# Tomada de decisão: um conceito fundador na função de Relações Públicas[1]

Ana Luísa Raposo
Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL)
araposo@escs.ipl.pt

**Resumo**

*As Relações Públicas (RP) são neste artigo compreendidas enquanto uma função estratégica com um papel relevante ao nível da mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos, que tendo por base um conjunto de processos de tomada de decisão caracterizados pelo diálogo e pela cooperação, procuram a concretização de efeitos a nível dos comportamentos, numa perspetiva de longo prazo.*

*Os profissionais de RP realizam a gestão da comunicação da organização intervindo num conjunto de áreas distintas e específicas, que sendo coerentes entre si, exigem que seja realizado o desenho de caminhos estratégicos, tendo em vista a concretização de objetivos previamente determinados. Com o intuito de conferir credibilidade à execução da formulação estratégica, recorre-se a metodologias científicas, nomeadamente, ao processo de RP em quatro etapas.*

*O referido instrumento é habitual e recorrentemente utilizado para suportar a definição de caminhos estratégicos em RP, aproximando-se este dos modelos que entendem a formulação estratégica enquanto um momento de planeamento. Partindo de uma revisão da referida metodologia à luz dos conceitos e abordagens sobre a tomada de decisão, apresenta-se um novo modo de compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas, assumindo o desenho de estratégias de comunicação como um momento de tomada de decisão por excelência.*

*Palavras chave: Relações Públicas, tomada de decisão, estratégia, estratégia de comunicação*

## 1. A função de Relações Públicas

Historicamente, a atividade de Relações Públicas (RP) surge associada à função de relações com os *media* e à necessidade de, devido ao contexto económico-social específico da Revolução Industrial, dar resposta às críticas que eram realizadas às atitudes não éticas das organizações. Enquanto uma função cuja prática está directamente associada ao contexto onde é desenvolvida, rapidamente se torna evidente que esta atividade vai muito para além da intervenção técnica de produção de instrumentos de comunicação, que têm em vista a divulgação de informação para um público num momento de crise.

As Relações Públicas são aqui compreendidas enquanto assumindo uma função estratégica relevante ao nível da mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos. Tendo por base um conjunto de processos de tomada de decisão caraterizados pelo diálogo e pela cooperação, em RP procura-se a concretização de efeitos a nível dos comportamentos, numa perspetiva de longo prazo. Deste modo, as relações em RP só podem ser entendidas como processos de negociação que têm em vista resultados *win-win* e pressupõem o melhor desfecho para todos os intervenientes à medida que a interação se desenrola ao longo do tempo.

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

### 1.1. Mediação da interdependência entre a organização e o ambiente

No início do século XX torna-se claro que as organizações não existem no vazio, estas influenciam e são influenciadas pela envolvente, seja qual for a sua cultura, dimensão ou setor de atividade. As estruturas organizacionais procuram ser "autónomas" face aos seus públicos, mobilizando os diferentes grupos de interlocutores a apoiarem os seus objetivos uma vez que estes condicionam as suas acções (Cornelissen, 2011).

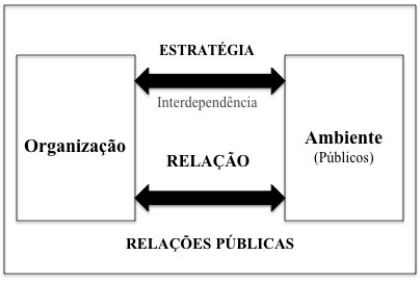
A função estratégica de Relações Públicas ganha sentido

1 A autora agradece os contributos da Profª. Mafalda Eiró-Gomes (ESCS-IPL) e do Prof. Orlando Gomes (ISCAL-IPL) na redacção e revisão do artigo.

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

É neste binómio entre organização e ambiente (públicos) que a função de Relações Públicas assume relevância na gestão da organização no seu todo, enquanto a disciplina da comunicação aplicada, que sendo uma área funcional da estrutura de hierarquia estratégica da organização[2], procura a concretização de efeitos ao nível dos comportamentos a longo prazo e tem um papel essencial na definição de vantagens competitivas e distintivas da organização.

