawthorn Books Inc. 1981
- NOWAK, M.A.; PAGE, K.M.; SIGMUND, K. Fairness versus reason in the ultimatum game. **Science**, v.289, n.5485, p.1773-1775, Sept. 2000.
- NOWAK, M.A.; MAY, R.M. Evolutionary games and spatial chaos. **Nature**, v.359, p.826-29, 1992.
- NOWAK, M.; SIGMUND, K. A strategy of win-stay, lose-shift that outperforms tit-for-tat in the prisoner's dilemma game. **Nature** v.364, p.56-58, 1993.
- NOZICK, R. The nature of rationality. **Ethics**, v.105, n.3, p.659-62, 1993.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2003

OSBORNE, M.J. **An introduction to game theory**. Toronto: Department of Economics, University of Toronto, 2000.

PAPP, P. **O processo de mudança: uma abordagem prática à terapia sistêmica familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

PARLAMENTO NACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Conclusões do parlamento nacional de Relações Públicas**. Disponível em: [www.conrerprssc.org.br/legislacao/parlamento\\_menu.htm](http://www.conrerprssc.org.br/legislacao/parlamento_menu.htm). Acesso em: 31 dez. 2007.

PARSONS, T. **Sociedades: perspectivas evolutivas e comparativas**. São Paulo: Pioneira, 1969.

PARSONS, P. **Ethics in public relations: a guide to best practice**. London: Kogan Page, 2004.

PASSOS, M.O.; NAKABASHI, L. **Evolução da Teoria dos Jogos e a sua incorporação pela teoria neoclássica**. Paraná: Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, 2000.

PHILLIPS, D. **Towards relationship management: public relations at the core of organizational development**. Swindon: Internet Reputation Services, 2006.

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

PINTO, E.P. **Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PINTO, J.G.S. **A vida e a obra de Eduardo Pinheiro Lobo**. 2000. Disponível em: [www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/buscas.htm](http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/buscas.htm). Acesso em: 02 jan. 2008

POMBO, O. **Von Newmann – Teoria dos Jogos**. Lisboa, 1999. Disponível em [www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/seminario/vonnewman](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/seminario/vonnewman). Acesso em: 02 fev. 2007.

POUNDSTONE, W. **Prisoner's dilemma**. New York: Anchor Book, 1992.

POYARES, W.R. **Comunicação Social e Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1970.

PRADO, E.F.S. **Dilema do prisioneiro e dinâmicas evolucionárias**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Departamento de Economia; Instituto de Pesquisas Econômicas. Eae - 5946 - Microeconomia IV, Economia e Complexidade, Universidade de São Paulo, 2005.

PRUITT, D.G. Strategic choice in negotiation. **American Behavioral Scientist**, v.27, p.167-94, 1983.

PRYWES, J. **The mathematics of magic: the gathering - a study in probability, statistics, strategy and game theory**. 1999. Disponível em: [files.meetup.com/529110/MTG%20-%20Mathematics%20of%20Magic\\_Gresch.doc](http://files.meetup.com/529110/MTG%20-%20Mathematics%20of%20Magic_Gresch.doc). Acesso em: 02 jul. 2007.

RAIFFA, H. **The art and science of negotiation**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

- RAMOS, F.S. et al. **Cooperação empresarial**: estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa. PIMES/DECOM/CCSA/UFPE, 2006. Disponível em: [www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A066.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A066.pdf). Acesso em: 23 abr. 2007.
- RAPOPORT, A. Ideological commitments and evolutionary theories. **Journal of Social Issues**, v.47, p.83-99, 1991.
- RASMUSEN, E.; BLACKWELL, B. **Games and information**: an introduction to game theory. Oxford: Blackwell Science, 2001.
- RAWLS, J. Justice as Fairness. In: SELLARS, W.; HOSPERS, J. (Eds.). **Readings in Ethical Theory**. 2.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970. p.578-95.
- READ, T. Nuclear tactics for defending a border. **World Politics**, v.15, p.390-402, 1963.
- REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- REX, H. Building a public relations definition. **Public Relations Review**, v.2, n.4, p.36, 1976.
- RIDLEY, M. **As origens da virtude**. São Paulo: Record, 2000.
- RIKER, W.; BRAMS, S. The paradoxo of vote trading. **American Political Science Review**, v.67, n.4, p.1235-47, 1973.
- ROBICHEAUX, R.A.; EL-ANSARY, A.I. A general model for understanding channel member behavior. **Journal of Retailing**, v.52, n.4, p.13-94, 1975.
- ROBSON, A.J. Efficiency in evolutionary games: Darwin, Nash and the Secret Handshake. **Journal of Theoretical Biology**, p.379-96, 1990.
- ROGERS, C.R. **Grupos de encontro**. 7.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- RUBINSTEIN, A. Perfect equilibrium in a bargaining model. **Econometrica**, v.50, p.97-109, 1982.
- RUFASO, A. **Manual de teoria de jogos**. 2000. Disponível em: [www.geocities.com/arufast/juegos.html](http://www.geocities.com/arufast/juegos.html). Acesso em: 20 fev. 2007.
- RULER, B.; VERCIC, D. Perspectivas européias das Relações Públicas. Traduzido por John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a.24, n.39, p.155-172, 1º sem, 2003.
- RUTTAN, L.M. CPR Forum: games and the CPR Toolkit. **CPR Digest - Reviews and Commentaries**. Atlanta: Department of Environmental Studies, Emory University, 2000.
- SAMARA, B.S. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3.ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- SAMUELSON, L. **Evolutionary games and equilibrium selection**. Cambridge: Mit Press Edition, 1953.
- SARTINI, B. et al. Uma Introdução a Teoria dos Jogos. In: II BIENAL DA SBM, Universidade Federal da Bahia, 25 a 29 de outubro de 2004. **Anais**. Salvador, 2004.

SCHALL, M. A communication-rules approach to organization culture. **Administrative Science Quarterly**, v.28, 1983.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAPP, Jan. *Evolution by association: a history of symbiosis*. Canada: Oxford, 1994.

SCHELLING, T.C. **The strategy of conflict**. Cambridge: Harvard University Press, 1960.

SCHNITMAN, D. **Nuevos paradigmas en la solución de conflictos: perspectivas y prácticas**. Buenos Aires: Granica, 2000.

SCHOPPING, K. **Centro de gravidade e equilíbrio dos corpos**. Florianópolis: Departamento de Física, UFSC, 2003.

SCHUCH, H.A. **A informação jornalística como suporte a decisões: elementos da Teoria dos Jogos, jornalismo de precisão e pensamento sistêmico**. Florianópolis: Departamento de Jornalismo, UFSC, 2003.

SCRAIBER, L.B.; MENDES-GONÇALVES, R.B. Necessidades de saúde e atenção primária. In: SCRAIBER, L.B. et al. **Saúde do Adulto**. Programas e Ações na Unidade Básica. São Paulo: HUCITEC, 1995.

