

A aplicação da Teoria dos Jogos na comunicação de crise¹

Pedro Gucciardi RODRIGUES²

Renata CALONEGO³

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP

RESUMO

A comunicação organizacional é um dos principais pilares da atuação e estudo das Relações Públicas e uma crise institucional é um momento crítico das estruturas de gestão de qualquer empresa: sua solução pode ser a diferença entre sobreviver ou não. Neste artigo, se buscará investigar se é possível traçar paralelos entre a Teoria dos Jogos, caracterizada pelo jogo do Dilema do Prisioneiro, com a gestão da comunicação de crises institucionais. Para tanto, estruturou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre conceitos da comunicação, gestão de crise e Teoria dos Jogos. A conclusão deste estudo é que, a partir do momento que organizações e públicos possuem cada um seu interesse e agem de forma a preservá-los, o Dilema do Prisioneiro pode ser utilizado para entender a interação entre as partes e aprimorar os processos da comunicação de gestão de crise.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; Teoria dos Jogos; Dilema do Prisioneiro; gestão de crise.

Introdução

A comunicação tem historicamente uma relação simbiótica com a sociedade global. As mudanças que a sociedade passa afetam diretamente a forma como nos comunicamos e, do mesmo jeito, as mudanças que encontramos nas maneiras de nos comunicar mudam a sociedade. Não coincidentemente, desde antes de existirem revistas ou jornais acadêmicos que tratassem especificamente sobre publicidade, jornalismo ou relações públicas, a comunicação era debatida na sociologia, antropologia e política como uma forma de interação social e relações de poder entre pessoas, instituições, governos e países.

¹ Trabalho apresentado no II03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Estudante de Graduação do 7º. semestre do curso de Relações Públicas na FECAP. E-mail: pedrogucciardi@gmail.com

³ Doutora em Comunicação pela UNESP. Professora da graduação em Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, e Relações Internacionais na FECAP. E-mail: renata.calonego@fecap.br

Os trabalhos de Robert Park de 1940 e 1941 sobre Opinião Pública foram publicados no *American Journal of Sociology*; o psicólogo social Kurt Lewin escreveu suas teorias sobre *gatekeeping* para a revista *Human Relations* e a teoria da Espiral do Silêncio foi proposta pela cientista política alemã Elizabeth Noelle-Neumann em 1990. Todas essas teorias, por mais que não sejam especificamente sobre comunicação, se valeram dos métodos da interação social para provarem seus pontos e hoje também são utilizadas por estudiosos da comunicação.

Essa mesma relação também existe entre a comunicação e a tecnologia. Os principais avanços tecnológicos do último século revolucionaram a forma como nós nos comunicamos e nos deixam dependentes dos próprios meios que elas criam. Escrita, prensa de Gutenberg, rádio, televisão, internet, algoritmo FFT, WEB 2.0, Big Data e Inteligências Artificiais Generativas são alguns exemplos dessas revoluções que presenciamos nos últimos séculos.

Entretanto, apesar da alta dinamicidade do meio, em sua essência a comunicação permanece a mesma. Ela é um processo social em que uma entidade – pessoa, empresa, governo, organização etc. – tenta emitir seus interesses para seus diversos públicos de forma estratégica para construir e estruturar as relações de poder entre as partes (Kunsch, 2020). Ainda de acordo com a autora, cabe às Relações Públicas mapear e fazer a gestão dos diversos públicos da organização para que as mensagens emitidas ressoem da forma adequada com cada um.

Segundo Forni (2019), esses mesmos processos comunicacionais são intensificados durante um momento de crise. A comunicação passa a ser mais assertiva e a ser veiculada em maior quantidade do que outros momentos, pois os tempos de resposta são essenciais. Como afirma Park (1940), o tempo que o público mantém a atenção em algum assunto é baixo e, de acordo com Susskind e Field (1997) e Forni (2019), a organização causadora da crise tem esse curto espaço de tempo que ainda possui a atenção do público para que a comunicação seja efetiva e amenize as raivas do público. Quando isso não acontece, a organização perde o controle da narrativa e agrava os danos à sua reputação.