**Ilustração nº. 1** - Relações Públicas enquanto uma função estratégica da organização




2 Tendo em vista chegar a uma compreensão abrangente da noção de estratégia na organização é possível identificar nesta a existência uma estrutura hierárquica de pensamento estratégico, que coincide com a existência de níveis distintos de formulação e implementação estratégica. No topo da hierarquia estratégica surge o nível de estratégia *corporate*, no qual é definida a estrutura organizacional e são tomadas decisões que afectam a organização como um todo. Complementarmente, é necessário definir em termos das várias unidades de negócio, em que mercados particulares a organização deve competir, sendo também a um nível de negócio ou competitivo determinadas quais são as suas vantagens competitivas. Por fim, e não menos importante, a actividade da organização é sustentada por um conjunto de áreas funcionais, onde são definidas múltiplas estratégias a um nível operacional e que, enquanto elementos integrantes do sistema, contribuem para o sucesso do mesmo no seu todo (Moss e Warnaby, 1997b; Mintzberg et al., 1998).

## 2. Relações Públicas: uma função estratégica da organização

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

Numa fase inicial do seu desenvolvimento como atividade e nos primeiros estudos e propostas teóricas apresentados no âmbito das Relações Públicas enquanto uma disciplina científica, não existe um evidenciar da sua função estratégica na organização. É incontornável o facto de que nas primeiras obras editadas especificamente sobre esta área de estudo, as questões associadas à estratégia não serem relevantes. Inquestionável é também que no seu início o desempenho profissional em RP se resumia à conceção e execução de suportes de divulgação, à qual estava atribuída uma função operacional de definição de procedimentos técnicos, não sendo identificada como uma área de intervenção com um contributo relevante para o sucesso da organização (Holtzhausen, 2000).

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

A função de estratega atribuída ao profissional de RP, está estritamente interligada com a segunda área de intervenção que lhe é apresentada por Steyn e Puth (2000), a de gestor. Pensar estrategicamente, implica gerir estrategicamente, sendo a gestão realizada com base num processo constituído por um conjunto de momentos interdependentes entre si. A noção de "gestão" da organização é aqui entendida na esteira da proposta da teoria da cibernética e da teoria dos sistemas gerais, como uma acção de "governo" do funcionamento do sistema, constituído por um conjunto de elementos que interagem entre si e com o ambiente, através de processos

de comunicação e controle, que permitem garantir o melhor ajustamento entre todos os elementos do mesmo. A organização tendo em vista a garantia do equilíbrio do mesmo, funciona com base nos princípios de comunicação e controle, que podem levar a intervenções automáticas de adaptação, ou perante evidências de retroacção negativa podem ainda exigir também uma intervenção humana (Wiener, 1954; Apter, 1971; Checkland, 1993)

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

Ao assumir o profissional de Relações Públicas enquanto um estratega e, consequentemente, como um gestor, pressupõem-se que este possuirá um conjunto de competências e conhecimentos que vão para além daquelas que inicialmente se associavam a um profissional de comunicação. Os processos de gestão exigem por parte de quem os desenvolve uma capacidade analítica, que é mais do que o "desmontar de um brinquedo" e que implica uma visão holística, a partir da qual é possível estabelecer relações, encontrar causas, assuntos principais e, acima de tudo, realizar escolhas (Adair, 1985).

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

### 3. A definição de estratégias de comunicação

O profissional de Relações Públicas assume desta forma o papel de estratega, gestor e técnico, realizando a gestão da comunicação da organização e intervindo num conjunto de áreas distintas e específicas, que sendo coerentes entre si, exigem que seja realizado o desenho de caminhos estratégicos tendo em vista a concretização dos objetivos previamente determinados. Neste sentido, é essencial compreender a centralidade dos processos de definição de estratégias de comunicação na atividade de Relações Públicas, enquanto uma função estratégica da organização. O desenho de caminhos estratégicos representa o modo de ação dos profissionais de RP nas suas diversas áreas de intervenção. Independentemente do assunto, sector e públicos prioritários, o especialista em comunicação procura através de um planeamento lógico e racional chegar à melhor resposta para o desafio que lhe é apresentado. Neste sentido, é fundamental compreender de que forma os profissionais de RP encaram tais processos e quais são as ferramentas que utiliza para lhes dar consistência e conferir credibilidade.