SEARLE, J.R. **Os atos de fala**. Coimbra: Almedina, 1984.

SELTEN, R. Spieltheoretische Behandlung eines Oligopolmodells mit Nachfragerträgeit. **Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft**, v.12, p.301-24, 1965.

SELTEN, R. **Nobel seminar**. Les Prix Nobel, 1994.

SELTEN, R. Teoria dos Jogos. Tradução de KCE. **Revista Esperanto**, Amsterdã, Associação Universal de Esperanto, n.1065, 3 dez. 1994b.

SENAC, R.; HERNÁNDEZ, E.S. **Relaciones públicas superiores: una nueva pedagogía**. Lima: EPCC, 1999.

SHAPLEY, L.S. On balanced sets and cores. **Naval research logistics quarterly**, n.14, p.453-60, 1967.

SHAPLEY, L.S.; SHUBIK, M. A method for evaluating the distribution of power in a committee system. **American Political Science Review**, p.787-92, 1954.

SHUBIK, M. **Teoría de juegos en las Ciencias Sociales**. México (DF): Fondo de Cultura Económica, 1992.

SHUBIK, M. The uses of teaching games in game theory classes and some experimental games. **Cowles Foundation Discussion**, New Haven, Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University, n.1289, 2001.

SILVA, A.R. **Comunicação e jogos numa ética naturalizada**. 2003. Disponível em: <[www.geocities.com/discursus/textos/comjoget](http://www.geocities.com/discursus/textos/comjoget)>. Acesso em: 14 ago. 2007.

SILVA, A.R. Antecedentes históricos, principais obras e autores. In: \_\_\_\_\_. **Teoria dos Jogos e da cooperação para filósofos: Seção I**. 2004. Disponível em: <[www.geocities.com/discursus/tjcf/113tjcf.html#presos](http://www.geocities.com/discursus/tjcf/113tjcf.html#presos)>. Acesso em: 08 mar. 2007.

- SILVA, A.R. A evolução da cooperação. In: \_\_\_\_\_. **Teoria dos Jogos e da cooperação para filósofos**: Seção I. 2004b. Disponível em: <[www.geocities.com/discursus/tjcf/131tjcf](http://www.geocities.com/discursus/tjcf/131tjcf)>. Acesso em: 08 mar. 2007.
- SILVA, A.R. Estratégias dominantes, maximin, mistas e noção de equilíbrio. In: \_\_\_\_\_. **Teoria dos Jogos e da cooperação para filósofos**: Seção I. 2004c. Disponível em: <[www.geocities.com/discursus/tjcf/113tjcf.html#presos](http://www.geocities.com/discursus/tjcf/113tjcf.html#presos)>. Acesso em: 08 mar. 2007.
- SIMÕES, R.P. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.
- SIMÕES, R.P. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.
- SKINNER, B.F. **Reflections on behaviorism and society**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1978.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B.; KELLEY, S.W. Cooperation in supplier-dealer relations. **Journal of Retailing**, v.68, n.2, p.174-93, 1992.
- SKYRMS, B. **Evolution of the social contract**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SKYRMS, B. **The stag hunt and the evolution of social structure**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- SMITH, R. **Strategic planning for public relation**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005.
- SOUTO, A.B.F. Relaciones públicas y marketing. In: ESPARCIA, A.C. **Comunicación organizacional**: teorías e estudios. [s.l.]: Aynadamar, 2005.
- SOUZA, Á.A. A Teoria dos Jogos e as ciências sociais. Marília: Unesp, 2003.
- SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STERN, L.W. Antitrust implications of a sociological interrelations of competition, conflict, and cooperation in the marketplace. **Antitrust Bulletin**, v.16, p.509-30, 1971.
- STONE, R. The theory of games. **The Economic Journal**, v.58, issue 230. Jun. 1948.
- STRATHERN, P. **Uma breve história da economia**. Traduzido por Maria Luiza Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- SWISTAK, P. How to resist invasion in the repeated prisoner's dilemma game. **Behavioral Science** v.34, p.151-53, 1989.
- TEIXEIRA, J.E. **Relações Públicas na UMEESP**: trinta anos de história. São Bernardo do Campo: UMEESP, 2002.
- TEIXEIRA, J.E. **O tom verde das Relações Públicas**: a questão da especialização em Relações Públicas, 2006. Disponível em: <[www.metodista.br/agenciarp/jet.pdf](http://www.metodista.br/agenciarp/jet.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2008.
- TENÓRIO, F.G. **Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- THAYER, L. Comunicação e teoria da organização. In: DANCE, F.E.X. (Org.). **Teoria da comunicação humana**. Traduzido por Álvaro Cabral e José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1967.

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TOUZARD, H. **La mediación y la solución de los conflictos**. Estudio psicológico. Barcelona: Herder, 1981.

TORRES, M.V.; KUNSCH, W.L. 50 anos dos primeiros cursos regulares de Relações Públicas no Brasil. **Relações Públicas e Contemporaneidade Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, Póscom-Umesp, Ano 24, n.39, 1º sem. 2003.

TORRES, M. Eduardo Pinheiro Lobo - pioneiro das Relações Públicas no Brasil. In: XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, 04 e 05 setembro, 2002, Salvador/BA. Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional. **Anais**. Salvador, 2002.

TRIGEORGIS, L. **Real options** – managerial flexibility and strategy in resource allocation. Cambridge: MIT Press, 1996.

TRINDADE, P. 1º CIRP - Ciclo de Integração de Relações Públicas, 22, 26 outubro, 1974, Porto Alegre. **Anais**, Porto Alegre: PUCRS, Departamento de Relações Públicas, 1974.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, A.; HALPERIN, I. **This is an interview of Albert Tucker**. Princeton: Princeton University, 1984.

TUROCZY, T.L. **Game theory**. London: London School of Economics. 2001.

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

VALADARES, J.H. **Redes, uma abordagem antropológica**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2004. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/revistasebrae/07/artigodecapa\\_05](http://www.sebrae.com.br/revistasebrae/07/artigodecapa_05)>. Acesso em: 13 abr. 2007.

VENTRI, D.A.B. Utilizando animações para introduzir conceitos fundamentais da mecânica das estruturas. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, set. 2001, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: PUCRS, Faculdade de Engenharia, 2001.

VIEIRA, R.F. **Relações Públicas**: opção pelo cidadão. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

VOLTOLINI, R. (Org). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2004.

VON NEUMANN, J. Zur theorie der gesellschaftsspiele. **Mathematische Annalen**, v.100, 1928.

VON NEUMANN J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WEAVER, W. A teoria matemática da comunicação. In: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**. 5.ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

WEBER, M. **Readings**. New York: S.M. Miller, 1963.

WEBER, M.; COHN, G. (Org.). **Sociologia**. Traduzido por Amélia Cohn e Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 1979.