Nesses momentos, agir de forma estratégica e racional é crucial. Saber quais são as dores que o público sente e quais são as possíveis reações que eles podem ter com base nas ações da organização permite ao tomador de decisão escolher ações mais efetivas,

eficazes e ágeis. O objetivo desse artigo é investigar a aplicação da Teoria dos Jogos, mais especificamente o jogo do Dilema do Prisioneiro, na análise da comunicação em contextos de crises organizacionais. Isto é, o trabalho busca entender se essa abordagem é viável e como ela pode ser implementada para compreender melhor os interesses de cada parte envolvida e favorecer a gestão em momentos de crise.

Esse objetivo será alcançado através de uma pesquisa bibliográfica exploratória, que discute sobre: os públicos e suas raivas (Park, 1940; Susskind e Field, 1997; Lippman, 2015); os fluxos de comunicação e suas estruturas, especialmente em torno da opinião pública (Lasswell, 1946; Barreto, 2014; Terra, 2016); a interação dos públicos durante a comunicação de crise (Forni, 2019); e, por fim, a Teoria dos Jogos e o Dilema do Prisioneiro (Dutta, 1999), para entender a viabilidade teórica dessa abordagem. A partir disso, espera-se ampliar o debate sobre a gestão da comunicação em momentos de crise e, assim, contribuir com os profissionais e pesquisadores da área de Relações Públicas.

Públicos e suas raivas

Estudar a opinião pública é algo que inúmeros pesquisadores fizeram ao longo do último século. Entre alguns dos pioneiros que formularam suas teorias sobre a definição de público foram Walter Lippmann (2015) e Robert Park (1940), ambos jornalistas dos Estados Unidos. Lippmann (2015) enxergava o público como uma massa aforme incapaz de compreender ou influenciar um problema e extremamente dependente dos meios de comunicação para formular suas opiniões. Para o autor, por mais que esse público seja capaz de formular sua opinião e escolher um lado no debate, isso não necessariamente se converte em ação.

Uma perspectiva que pode complementar esse debate é a de Robert Park (1940) que, tal como Lipmann, formulou suas teorias sobre público através de sua atuação profissional como jornalista. Para Park, o público é capaz de discutir e se comunicar, de criar algo compartilhado ou um propósito comum. No entanto, a atenção do público é vacilante, instável e facilmente distraída, ou seja, o público tem um tempo muito restrito para transformar esse propósito comum em ação.

Um dos momentos que impulsiona o público a tomar alguma ação é quando alguém o faz sentir raiva. De acordo com Susskind e Field (1997), as seis raivas que o

público pode sentir são Dor, Risco, Fé, Debilidade, Mentiras e Espetáculo, cada uma delas possui uma origem diferente, como ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 1: Raivas do público

Tipo de raiva	Origem
Dor	Ferimentos físicos ou perdas financeiras.
Risco	Medo de se ferir e dificuldade de assimilar os riscos.
Fé	Valores e crenças fundamentais e primordiais ao indivíduo são atacadas ou ameaçadas.
Debilidade	Sentimento de fraqueza e impotência em relação a outras pessoas mais poderosas.
Mentiras	Raiva impulsionada pela mentira, enganos propositais, manipulação ou atos de má-fé.
Espetáculo	Demonstração pública de raiva para intimidar os outros.

Fonte: Autores, com base em Susskind e Field (1997)

O mesmo evento pode despertar uma ou mais raivas diferentes em cada pessoa e, quando isso acontece, se tem uma crise em maior ou em menor grau. O público quer ter sua raiva amenizada e, até que isso aconteça, nenhuma crise está efetivamente resolvida. A principal forma que uma organização tem para fazer isso é através da comunicação. Para Susskind e Field (1997), um bom relacionamento da organização com seus públicos depende de ter fluxos de comunicação abertos e bilaterais com eles, e, ao longo do artigo, iremos explorar tanto como esses canais funcionam e quais seus efeitos práticos em momentos de crise.