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

Embora se fale em quatro etapas distintas, por vezes é difícil compartimentá-las, uma vez que estas são interdependentes e cada uma delas é fundamental para o sucesso do plano na sua globalidade (Cutlip, Center e Broom, 1985; Eiró-Gomes, 2006). Em cada uma das etapas o profissional deve cumprir várias fases, que lhe permitem chegar ao resultado final desejado.

Em primeiro lugar, é necessário através do recurso a metodologias de investigação formais e informais, às quais estão associadas técnicas específicas de trabalho, realizar uma análise precisa da situação e um diagnóstico a nível interno e externo, com o objetivo de conseguir definir claramente qual é o problema/oportunidade que justifica a intervenção do profissional ou de delinear uma estratégia abrangente para a organização.

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

Na terceira etapa, denominada por ação-comunicação, coloca-se em prática tudo o que foi planeado. Nesta fase é basilar não esquecer que no processo de comunicação estão envolvidas um conjunto de barreiras e processos (semânticos, perceção seletiva, entre outros) que podem interferir e prejudicar a concretização dos objetivos previamente propostos. O processo de RP em quatro etapas culmina na avaliação, momento essencial onde se pretende aferir em que medida os objetivos do plano foram alcançados, sendo realizada uma segunda investigação para avaliar a nível da preparação do plano, da sua implementação, do seu impacto e do desempenho da equipa se tudo correu como previsto.

Em suma, apesar de não existirem situações ou respostas padrão para problemas de comunicação, é possível encontrar uma mesma estrutura em contextos que parecem ser totalmente díspares. Assim, a utilização de metodologias científicas nas várias fases da atividade do profissional de RP é um requisito essencial para garantir a validade do seu trabalho. O recurso a métodos científicos é ainda uma forma de reduzir a incerteza e subjectividade numa área onde a única variável constante é a mudança na envolvente externa, o que leva a que muitas vezes a que as decisões nesta disciplina sejam tomadas perante níveis de incerteza elevados (Broom e Dozier, 1990; Ehling e Dozier, 1992; Gregory, 2008; White e Mazur, 1995).

## 4. O conceito de tomada de decisão na função de Relações Públicas

Embora não seja evidente na literatura sobre Relações Públicas a relevância que os processos de tomada de decisão desempenham ao nível da formulação estratégica, na realidade estes são omnipresentes no dia a dia dos profissionais de comunicação, uma vez que a formulação de caminhos estratégicos consiste no desenho de um planeamento, que espelha as opções que nos guiam à melhor acção e permitem a concretização dos objetivos previamente definidos. Neste sentido, é assumida como válida neste trabalho a compreensão da formulação estratégica enquanto um momento de tomada de decisão por excelência. Em última análise, o processo de gestão estratégica consiste numa teoria de decisões interligadas, que existe em todas as organizações e que leva a uma alteração da atividade da mesma. A definição de uma estratégia consiste num conjunto de opções que em conjunto permitem o delinear do melhor caminho a seguir em cada situação (Mintzberg, 1998, Quinn, 1980 em Taylor, 1992; Stahl e Grigsby, 1992)

Apesar de não ter assumido relevância enquanto um objecto de estudo central no âmbito da função estratégica de Relações Públicas, em alguns estudos desenvolvidos a partir do final do século XX os processos de tomada de decisão começam a ser considerados como um tema de pesquisa importante, sendo analisadas algumas questões pertinentes relativamente aos processos de escolha, nomeadamente: os desafios éticos que se colocam aos profissionais de comunicação no âmbito da tomada de decisão; o contributo que estes podem dar para a tomada de decisão dos órgãos de gestão da organização; de que modo tais processos podem ser compreendidos no âmbito da gestão do ambiente e da incerteza que deste advém; e ainda, em que medida a prática das RP pode beneficiar da aplicação dos conceitos de um modelo normativo como a teoria dos jogos, para suportar o momento da escolha de uma entre várias alternativas de acção. Contudo, não existe até ao momento uma integração da noção de tomada de decisão enquanto um conceito chave e estruturante da função estratégica de Relações Públicas e, especificamente, ao nível do desenho de estratégias de comunicação, competência base para os profissionais, que desempenham a sua atividade na área de conhecimentos em análise.