WEY, H. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

WILSON, L.J. Relationships within communities: public relations for the new century. In: HEATH, R.L. (Ed.). **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

WILLIAMS, J.D. **The complete strategist**: being a primer on the theory for games of strategy. New York: McGraw-Hill, 1966.

WRAGG, D. **Relações Públicas em marketing e vendas**. São Paulo: MacGraw Hill, 1990.

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

XIFRA, J. Teoría y estructura de las relaciones públicas. Madrid: McGraw-Hill, 2003.

YANG, S.U.; GRUNIG, J.E. Decomposing organizational reputation: the effects of organisation-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. **Journal of Communication Management**, v.9, n.4, 2005.

YOUNG, L.C.; WILKINSON, I.R. The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. **European Journal of Marketing**, v.23, n.2, 1989.

ZUGMAN, F. **Administração para profissionais liberais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZUGMAN, F. **Teoria dos Jogos** – uma introdução à disciplina que vê a vida como uma seqüência de jogos. Alguns conceitos e aplicações da matemática das ciências sociais. 2005b. Disponível em: <[www.iced.org.br/artigos/teoria\\_jogos\\_fabio\\_zugman](http://www.iced.org.br/artigos/teoria_jogos_fabio_zugman)>. Acesso em: 23 mar. 2007.

ZUGMAN, F.; TELLI, F.C.W. **Divisão de poder e representatividade na câmara dos deputados**: uma aplicação da Teoria dos Jogos. Curitiba: Administração Pública, CEPPAD, UFPR, 2004.

## *Apêndices*

---

# *Apêndice A*

---

**DADOS DE MICRO E MACROAMBIENTE  
DISPONIBILIZADO AOS FUNCIONÁRIOS:**

**DADOS DE MICRO E MACROAMBIENTE DISPONIBILIZADO AOS  
FUNCIONÁRIOS:**

1. A empresa está com capacidade ociosa e não tem condições de sobrevivência, se não fizer esse contrato.
2. O desemprego é uma ameaça na região da empresa porque há uma crise no setor.
3. A empresa tem 400 funcionários (porte médio).
4. A empresa compromete 35% do seu faturamento com salários e encargos sociais.
5. 50% dos funcionários recebem o menor salário permitido pelo dissídio da categoria: 44 horas semanais, R\$ 2,15 a hora, totalizando R\$ 473,00.
6. A hora-extra é paga por acordo coletivo de trabalho de 50% a mais que a hora de trabalho normal.
7. 2 horas-extras por dia, de 2ª-feira a 6ª-feira, são 50 horas-extras mensais por funcionário.
8. A folha de pagamento da empresa é de R\$ 300.080,00; acrescidos os encargos sociais, passa a 700.000,00.
9. O faturamento médio mensal nos últimos 12 meses foi de R\$ 2.000.000,00.
10. O lucro médio nos últimos 12 meses foi 0 (zero).
11. A empresa vai lucrar R\$ 2.720.000,00 com o pedido pretendido (8%), apesar do pagamento de horas-extras.
12. Todos os salários estão em dia.
13. O dissídio foi acordado em 4,5%, zera os índices inflacionários, não havendo perdas salariais pendentes.
14. As opções dos funcionários são:
  - a. não aceitar proposta alguma da diretoria, não assumindo compromisso de entregar o pedido pretendido no prazo;
  - b. aceitar alguma proposta da diretoria, comprometendo-se a atingir a produtividade para que o contrato pretendido possa ser cumprido;
  - c. não recebendo nenhuma proposta da diretoria, comprometer-se a atingir a produtividade para que o contrato pretendido possa ser cumprido.

## *Apêndice B*

---

DADOS DE MICRO E MACROAMBIENTE  
DISPONIBILIZADO AOS DIRETORES:

## DADOS DE MICRO E MACROAMBIENTE DISPONIBILIZADO AOS DIRETORES:

1. A empresa está com capacidade ociosa e não tem condições de sobrevivência, se não fizer esse contrato.
2. O desemprego é uma ameaça na região da empresa porque há uma crise no setor.
3. A empresa tem 400 funcionários (porte médio).
4. A empresa compromete 35% do seu faturamento com salários e encargos sociais.
5. 50% dos funcionários recebem o menor salário permitido pelo dissídio da categoria: 44 horas semanais, R\$ 2,15 a hora, totalizando R\$ 473,00.
6. A hora-extra é paga por acordo coletivo de trabalho de 50% a mais que a hora de trabalho normal.
7. 2 horas-extras por dia, de 2ª-feira a 6ª-feira, são 50 horas-extras mensais por funcionário.
8. A folha de pagamento da empresa é de R\$ 300.080,00; acrescidos os encargos sociais, passa a 700.000,00.
9. O faturamento médio mensal nos últimos 12 meses foi de R\$ 2.000.000,00.
10. O lucro médio nos últimos 12 meses foi 0 (zero).
11. A empresa vai lucrar \$\$ 2.720.000,00 com o pedido pretendido (8%), apesar do pagamento de horas-extras.
12. Todos os salários estão em dia.
13. O dissídio foi acordado em 4,5%, zera os índices inflacionários, não havendo perdas salariais pendentes.
14. As opções da diretoria são:
  - a. não oferecer nada;
  - b. oferecer algum aumento salarial;
  - c. oferecer alguma participação de resultados;
  - d. oferecer outras compensações.

## *Apêndice C*

---

CONTROLE DE PROPOSTAS - FUNCIONÁRIOS

### CONTROLE DE PROPOSTA DE FUNCIONÁRIOS

1ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
↑ 5 % Salário	Aceito pela empresa	
redução carga horário	aceita pedido, mas	
garantia estabilidade	reduz salário	
melhorar a qualidade de alimentação	aceitar pela empresa	
	sa	
2ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
aumento de 5%	aceitar	empresa do pedido
aumento de 5%	não aceitar	empresa fecha
redução de carga pl6	aceitar	maior comprometimento
redução de carga pl6H	não aceitar	empresa fecha
3ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
14. salário	aceitar	empresa do pedido
100% sobre horas extras	aceitar	empresa do pedido
alimentação	aceitar	empresa do pedido

## *Apêndice D*

---

CONTROLE DE PROPOSTAS – DIRETORIA

### CONTROLE DE PROPOSTA DE DIRETORIA

1ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
Proj. novo edua	Ok já inicio	
Mauvele c. exp. 1%	Satisfeitos	
<del>1% aumento</del>		
<del>2% aumento</del>	Pedir aumento	
	Sabão	Acordo
2ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
1% aumento Bill	Pedir mais 5%	Acordo
Premiação <del>1%</del>	Pedir mais	Acordo
Melhorar al. <sup>todos os pedidos</sup>	Satisfeitos	
3ª NEGOCIAÇÃO		
Sua Proposta	Reação Prevista	Acordo / Não Acordo
1% aumento salário	Pedir mais	Acordo
Até 5% Premiação		
Só no Rejido	Satisfeitos	Acordo
Melhorar Alim. <del>Alim. 1%</del>	Satisfeitos	