Fluxos de comunicação

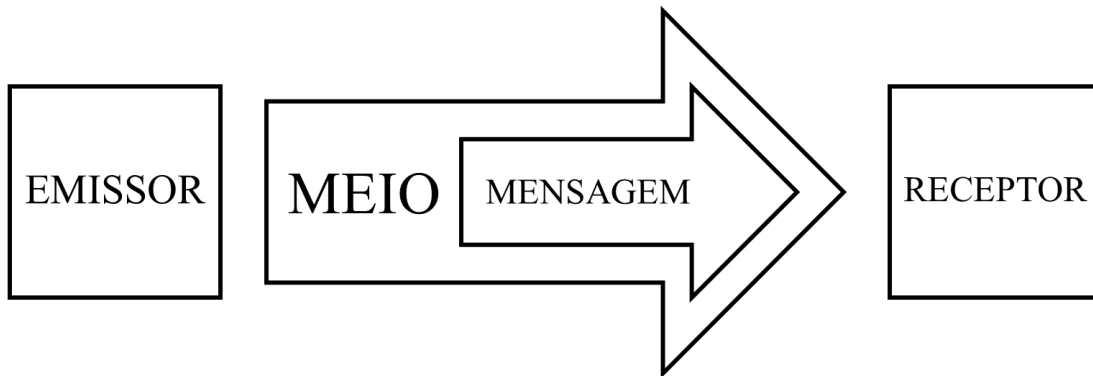
A comunicação é uma das principais formas de estabelecer as relações de poder, interesse e legitimação entre as partes envolvidas. Na política, um partido conversa com outro – de forma mais ou menos amistosa – quando os dois sozinhos não conseguem se cooperarem; nas relações internacionais, manter uma embaixada em outro país é um sinal de que um estado legitima a existência do outro e há interesse socioeconômico na relação; nas empresas, as relações públicas visam abrir pontes de diálogo com os seus públicos de interesse.

O método mais básico da comunicação foi primeiro descrito por Harold Lasswell em 1946. Para ele, toda a comunicação podia ser observada a partir de alguns fatores comuns:

[...] o campo científico do estudo da comunicação está centrado nas quatro fases sucessivas de qualquer ato de comunicação: por quais canais a comunicação se dá? Quem comunica? O que é comunicado? Quem é afetado pela comunicação e como? (Lasswell, 1946, p. 3 apud Barreto, 2014)

O modelo sequencial “emissor – mensagem – meio – receptor” proposto por Lasswell pode ser resumido pela imagem abaixo.

Imagem 1: Fluxograma clássico da comunicação



Fonte: Autores, com base em Lasswell (1946, apud Barreto, 2014).

O fluxo começa com um emissor que deseja transmitir algum conteúdo. Ele possui certas intenções para fazê-lo, então codifica o seu pensamento na mensagem e a envelopa em um meio. Assim, um receptor, que também tem um certo interesse consciente ou não de receber essa informação, é impactado através do meio, decodifica o conteúdo, o interpreta de acordo com seu próprio repertório e então acarreta algum efeito.

Essa teoria foi a base de inúmeros estudos na comunicação por quase 80 anos desde a sua concepção e cada pesquisador tentou entender a comunicação de um jeito diferente a partir das conclusões de Lasswell (Barreto, 2014). Entretanto, a comunicação é dinâmica e se altera conforme a sociedade evolui. Um dos cientistas mais renomados a ter estudado a comunicação a partir de Lasswell e proposto uma evolução no modelo foi Marshall McLuhan (Cohn, 1987).

O elemento fundamental para a compreensão dos efeitos sociais mais amplos de um meio de comunicação qualquer reside na natureza mesma desse meio: em última análise, em suas características específicas, de estrutura e funcionamento, que determinam as peculiaridades das mensagens que emite. [...] O mesmo conteúdo, transmitido através de meios diferentes, terá efeitos sociais diversos. É a isso que se refere a conhecida fórmula: *The medium is the message*. (Cohn, 1987, p. 3)

McLuhan entendeu que uma mesma mensagem pode ter significados e resultados diferentes dependendo do meio em que ela está envelopada. Uma mesma notícia veiculada no site de um jornal ou no feed do Instagram do mesmo jornal terá resultados diferentes embora a mensagem seja a mesma.