### 4.1. A definição de estratégias de comunicação como um processo de tomada de decisão

A análise e revisão do processo de formulação de estratégias de comunicação, à luz das abordagens e perspectivas da tomada de decisão e da complementaridade das mesmas apresenta vantagens a diferentes níveis para o enriquecimento do corpo teórico de base das Relações Públicas, enquanto uma disciplina autónoma da comunicação aplicada, tornando consequentemente a sua prática mais eficaz.

Na realidade, o que se apresenta tradicionalmente como o processo de formulação estratégica em comunicação coincide com o conjunto de processos de tomada de decisão estratégica, que no seu todo constituem o caminho traçado para concretizar os objetivos previamente definidos. A tomada de decisão é aqui entendida como o cerne dos processos de gestão. O facto de entender como a competência base dos profissionais de RP, a definição de estratégias de comunicação, enquanto um processo de tomada de decisão por excelência, permite posicionar a atividade de RP como uma função que está directamente associada à gestão, partilhando por isso os indivíduos que desempenham a sua atividade nesta área de uma linguagem comum com outros profissionais da organização. Desta forma, pode tornar-se mais evidente que estando perante indivíduos que para além de conhecimentos de base transversais na gestão de organizações, possuem competências específicas na área da comunicação, estes podem ser uma mais valia ao nível das equipas de gestão de topo da organização (*dominant coalition*).

A compreensão do processo de desenho de estratégias de comunicação enquanto um processo de tomada de decisão impõe que seja incorporado um conceito base associado ao de tomada de decisão que não se encontra explícito no modelo de desenho de estratégias utilizado pelos profissionais de RP. A noção de "alternativa" surge como estruturante na descrição dos processos de tomada de decisão, representando as diferentes opções de acção que existem em cada situação específica perante uma análise do contexto apresentado e dos recursos disponíveis. A inventariação das alternativas, ou também por vezes designadas por cenários, é fundamental no âmbito dos processos de tomada de decisão perante a incerteza, pois, estando diante um contexto em que não é possível conhecer toda a informação necessária sobre a situação e sobre o resultado das opções disponíveis, quanto maior for a análise dos diversos percursos de acção possíveis, maior será o grau de confiança na decisão e menor o nível de risco associado à escolha.

Apesar de no processo de RP em quatro etapas ser claro que compete ao profissional de comunicação definir as melhores respostas em cada uma das fases e etapas do processo, não é evidente que em cada um dos referidos momentos se pressuponha a avaliação de todas as alternativas possíveis de acção e não se realize só a apresentação daquela que é a opção que melhor parece responder ao desafio apresentado. Em situações de tomada de decisão não basta apresentar qual é a solução considerada correcta, é fundamental inventariar as outras soluções possíveis e oferecer argumentos para o facto de não terem sido escolhidas como válidas.

A tomada de decisão é um conceito basilar quando se fala de processos de formulação estratégica, entendidos enquanto sendo constituídos por um conjunto articulado de escolhas intencionais que são realizadas pelo indivíduo tendo em vista atingir os objetivos da organização. Sendo um processo complexo e sempre presente na nossa vida, a tomada de decisão consiste na seleção de escolhas lógicas de uma entre várias hipóteses de ação possíveis, devendo ser compreendido na íntegra para que seja desenvolvido de modo eficiente. Durante muito tempo a tomada de decisão não foi analisada enquanto um objecto de estudo independente, mas esta constitui-se hoje como uma área de análise emergente, com uma importância considerável para gestores, profissionais, professores e estudantes (Harrison, 1987; Carroll e Johnson, 1990; Hammond et al., 1999; March, 1994).