## *Anexos*

---

## *Anexo A*

---

**ÍNDICES DE INFLAÇÃO MÊS A MÊS  
DEMONSTRADA PELO ICV/DIEESE**

## ÍNDICES DE INFLAÇÃO MÊS A MÊS DEMONSTRADA PELO ICV/DIEESE

### Inflação demonstrada pelo ICV/DIEESE em 2007

Mês/Ano	Índice % do mês	Índice acumulado no ano	% Índice acumulado últimos 12 meses	% Número índice acumulado desde Dez/1992=1,0000 Jan/93
Set/2007	0,30	3,0355	4,3284	932,1199
Ago/2007	0,40	2,7273	4,4220	929,3319
Jul/2007	-0,30	2,3181	4,3388	925,6294
Jun/2007	0,15	2,6259	4,5063	928,4146
Mai/2007	0,63	2,4722	4,1306	927,0241
Abr/2007	0,41	1,8307	3,0958	921,2204
Mar/2007	0,25	1,4149	2,6132	917,4588
Fev/2007	0,21	1,1620	2,8896	915,1709
Jan/2007	0,95	0,9500	2,7972	913,2531

### Inflação demonstrada pelo ICV/DIEESE em 2006

Mês/Ano	Índice % do mês	Índice acumulado no ano	% Índice acumulado últimos 12 meses	% Número índice acumulado desde Dez/1992=1,0000 Jan/93
Jan/2006	0,72	0,7200	4,3377	888,4027
Fev/2006	0,12	0,8409	4,1297	889,4687
Mar/2006	0,52	1,3652	3,8301	894,0940
Abr/2006	-0,06	1,3044	3,2516	893,5575
Mai/2006	-0,37	0,9296	2,4699	890,2514
Jun/2006	-0,21	0,7176	2,4289	888,3818
Jul/2006	-0,14	0,5766	2,4596	887,1381
Ago/2006	0,32	0,8985	2,7875	889,9769
Set/2006	0,39	1,2920	2,4507	893,4478
Out/2006	0,27	1,5655	2,1451	895,8602
Nov/2006	0,33	1,9006	2,0942	898,8165
Dez/2006	0,65	2,5630	2,5630	904,6588

Disponível em

[http://www.fsindical-rs.org.br/noticias/noticias\\_detalhes\\_site.asp?CodNoticia=90&CodArea=51&offset=180](http://www.fsindical-rs.org.br/noticias/noticias_detalhes_site.asp?CodNoticia=90&CodArea=51&offset=180)

Acessado 19 out 2007

## *Anexo B*

---

**DISSÍDIO COLETIVO 2006/2007**

**DISSÍDIO  
COLETIVO  
2006/2007**



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

75  
R

EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ PRESIDENTE DO EGRÉGIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO

02515-2006-000-04-00-6 RUC

TRT 4ª Reg. - PROTOCOLO - 28-Set-2006-10:23-04445-1/1

**REVISÃO DE DISSÍDIO COLETIVO**

Suscitante:

**SINDICATO DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS, COMPONENTES PARA CALÇADOS E VESTUÁRIO DE TRÊS COROAS**

Suscitado:

**SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADO DE TRÊS COROAS**

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO  
nos termos do acórdão  
nº 02515-2006-000-04-00-6 RUC

*M. Benedito*  
MAURICIO BENEDETTO DA SILVA  
advogado do Trabalho da 4ª Região do Trabalho

Suscitante e Suscitado, por seus respectivos presidentes e procuradores, nos autos do processo em epígrafe, vêm, respeitosamente, à presença de Vossa Excelência, dizer que conciliaram o dissídio na forma do clausulamento que segue:



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 16.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

76  
48

## Clausulamento:

### 1) REAJUSTE SALARIAL

Os empregados integrantes da categoria profissional, representada pelo Sindicato suscitante, e com atuação nas empresas representadas pelo Sindicato suscitado de Três Coroas, terão seus salários reajustados em **4,5% (quatro e meio por cento)**, a partir de primeiro de agosto de 2006, a incidir sobre o salário revisando (agosto de 2005), ficando autorizada a compensação dos aumentos concedidos após o reajuste resultante da convenção de agosto de 2005

I Para os empregados admitidos após 1º de agosto de 2005, os aumentos obedecerão a seguinte tabela, a incidir sobre o salário do mês da admissão:

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO  
nos termos do acórdão

02515-2006-000-04-00-6 EXC

gestor  
SEM MINUTOS DA ORLA  
da Supl. de Dist. C. Trabalho

- admitidos em agosto de 2005.....	4,5%
- admitidos em setembro de 2005 .....	4,125%
- admitidos em outubro de 2005.....	3,750%
- admitidos em novembro de 2005 .....	3,375%
- admitidos em dezembro de 2005 .....	3,0%
- admitidos em janeiro de 2006 .....	2,625%
- admitidos em fevereiro de 2006 .....	2,250%
- admitidos em março de 2006 .....	1,875%
- admitidos em abril de 2006 .....	1,5%
- admitidos em maio de 2006 .....	1,125%
- admitidos em junho de 2006 .....	0,750%
- admitidos em julho de 2006 .....	0,375%

II - O reajuste ora pactuado zera os índices inflacionários de 01.08.05 a 31.07.06, representado por todos os indicadores usados para medir a inflação, englobando, inclusive, as alegadas perdas salariais pretéritas, juntamente com a produtividade e ou lucratividade das empresas.

III - Com o aumento acima concedido, não caberá o pedido de proporcionalidade para nenhuma das faixas salariais, bem como o mesmo não será objeto de compensação por ocasião de aumentos futuros, uma vez que se refere à recuperação de perdas salariais ocorridas no período revisado.

Rua Tristão Monteiro, 1136 . Centro . Taquara - RS . 95600 000 Fone/Fax: (51) 541.6000

www.bhb.com.br

bhb@bhb.com.br

T DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO

termos da acordão

ASIS-2006-000-04



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.632  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

78  
cp

As empresas que adotaram o regime da supressão do trabalho aos sábados, ocorrendo a compensação do trabalho suprimido através do trabalho excedente nos demais dias da semana, observando-se o limite de 10 (dez) horas diárias, bem como, de 44 (quarenta e quatro) horas semanais.

I - A faculdade outorgada às empresas restringe-se ao direito de estabelecer ou não o regime de compensação de horários. Estabelecido este, não poderá ser suprimido sem a concordância do empregado, salvo se decorrente de imposição legal.

II - A revogação do contido nesta cláusula somente poderá ocorrer mediante expressa disposição em futuras revisões de dissídio coletivo, sentenças normativas ou convenções coletivas.