Se os próprios meios em que as mensagens circulam afetam a compreensão e o impacto delas, ter o domínio do meio passa a ser uma das principais chaves estratégicas para controlar a informação, principalmente hoje nas redes sociais.

O acesso exponencial às novas tecnologias de comunicação permitiu uma significativa expansão dos emissores. Se até o advento da Web 2.0 eles eram majoritariamente a imprensa clássica e os grandes veículos de mídia de massa, as redes sociais trouxeram os usuários-mídia.

O usuário-mídia é um heavy user tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats entre outros. (Terra, 2015, p. 53 apud Terra, 2016, p. 3)

Segundo Terra (2016), o usuário-mídia é um intermediário do mundo digital. A era em que vivemos é uma de midiatização dos indivíduos, em que todos têm o mesmo potencial de interagir em pé de igualdade com marcas, organizações, instituições ou outros pares. Tal como a imprensa tradicional, são catalizadores de assuntos de interesse público, mas, diferente da imprensa, um usuário-mídia atua com a comunicação horizontal e bilateral com o público – interage no mesmo nível e diretamente com outros internautas –, enquanto os meios tradicionais adotam uma posição vertical e unilateral – apenas despejam notícias nos receptores da mensagem.

Nessa dinâmica, o próprio receptor passa a ser um potencial emissor em uma lógica que se perde cada vez mais do modelo clássico de Lasswell. É um paradoxo que o aumento à disponibilidade de informação faça com que os indivíduos recorram a cada vez menos fontes de informação, mas com tamanha profusão de informações e públicos, é inviável imaginar que uma pessoa acesse todos os meios disponíveis e saiba tudo que acontece ao seu redor.

Cada um recorre aos meios que lhe são mais práticos e que lidam melhor e, por muitas vezes, utilizamos vários canais ao mesmo tempo. Do feed do Instagram ou TikTok, ao rádio ou podcasts no trânsito até o trabalho, e aos telejornais noturnos, todos somos constantemente bombardeados com comunicações que visam nos informar, entreter ou vender algum produto (Barreto, 2014).

Por causa da proximidade digital que os mais recentes avanços tecnológicos da comunicação trouxeram, as distâncias entre as empresas, a mídia e o público reduziram

drasticamente e o menor dos problemas pode virar uma crise grave se não for tratada adequadamente.

Comunicação de crise

Nessa grande dimensão de públicos e meios, cada um com necessidades e vontades diferentes, pensar e trabalhar a comunicação de forma integrada, direcionada e estratégica se faz cada vez mais crucial. Os emissores buscam cada vez mais meios de difundirem suas mensagens e atingir de forma específica os públicos desejados.

A atenção do público é cada vez mais dispersa e para uma mensagem atingir o seu verdadeiro receptor, é necessário cada vez mais utilizar os meios certos, sejam eles físicos ou digitais. Dado que a comunicação é uma das principais formas de se estabelecer relações de poder entre as partes, a partir do momento que ela não é efetiva, se perde essa construção.

De forma prática, isso se concretiza no contexto empresarial através da reputação que cada organização tem. Ela é um dos principais *assets* da comunicação organizacional e pode ser definida como o resumo das expectativas que uma sociedade tem com uma empresa, governante ou órgão público construída ao longo do tempo pela “forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública” (Forni, 2019, p. 35).

Em momentos de crise, os dois lados da balança são formados pela organização lutando para minimizar os danos à sua reputação e, do outro, o público querendo aliviar sua raiva. A gestão de crises é um tema que fascina e atrai inúmeros pesquisadores ano após ano. No contexto socioeconômico atual, Mitroff, Shrivastava e Udawadia (1987, p. 291 apud Forni, 2019, p. 16) dizem que “não se pergunta se um desastre grave irá atingir qualquer organização, mas, sim, quando, como, de que forma ele chegará, quem e como muitos serão afetados”.