Para que o conceito de tomada de decisão seja compreendido na íntegra, é fundamental adotar uma visão interdisciplinar, que permita uma integração e complementaridade de perspetivas e abordagens de estudo, nomeadamente as quantitativas e comportamentais. A incorporação dos argumentos de cada uma das referidas perspetivas sobre a tomada de decisão nos processos de desenho de estratégias de comunicação pode também ter mais valias evidentes para a prática das Relações Públicas.

A abordagem clássica da tomada de decisão, associada aos estudos de tipo quantitativo e formais, caraterizase pela existência de um agente racional que realiza as suas opções tendo por base preferências que são consistentes ao longo do tempo. As também designadas como lógicas consequenciais da tomada de decisão permitem a atribuição de um valor a cada alternativa de ação, tornando o processo de escolha rigoroso (March, 1994). Enquadra-se nesta linha a proposta da teoria dos jogos que consiste num ramo da matemática aplicada que

estuda situações de interacção estratégica habitualmente designadas por "jogo", tendo em vista encontrar caminhos racionais em situações de tomada de decisão, onde o resultado final depende não só das opções do jogador, mas também da natureza e das opções dos outros jogadores – situações caraterizadas pela interdependência dos agentes em interação (Dutta, 2000; Peréz, 2001).

A teoria dos jogos surge como um instrumento que faculta, por um lado, a quantificação e análise *a priori* das diferentes alternativas de ação no momento da tomada de decisão permitindo realizar como que uma fusão entre a investigação e a avaliação no processo de RP em quatro etapas. Tal facto possibilita aos profissionais de comunicação encontrar novas respostas para os obstáculos sentidos ao nível da demonstração de resultados da sua atividade, que em muito têm contribuído para as dificuldades de credibilização das RP (Raposo, 2009).

De modo semelhante, ainda ao nível de uma abordagem quantitativa da tomada de decisão, a integração dos conceitos da teoria dos jogos evolutivos, que consiste na análise de situações de interação estratégica onde o comportamento das populações evoluí ao longo do tempo, seguindo um processos dinâmico de adaptação, tendo em vista introduzir melhorias no desempenho dos intervenientes e chegar ao melhor resultado, chegando no longo prazo a uma convergência para a opção por uma alternativa dominante, que em última análise poderá ser seguida por todos os indivíduos da população em análise, sendo atingido o Equilíbrio Evolucionário Estável (EEE), tem também aplicações ao nível das RP (Gomes, 2012). Tal raciocínio permite-nos explicar e compreender porque razão existe uma tendência para a escolha das mesmas estratégias em determinadas situações. Tal facto deve-se à seleção natural dos processos que leva à opção por estratégias que se traduzem repetidamente em melhores resultados e, consequentemente, numa uniformização das práticas no mercado.

Também as propostas da abordagem comportamental da tomada de decisão são passíveis de ser aplicadas à realidade do desenho de estratégias de comunicação pelos profissionais de RP. Tornando-se evidente que os modelos abstratos propostos no âmbito das abordagens formais se demonstram insuficientes para compreender o processo de tomada de decisão na íntegra, surgem propostas de modelos informais, segundo os quais a opção por uma alternativa de ação é entendida enquanto uma lógica que se baseia em argumentos e razões, procurando-se uma adequação entre a ação escolhida e o cumprimento de uma identidade[3].

Esta visão é fundamental na compreensão dos processos de decisão dos profissionais de RP, já que não é possível compreender as suas opções apenas através de modelos formais de decisão. As suas escolhas para além de terem em consideração um conjunto de evidências que lhe indicam qual é a melhor opção em cada situação, têm de guiar as suas ações pela identidade organizacional, garantindo uma coerência na ação da organização, questão fundamental no contexto da sociedade actual. Assumindo os profissionais de Relações Públicas o papel de agente de tomada de decisão que seleciona aquela que é a melhor opção perante o contexto apresentado e os objetivos previamente definidos, este deve ter em consideração no momento da escolha aqueles que são os traços identitários e distintivos da organização, garantindo que existe uma coerência entre o que a estrutura organizacional comunica e as suas ações.