III - Em adequação ao ora estipulado, fica estabelecido que os feriados que ocorrerem de segunda a sexta-feira, assim como os atestados médicos e odontológicos apresentados pelo empregado, de segunda a sexta-feira, serão pagos com base na jornada normal de trabalho (7,33 horas diárias). Desta forma, os feriados que ocorrerem aos sábados, assim como os atestados médicos e odontológicos apresentados, referentes aos sábados, deverão ser pagos, igualmente, com base na jornada normal de 7,33 horas.

IV - Naquelas empresas em que houver a adoção do regime compensatório de horário, sempre que um feriado ocorrer em sábado, as horas já compensadas não serão consideradas como extras.

#### **7) COMPENSAÇÃO DO HORÁRIO PARA GOZO DE FOLGAS**

Poderá haver a suspensão do trabalho em determinado turno, dia ou dias da semana, mediante compensação com trabalho em outro ou outros dias, com vista ao alargamento de períodos de repouso semanal ou feriados. As horas de trabalho decorrentes desta compensação serão consideradas horas normais de trabalho para todo e qualquer efeito.

I - Para a efetivação do ora estipulado, deverá haver a adesão mínima de 80% (oitenta por cento) dos empregados, comprovada através de documento que contenha a assinatura destes, devendo o ajuste ser homologado pelo Sindicato suscitante.

Rua Tristão Monteiro, 1136 - Centro - Taquara - RS - 95600-000 Fone/Fax: (51) 541.6000

www.bhb.com.br

bhb@bhb.com.br

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO

nos termos do acórdão

202515-2006-000



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

Y. Reinold  
GREN REINOLD DA SILVA  
Advogado

II - Estabelecida a compensação, ficam os que não aderiram (em minoria) obrigados a cumpri-la, sob pena de perda das horas não trabalhadas e do descanso remunerado daquela semana.

### **8) HORAS EXTRAS**

As empresas representadas ficam proibidas de exigir dos empregados a prestação de horas extras nas datas em que houver assembléias do Sindicato suscitante, salvo quando houver expressa concordância do empregado em fazer horas extras.

I - O Sindicato suscitante deverá comunicar ao Sindicato suscitado, por ofício, a realização das assembléias, com antecedência mínima de cinco dias.

### **9) INTERVALO PARA MERENDA**

As empresas concederão a todos os seus empregados intervalos remunerados para merenda.

I - para as empresas que trabalham em horário normal serão concedidos 10 (dez) minutos pela manhã e 5 (cinco) minutos à tarde.

II - nas empresas que trabalham em turnos, com intervalo de almoço ou janta, será concedido um intervalo de 7,5 minutos, cada um em seu turno.

### **10) FÉRIAS**

Fica proibido que, quando da concessão de férias, o início destas se dê em véspera de domingo ou feriado.

### **11) GRATIFICAÇÃO DE NATAL**

Aos empregados que estiverem afastados de suas atividades junto à empregadora, em razão de benefício previdenciário, por período superior a 15 dias e inferior a 185 dias do mesmo ano, fica assegurado o pagamento integral do 13º salário.

### **12) UNIFORMES E EQUIPAMENTOS**

As empresas que exigirem o uso de uniformes, fornecerão, gratuitamente, dois deles para cada empregado.

Fornecerão, também, gratuitamente, os equipamentos de proteção individual que se fizerem necessários, sendo de responsabilidade do empregado os

Rua Tristão Monteiro, 1198 - Centro - Taquara - RS - 95600 000 Fone/Fax: (51) 541 6000

www.bhb.com.br

bhb@bhb.com.br

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO

nos termos do acórdão  
002515-2006-000-04



ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

*liberado*  
URBEM REINQUILINIZADA  
de da Seção do Conselho Colegiado

custódios devidos para sua manutenção e bom funcionamento.

I - O extravio, furto ou dano proposital dos equipamentos de proteção individual fornecidos, autoriza a empresa a descontar do empregado o valor a ele relativo.

### **13) FERRAMENTAS**

As empresas fornecerão a todos os seus empregados as ferramentas de que estes necessitem para a execução das tarefas correspondentes à função que exercem, efetuando vale das mesmas.

I - Ao término do contrato de trabalho, caso as ferramentas não sejam devolvidas pelo empregado, a empresa poderá descontar do empregado o valor de mercado das peças fornecidas.

II - Fica facultado às empresas, igualmente, a cobrança do valor das ferramentas fornecidas, em caso de perda ou extravio.

### **14) CONTRATO DE EXPERIÊNCIA**

Todo e qualquer contrato de experiência firmado pelas empresas representadas deverá ter vigência mínima de trinta dias e máxima de noventa dias.

### **15) ABRIGO PARA BICICLETAS**

As empresas, com mais de vinte empregados que se utilizem de bicicletas para ir ao serviço, deverão construir um abrigo para estas, contendo um dispositivo que permita aos empregados chaveá-las, ficando a empresa, desta forma, desonerada de qualquer responsabilidade por eventuais danos, furto ou roubo das mesmas.

### **16) PAPEL HIGIÊNICO**

É obrigatório o fornecimento de papel higiênico aos trabalhadores. Poderão as empresas colocá-lo nos banheiros ou fornecer um rolo mensalmente, para cada trabalhador.

### **17) AUXÍLIO EDUCAÇÃO**

Aos empregados estudantes, em escola particular de ensino fundamental

Rua Tristão Monteiro, 1136 - Centro - Taquara - RS - 95600-000 Fone/Fax: (51) 541.6000

www.bhb.com.br bhb@bhb.com.br

TRT DA 4ª REGIÃO  
HONTOLOGADO

nos termos do endereço  
APASIS - 2006-000-00



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 16.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

81  
9

MS Perceio lot  
SEÇÃO DE RECURSOS DA 4ª REGIÃO  
In da Seção de Recursos Controvas

O direito, fica assegurado o reembolso, pela empregadora, da mensalidade escolar paga, mediante a apresentação de recibo e comprovantes de frequência a estabelecimento de ensino, limitado tal reembolso a 35,00% (trinta e cinco por cento) de um salário mínimo federal.

I) O auxílio será pago no período de março a novembro de cada ano.

#### **18) AUXÍLIO FUNERAL**

Fica assegurado o pagamento de auxílio funeral no valor de um salário mínimo federal e meio, vigente na data do óbito. O pagamento será feito num prazo máximo de 30 (trinta ) dias, mediante a apresentação do atestado de óbito e comprovante de despesas, sendo pago uma única vez por cada empregado falecido.

#### **19) AUSÊNCIA JUSTIFICADA**

A ausência será considerada justificada para efeitos disciplinares, e para a aquisição do direito do repouso remunerado da respectiva semana, além de não ser computada para efeito de férias, procedendo-se, tão somente, os descontos das horas de ausências no dia respectivo, nos seguintes casos:

I) Para o saque do PIS, uma dispensa de até duas horas, se o estabelecimento bancário for em Três Coroas. E, de um dia, caso o estabelecimento bancário for em outro município, desde que o empregado comprove o fato.

II) Quando o empregado estudante tiver de prestar exames no horário de trabalho, desde que comprove o fato.

III) Quando a empregada (o) tiver necessidade de levar seu filho menor de doze anos ao médico, desde que comprove o fato.

#### **20) ATESTADOS MÉDICOS**

Fica assegurada a aceitação de todos os atestados médicos e odontológicos que venham a ser apresentados pelos empregados, desde que os profissionais estejam estabelecidos no município de Três Coroas. Os atestados médicos e odontológicos de profissionais estabelecidos em outros municípios, somente serão pagos mediante a apresentação de receita, acompanhada de nota fiscal da compra do respectivo medicamento.

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO

nos termos do acórdão  
nº 0015-2006-000-04



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 16.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

MS. Silva de  
MIRIAM REYNOLDI DA SILVA  
Adv. da Região de Discreção Católica

## 21) RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

Ocorrendo a rescisão do contrato de trabalho de qualquer dos seus empregados, as empresas representadas ficam obrigadas ao cumprimento do seguinte:

I) Fornecer cópia do aviso prévio ou do pedido de demissão do empregado, o que deverá ocorrer na oportunidade de comunicação do fato.

II) As rescisões de contrato de trabalho, independente do tempo de duração da relação de emprego, deverão ser homologadas pelo Sindicato suscitante, devendo as mesmas serem entregues no Sindicato até às 15 horas do dia do pagamento.

III) Fica assegurado o pagamento de férias proporcionais para aquele trabalhador que, com 8 meses de trabalho e com um máximo de 5 (cinco) faltas não justificadas, pedir demissão.

IV) Independente do dia do mês em que forem efetuadas, as rescisões deverão ser pagas com os mesmos percentuais de reajuste concedidos aos trabalhadores em atividade naquele mês.

## 22) EMPREGADA GESTANTE

I) No ato da admissão, as empresas não poderão exigir atestado que comprove a inexistência de gravidez.

II) As empregadas gestantes poderão trabalhar sentadas, além de efetuar a troca temporária de função, a partir da comprovação da gravidez, a critério médico (o que deverá ser comprovado).

III) Será concedida garantia de emprego à empregada gestante, salvo nos casos de Justa causa, Contrato de Experiência, ou acordo para rescisão contratual, a partir do momento em que comprove o seu estado gravídico e até 150 (cento e cinquenta) dias após o parto. A comprovação será mediante a apresentação de atestado fornecido pelo médico credenciado pelo INAMPS, cuja fotocópia será carimbada e assinada pelo representante da empresa e visado pelo Sindicato dos Trabalhadores.

a) Em caso de dúvida da efetiva situação do estado gravídico, esta será

Rua Tristão Monteiro, 1136 - Centro - Taquara - RS - 95600 000 Fone/Fax: (51) 541 6000

www.bhb.com.br bhb@bhb.com.br

TRT DA 4ª REGIÃO

HOMOLOGADO

nos termos da acordão

nº 025/15-2006-000-4



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

*Amren Reinoldi*  
AMREN REINOLDI DA SILVA  
advogado

ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

Assistente do período pré-natal.

b) Esta garantia é assegurada enquanto vigente o contrato de trabalho.

Em caso de rescisão do contrato por iniciativa da empregadora e fora dos casos explícitos no "caput", a comprovação do estado de gravidez deverá ser efetivada até o final do prazo do aviso prévio, hipótese em que acarretará a automática anulação daquele aviso, independente de qualquer notificação pela empresa, mantendo-se neste caso, o emprego à disposição da empregada.

c) Caso a empregada gestante venha a apresentar atestado de gravidez após o término do aviso, comprovando que já estava grávida na data do mesmo, a empregadora deverá reintegrá-la ao emprego, pagando-lhe seus salários e demais direitos trabalhistas somente à partir da comunicação, restando preclusos os salários e demais parcelas no período que mediar entre o término do aviso e data da reintegração.

d) Para fins de prova da data da comunicação da gravidez à empresa, a empregada deverá obter comprovante de recebimento do atestado pela empresa, ou fazer a comunicação através do Sindicato suscitante.

### **23) APOSENTADORIA**

Garantia de emprego ao empregado que comprovar estar faltando, no máximo, um ano para sua aposentadoria, seja esta por idade, ou por tempo de serviço.

1) Cabe ao trabalhador demitido comprovar, expressamente, com protocolo da empresa, num máximo período de 15 (quinze) dias após a demissão, as condições do "caput", sendo então, neste caso, readmitido.

### **24) SERVIÇO MILITAR**

Ao empregado que se alistar, fica assegurada a estabilidade provisória até a data da dispensa ou efetiva incorporação ao serviço militar.

### **25) QUADROS DE AVISO**

As empresas manterão um mural, próximo ao relógio ponto ou em outro local bem visível aos empregados, para a divulgação de avisos do interesse do Sindicato dos Trabalhadores, sendo que todo o documento ali afixado deverá estar rubricado pelo presidente ou secretário.

Rua Tristão Monteiro, 1136 . Centro . Taquara - RS . 95600-000 Fone/Fax: (51) 541.6000

www.bhb.com.br

bhb@bhb.com.br

TRT DA 4ª REGIÃO  
HOMOLOGADO

nos termos do acórdão  
nº 02515-2006-000-  
104700-6 Euzc



ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.113  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

84  
D

AUREN REINOLDI DA SILVA  
Diretor da Seção de Dissídios Coletivos

### **26) MARCAÇÃO DE PONTO**

As empresas poderão dispensar a marcação de ponto no final do turno da manhã, sendo que o empregado que sair em horário diferente do normal, fica obrigado a marcar o ponto.

### **27) ENTRADA ANTECIPADA**

Liberação da entrada dos trabalhadores até 15 minutos antes do início do horário de trabalho e após o seu término, sem que este tempo seja computado como tempo à disposição do empregador ou de trabalho.

### **28) DO REEMBOLSO DOS DESCONTOS**

Fica assegurado ao trabalhador, reclamar, de forma expressa, os descontos ocorridos em seu envelope de pagamento, num prazo máximo de trinta dias subsequentes à ciência do referido desconto.

No silêncio do trabalhador, decorrido o prazo acima estabelecido, ter-se-á como autorizado e válido o desconto.

O empregador fica obrigado a fornecer ao trabalhador que reclamar, protocolo de entrega da reclamação.

### **29) DIRETORIA DO SINDICATO**

Fica assegurada a estabilidade para os diretores do Sindicato suscitante, enquanto estiverem exercendo o cargo.