Em qualquer uma das abordagens apresentadas surgem dois conceitos essenciais e cuja compreensão se tem traduzido no aparecimento de novas propostas de estudo sobre a tomada de decisão, são eles os conceitos de racionalidade e de incerteza. A noção de racionalidade é a base de distinção entre os modelos da racionalidade pura e da racionalidade limitada, que durante anos dominaram o estudo sobre a decisão. Progressivamente torna-se claro que o indivíduo não apresenta preferências consistentes e que, por isso, este não procura uma maximização ou otimização dos resultados, mas sim a satisfação, considerando as opções disponíveis.

Este raciocínio é fundamental e marca um momento de viragem irreversível na compreensão da tomada de decisão, coincidindo com a visão da interação entre a organização e os públicos enquanto uma relação que se desenrola ao longo do tempo, durante o qual cada um dos intervenientes procura conseguir o melhor resultado final, isto é, garante a satisfação dos seus resultados e não a maximização dos mesmos em cada momento, tendo em vista chegar ao melhor resultado final na interação.

3 Entenda-se aqui o conceito de "identidade" enquanto sinónimo do papel ou papéis que os indivíduos podem assumir enquanto estando integrados na sociedade. Este conceito é utilizado no âmbito da análise dos processos de tomada de decisão de modo distinto do modo como o assumimos como válido em Relações Públicas, enquanto aquilo que caracteriza e diferencia uma organização, representando o guia de acção da mesma.

O indivíduo distancia-se por vezes de forma consciente da racionalidade variando as suas preferências em função dos contextos e das suas emoções, sendo fundamental a integração da noção de subjectividade[4] do agente em interação. Contribuindo os diversos processos cognitivos que entram em ação nas situações de tomada de decisão no resultado da mesma o facto de estarmos conscientes dos erros e enviesamentos que caraterizam o pensamento humano, pode tornar a tomada de decisão mais eficiente. Em suma, o facto de compreendermos a tomada de decisão torna-nos melhores agentes de decisão (Nutt, 1989).

O conceito de "incerteza" enquanto a ausência da informação completa sobre todas as variáveis envolvidas e os resultados associados às opções de ação de cada processo de decisão, assumem grande relevância em qualquer uma das abordagens de análise dos processos de escolha. Deste modo, o procedimento de seleção de uma entre diferentes alternativas é muitas vezes realizado perante níveis distintos de risco, já que não existe certeza sobre o contexto e as consequências da opção. Considerando tal facto, o agente de tomada de decisão deve procurar reunir, através de distintos métodos de recolha de informação, a maior quantidade de dados possível e deve realizar uma inventariação de todos os cenários possíveis para mitigar o risco e reduzir a incerteza da decisão.

Desta forma, considerando as abordagens de compreensão sobre a tomada de decisão existentes, é possível entender de uma nova perspetiva o desenho de estratégias de comunicação na função estratégica de Relações Públicas, que corresponde não somente a um exercício de planeamento, mas sim a um conjunto de escolhas de uma entre várias alternativas de ação que articuladas entre si, que resultam na proposta de um plano de comunicação único de resposta a cada desafio apresentado.

**Conclusão**

A partir de uma definição e análise da actividade de Relações Públicas enquanto uma função estratégica da organização, que assume um papel determinante ao nível da mediação da interdependência que existe entre a estrutura organizacional e a sua envolvente, a definição de estratégias de comunicação, que envolve um conjunto de processos de investigação, planificação, implementação e avaliação é apresentada como uma das competências base dos profissionais de Relações Públicas.

A revisão de literatura sobre a função de Relações Públicas permitiu concluir que tendo em vista conferir credibilidade à sua ação, os profissionais que desempenham a sua atividade na referida área de estudo, recorrem à utilização de ferramentas científicas que permitem estruturar o processo de formulação estratégica. O processo de RP em quatro etapas é a metodologia mais utilizada pelos profissionais no mercado, sendo que no âmbito da mesma a formulação estratégica é entendida enquanto um processo de planeamento.