### **30) VIGÊNCIA**

A presente revisão terá duração de um ano, com vigência a partir de 1º de agosto de 2006, e até 31 de julho de 2007, sendo que todas as cláusulas sociais permanecerão em vigor até a assinatura do próximo dissídio.

### **32) ABRANGÊNCIA**

A presente convenção abrangerá todas as indústrias de calçados, componentes para calçados e vestuário, estabelecidas no município de Três Coroas.



BHB ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C

ZELI BENEDETTO OAB/RS 18.532  
MAGALI FLOCKE HACK OAB/RS 25.123  
FAUSTO GUIDO BECK OAB/RS 53.853  
CAROLINA BECK OAB/RS 41.832

85  
Q

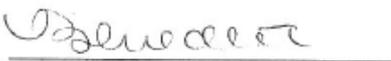
Três Coroas, 31 de agosto de 2006.

  
Nelson Haag, CPF 151803790-91

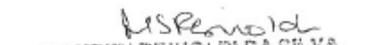
presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados,  
Componentes para Calçados e Vestuário de Três Coroas

  
pp. Sebald Wagner - OAB/RS 3511

  
Analdo Slovinski Moraes, CPF 436.607.110-04  
presidente do S.I. de Calçados de Três Coroas

  
pp. Zeli Benedetto - OAB/RS 18.532

**TRT DA 4ª REGIÃO**  
**HOMOLOGADO**  
nos termos do acórdão  
nº 02515-2006-000-04-00-62AC

  
MAURÍCIO REINHOLD DA SILVA  
Secretário de Seção de Trabalho Colegiado

## *Anexo C*

---

**REPORTAGEM: INDÚSTRIAS CALÇADISTAS REDUZEM MARGEM DE LUCRO  
PARA MANTER MERCADOS**

10.8.2007

INDÚSTRIAS CALÇADISTAS REDUZEM MARGEM DE LUCRO PARA MANTER  
MERCADOS

Os fabricantes calçadistas estão apertando os cintos e reduzindo as margens de lucro para continuarem vivos no mercado externo. Freadas pela política econômica brasileira - leia-se supervalorização do real e Custo-Brasil - , as indústrias buscam alternativas em tecnologia, design e terceirização de produção em outros países para garantir sua fatia nos embarques. "Ninguém está ganhando dinheiro com a exportação. Existe, sim, um esforço para manter os mercados conquistados, com perdas e renúncias à rentabilidade.

Algumas, inclusive, apostam até com certo prejuízo, pois creem na colheita de frutos futuramente", apontou o diretor-executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), Heitor Klein. Sem ganhos na exportação, o sustento do faturamento das indústrias está sendo garantido pelas vendas domésticas. Ou seja, na falta de retorno monetário com a exportação, o mercado interno está servindo de válvula de escape para os calçadistas. "Tivemos um primeiro semestre de razoável para bom, o que deve ser mantido até o final do ano", salientou Klein. Também prevendo uma permanência desse cenário - tanto interno quanto externo - a economista e professora do Centro Universitário Feevale, Lisiane Fonseca da Silva, espera, entretanto, um aumento nas vendas no comércio do País. "Tradicionalmente o segundo semestre revela um crescimento no consumo, impulsionado por datas comemorativas, como Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal, e ainda pela entrada de dinheiro extra, uma vez que muitos trabalhadores recebem a primeira parcela do 13.º salário".

Salto - De olho no público infantil e infanto-juvenil, a Calçados Bibi espera fechar o ano com um crescimento de 10% em relação ao ano passado - o que deve garantir uma produção de 3,6 milhões de pares para um faturamento de R\$120 milhões a R\$ 125 milhões. Números que devem ser atingidos graças ao mercado doméstico, segundo o diretor-presidente Marlin Kohlrausch. "A expectativa é muito boa para as vendas no Brasil e, nos embarques para o exterior, estamos mantendo o mercado, com leve crescimento, mas sem margem. Não temos como trabalhar com esse dólar afundante, ex- portador de emprego". As exportações respondem por 30% da produção da empresa de Parobé, presente em mais de 65 países. O estudo do comportamento dos consumidores está sendo utilizado como uma carta na manga pela Bibi. "Os resultados são novas formas infantis de calçar, resgatando as atividades físicas da infância e estimulando as crianças a brincarem com o calçado", explicou a líder em Marketing, Camila Kohlrausch. Um dos exemplos de superação vem da calçadista West Coast - detentora das marcas West Coast e Cravo & Canela. Prevendo inicialmente um crescimento de 20% para este ano, a ivotiense recuou nos números e deve fechar 2007 com incremento de 15% nas vendas - o que representa um faturamento de R\$137 milhões. "As expectativas poderiam ser melhores nos mercados interno e externo, mas a situação econômica brasileira não está ajudando, principalmente a cambial. Esperamos aumentar as vendas e margem de lucro no final do ano, quando começa nossa produção no exterior", frisou o gerente de Marketing da West Coast, Sérgio Baccaro Júnior.

Disponível em <http://www.assintecal.org.br/assintecal/web/index.asp?area=1&codconteudo=19280>  
Acessado 19 out 2007

## *Anexo D*

---

**REPORTAGEM: PISO REGIONAL ENCAMINHA-SE PARA EXTINÇÃO**

## ECONOMIA

### PISO REGIONAL ENCAMINHA-SE PARA EXTINÇÃO

8/6/2007

Daiana Rodrigues



O reajuste de 5,98% ao salário mínimo regional, aprovado nesta terça-feira (05/06) pela Assembleia Legislativa e sancionado pela governadora na quarta-feira (06/06), desagradou empresários, trabalhadores e sindicalistas.

A votação gerou bate-boca entre deputados e sindicalistas que lotaram as galerias do plenário. Após muita negociação, a base governista costurou uma proposta para atingir a variação da inflação (INPC), de 3,3%, e o crescimento do PIB gaúcho em 2006, de 2,68%, chegando ao índice aprovado de

5,98%. A aprovação da emenda que propôs o reajuste, por 29 votos favoráveis e 25 contrários, gerou reações imediatas.

Para o presidente da Força Sindical-RS, Cláudio Janta, o governo pelo menos cumpriu a lei que instituiu o mínimo no Estado (inflação + PIB), porém o piso corresponde hoje a 1,13 salário mínimo, bem longe dos 1,28 quando criado (2001).

Caso os reajustes nos próximos anos continuem nesta proporção, a tendência é em três ou quatro anos, o piso regional ser extinguido, ou seja, estará abaixo do salário mínimo nacional.

Segundo estimativa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o reajuste de 5,98% representará a injeção de R\$ 22 milhões ao mês na economia do Estado. O cálculo considera 1,27 milhão de trabalhadores.

Contrário às declarações dos empresários de que o aumento do mínimo geraria desemprego, Janta desataca que o reajuste movimentará a economia do Rio Grande do Sul, já que aumenta o poder de compra dos trabalhadores. “O que acarreta desemprego é a alta taxa de juros e o excesso de carga tributária e não um reajuste de menos de 6% aos trabalhadores”.

Cabe ressaltar que o salário mínimo regional é destinado para categorias profissionais que não possuem piso salarial definido em lei federal, convenção ou acordo coletivo. Isso significa que se destina a trabalhadores não-organizados, ou seja, os dirigentes sindicais não podem se omitir de negociar e ficar sob o guarda-chuva do piso regional.

#### **As faixas salariais ficam assim definidas por categoria:**

Faixa I - **R\$ 430,226** para trabalhadores das áreas de:

- Agricultura e pecuária;
- Indústrias extrativas;
- Empresas de pesca;
- Empregados domésticos;
- Turismo e hospitalidade;
- Indústrias da construção civil;
- Indústrias de instrumentos musicais e brinquedos;
- Estabelecimentos hípicas e

- Empregados motociclistas no transporte de documentos e pequenos volumes – “moto boy”.

Faixa II - **R\$ 440,156** para trabalhadores das áreas de:

- Indústrias do vestuário e do calçado;
- Indústrias de fiação e tecelagem;
- Indústrias de artefatos de couro;
- Indústrias do papel, papelão e cortiça e
- Empresas distribuidoras e vendedoras de jornais e revistas e empregados em bancas, vendedores ambulantes de jornais e revistas.

Faixa III - **R\$ 450,076** para trabalhadores das áreas de:

- Indústrias do mobiliário;
- Indústrias químicas e farmacêuticas;
- Indústrias cinematográficas;
- Indústrias de alimentação;
- Empregados no comércio em geral e
- Empregados de agentes autônomos do comércio.

Faixa IV – **R\$ 468,283** para trabalhadores das áreas de:

- Indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico;
- Indústrias gráficas;
- Indústrias de vidro, cristais, espelhos, cerâmica de louça e porcelana;
- Indústrias de artefatos de borracha;
- Empresas de seguros privados e capitalização e de agentes autônomos de seguros privados e de crédito;
- Edifícios e condomínios residenciais, comerciais e similares;
- Indústrias de joalheria e lapidação de pedras preciosas e
- Auxiliares em administração escolar (empregados de estabelecimentos de ensino).

Aline Brum, Assessora de Imprensa da Força Sindical-RS

Disponível em

<http://www.portaldefinancas.com/icv0607.htm>

Acessado 19 out 2007

## *Anexo E*

---

**REPORTAGEM: MAIOR EXPORTADORA DO BRASIL DE CALÇADOS FECHA  
AS PORTAS**

29/5/2007

## **MAIOR EXPORTADORA DO BRASIL DE CALÇADOS FECHA AS PORTAS**

A maior e uma das mais tradicionais exportadoras de calçados do país, a Reichert Calçados, com sede em Campo Bom (RS), região metropolitana de Porto Alegre, não resistiu à desvalorização do dólar e decidiu fechar as portas. A empresa, fundada em 1935, destina 100% da produção para o mercado externo, principalmente Estados Unidos, mas deve desativar suas 20 unidades industriais em pelo menos onze municípios do Rio Grande do Sul até o fim de julho ou agosto, o que significará a demissão de 4 mil trabalhadores.

A informação, publicada pelo jornal "NH", de Novo Hamburgo, centro do pólo calçadista do Estado, foi confirmada pela Reichert mas os diretores não quiseram comentar o assunto. Apenas a agropecuária Campo Bom, com fazendas em Mato Grosso do Sul e Goiás, seguirá em operação.

"Estamos parando toda a produção de calçados", disse o diretor da Reichert, Ernani Reuter, ao "NH". "A decisão de parar a fabricação de calçados está tomada", confirmou o presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Calçados da cidade de Teotônia, Roberto Müller, depois de participar de uma reunião com representantes da unidade local da empresa.

Para o diretor executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), Rogério Dreyer, o fechamento da Reichert prova que a crise provocada pela valorização do real ante o dólar "passou dos limites". "Outras empresas já haviam fechado, mas eram de pequeno e médio porte", comentou. A estimativa da Abicalçados é de 30 mil demissões de uma base de 300 mil trabalhadores do setor em todo o país desde 2005. "A situação é mais do que conhecida pelo governo federal e infelizmente não há nenhuma mudança na política cambial", diz o diretor executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados de Campo Bom, Gilfredo Heckler. O diretor do sindicato dos trabalhadores de Campo Bom, Júlio da Luz, disse que a Reichert se recusava a discutir a crise com os operários. Segundo ele, a recusa ao diálogo foi assim explicada pela diretora de RH da empresa: " Vocês vão fazer subir o câmbio? Se não vão, não adianta nada nos reunirmos".

Já o prefeito de Campo Bom, Giovanni Batista Felner (PMDB) é enfático. "É um nocaute aplicado pela política cambial. Já vínhamos advertindo sobre a crise há dois ou três anos. Mas faltou sensibilidade em Brasília para uma indústria empregadora intensiva de mão de obra. Não estou preocupado com queda na arrecadação, pois os exportadores não pagam ICMS, mas sim com a crise social".

Os calçados femininos da Reichert são vendidos no mercado internacional com a marca dos importadores. No ano passado os embarques somaram US\$ 85,1 milhões, 15,6% a mais do que em 2005. O montante corresponde a 4,6% das exportações brasileiras do setor e a 6,8% das vendas externas de calçados do Rio Grande do Sul no período.

Não consta que a Reichert tenha atrasado salários em sua história e agora ela garantiu o pagamento integral dos direitos dos funcionários. A produção será mantida somente até que seja concluída a entrega dos últimos pedidos em carteira, o que deve ocorrer em julho. Em Campo Bom, onde fica a matriz, há 850 empregados. Segundo Juarez Flor, tesoureiro do sindicato, os problemas da Reichert eram conhecidos, "mas a surpresa está no rápido desfecho

da crise". Há três semanas, quando o prefeito de Campo Bom decidiu antecipar para o dia 14 de maio o feriado municipal de Corpus Christie, a Reichert acertou com os empregados que este seria um dia de trabalho, a ser compensado mais para o fim do ano. "Com isso, pensávamos que estava cheia de encomendas", disse Flor.

A Reichert já anunciou ao sindicato de Campo Bom que até 4 de junho - um mês antes da data base para o dissídio coletivo da categoria - haverá a demissão de 75 pessoas das suas duas áreas de modelagem. O sindicato ignorava a intenção de a empresa demitir também na Formas Reichert e no Curtume Reichert. Campo Bom tem 52 mil habitantes e nove mil trabalhadores na sua indústria de calçados.

Disponível em

[http://www.newscomex.com.br/br/mostra\\_destaque.php?codigo=694](http://www.newscomex.com.br/br/mostra_destaque.php?codigo=694)

Acessado 19 out 2007