Neste sentido, não existe até ao momento uma integração da noção de tomada de decisão enquanto um conceito chave e estruturante da função estratégica de Relações Públicas e, especificamente, ao nível do desenho de estratégias de comunicação. Neste sentido, através do presente artigo pretende-se demonstrar em que medida a tomada de decisão deve ser entendida como um processo chave na definição de estratégias de comunicação, competência base das Relações Públicas, que têm vindo a desenvolver-se enquanto uma ocupação independente cujo desempenho é baseado num conjunto de conhecimentos exclusivos e *skills* específicas, relevantes para a sociedade e que lhe permitem o assumir de uma função estratégica na organização.

**Bibliografia**

Adair, J. (1985). *Effective Decision-Making: a Guide to Thinking for Management Success*. 1ª Edição. Pan Books: Great Britain

Apter, M. (1971). *Cibernética e psicologia*. 1ª edição. Editora Vozes: Lisboa

Baskin, O.; Aronoff, C.; Lattimore, D. (1997). *Public Relations: the profession and the practice*. 4ªEdição. McGraw Hill: EUA

Broom, G.; Dozier, D. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. Prentice Hall: New Jersey

Butterick, K. (2011). *Introducing Public Relations: theory and practice*. 1ª Edição. Sage Publications: London

Carroll, J. e Johnson, E. (1990). Decision Research: *A Field Guide*. 1ª Edição. Sage Publications: EUA

Checkland, P. (1993). *Systems thinking, systemns*

4 Entenda-se aqui o conceito de subjectividade enquanto aquilo que varia em função dos julgamentos e preferências de cada pessoa, afastando-se da lógica racional de acção previamente esperada

*practice. John Wiley e Sons: UK*

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. 3ª Edição. Sage Publications: Londres

Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1952). *Effective Public Relations*. 6ª ed. Prentice-Hall: New Jersey (1985).

David, A. (2007). *Matering in Public Relations*. 2ª Edição, Palgrave Master Series – Palgrave MacMilan: China

Dutta, P. (2000). *Strategies and Games: Theory and Practice*. MIT Press

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

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

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

Hammond, J.; Keeney, R.; Raiffa, H. (1999). *Smart Choices – A Practical Guide to Making Better Decisions*. 1ª Edição. Harvard Business School Press: Boston

Harrison, E. (1987). *The Managerial Decision-Making Process*. 3ª Edição. Houghton Mifflin Company: EUA

Holtzhausen, D. (2000). "Postmodern Values in Public Relations". *Journal of Public Relations Research*, 12:1, 93-114

Mintzberg, H.; Quinn, J. (1998). *The Strategy Process*. Revised European Edition. Prentice Hall: UK

March, J. (1994). *A primer in decision making – how decisions happen*. 1ª Edição. The Free Press: EUA

Moss, D., Warnaby, G. (1997b). "The Role of Public Relations in Organizations" em Kitchen, P. *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press. Thomson Learning. pp. 6-21

Nutt, P. (1989). *Making Tough Decisions – Tatics for Improving Managerial Decision Making*. Jossey-Bass Publishers: London

Peréz, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*, Ariel : Barcelona

Raposo, A. (2009). *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas* [Internet] Disponível em http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/433/1/Tese_Ana_Luisa_Raposo.pdf [Consult. 17 de Julho 2013]

Sandholm, W. (2007). *Evolutionary Game Theory*. [Internet] Disponível em http://www.ssc.wisc.edu/~whs [Consult. 10 de Junho 2011]

Stahl, M.; Grigsby, D. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. 1ª Edição. PWS – Kent Publishing Company: EUA

Steyn, B., Puth, G. (2000). *Corporate Communication Strategy*. 1ª ed., Heinemann: Johannesburg

Sung, M. (2008). "Toward a model of scenario building from a Public Relations perspective" em Toth, E. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the next generation*. 1ª Edição. Routledge: New Jersey. pp. 173-197

Taylor, R. (1992). "Strategic Decision Making" em Dunnette, M e Hough, L. (ed) *handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2ª Edição. Consulting Psychologists Press: California. pp. 961 – 1007

Wilcox, D. (2006). "The Landscape of Today's Global Public Relations", Anàlisi 34, pp. 67-85, disponível em http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p67.pdf

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

Wiener, N. (1954). *Cibernética e sociedade. O uso humano de seres humanos*". 2ª Edição. Editora Cultrix: São Paulo