Uma crise ser inevitável não significa que ela não é imprevisível, até porque se fosse, anos de conhecimento científico sobre gestão de crise e esse próprio artigo seriam impossíveis de serem construídos. Como diz Forni (2019), cerca de 80% das crises institucionais se originam dentro das organizações por causa de erros de gestão ou falhas de administração e não há um padrão sobre o que pode causar uma crise, eles podem variar desde o rompimento de uma barragem – como a crise da Vale em Brumadinho e

Mariana em 2019⁴ – até uma publicação nas redes sociais – um comentário racista de uma funcionária de uma empresa que viralizou em 2013 acarretou na sua demissão⁵ – podem desencadear crises de maior ou menor grau.

Entretanto, é possível indicar o ponto exato em que um problema vira uma crise: quando ele recebe os holofotes da mídia (Forni, 2019), aqui entendida como a imprensa e um usuário-mídia. As crises possuem uma relação interdependente com a mídia, pois enquanto a crise precisa ser midiaticizada para existir, a mídia se aproveita das crises para alimentar suas pautas.

Uma crise se enquadra na definição de Park (1940) sobre o que atrai o interesse público: ela é um fenômeno que foge da normalidade, uma vez que ninguém espera que todas as empresas vivam em crise o tempo inteiro, ao mesmo tempo que não são tão anormais assim, pois se imagina que uma hora ou outra uma organização vai passar por uma crise. Quanto maior uma instituição, mais vulnerável ela está ao crivo da mídia e da opinião pública, já que potencialmente mais pessoas são afetadas pelas suas ações e decisões.

Dentro desse contexto, é fundamental que a comunicação seja uma das principais forças trabalhando na organização para resolver a crise e, tão importante quanto realmente resolver os problemas, é divulgar o que está sendo feito.

A opinião pública estará mais disposta a tolerar um tropeço, até compreendê-lo e amenizá-lo, se ela perceber a organização empenhada numa solução respeitosa para com os *stakeholders* e contando a verdade. Simpáticos, indiferentes ou céticos, tudo irá depender de como os jornalistas, blogueiros, *influencers das redes sociais* ou outros formadores de opinião irão retratar a crise. (Forni, 2019, p. 142)

Quando uma crise acontece, a organização é colocada em postura defensiva, pois seus principais ativos estão em jogo. Forni (2019), Susskind e Field (1997) dizem que os gestores tendem a ter mais medo da repercussão midiática da crise do que com a crise em si, e passam a enxergar a mídia e os públicos afetados como adversários para tentar evitar danos permanentes à sua reputação.

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem

⁴ Disponível em: <https://bit.ly/3Vmas6K>

⁵ Disponível em: <https://bit.ly/45lwM55>

gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação. (Forni, 2019, p. 6)

Entretanto, é exatamente nesse momento que as crises começam a se agravar. Ser o primeiro veículo – seja uma imprensa formal ou um perfil no Instagram – a dar a notícia é algo valioso para a mídia, e quando ela não recebe informações diretamente da organização, ela começa a preencher as lacunas da maneira que bem entender, seja com especulações ou com depoimentos dos públicos afetados em seu momento de raiva. Se perde o controle da narrativa e a que é construída pela mídia geralmente tende a ser negativa para a organização.

Um dos primeiros passos para um profissional das Relações Públicas conseguir solucionar uma crise é entender a forma que a comunicação e as ações da organização irão afetar cada público envolvido e como cada possível resposta do público irá afetar a organização. Tal qual uma partida de xadrez, todo lance deve ter uma estratégia por trás para melhorar a posição de cada jogador.

Quanto mais os jogadores se estudam e estudam o jogo, mais se sabe o que esperar da outra parte e mais flexíveis são as estratégias, o que acarreta melhores resultados. No caso a comunicação de crise, quanto mais se sabe sobre como cada público irá reagir, mais bem preparada a organização está para quando ela chegar e mais efetivas as suas ações de comunicação serão.

Reflexões sobre o Dilema do Prisioneiro e a Comunicação de Crise

A Teoria dos Jogos foi definida por Dutta (1999, p. 4, tradução dos autores) como “um jeito formal de analisar a *interação* entre um *grupo* de agentes *racionais* que se comportam de forma *estratégica*”. Segundo o autor, a palavra que sintetiza toda a lógica por trás da Teoria dos Jogos é interdependência, ou seja, “situações em que um grupo inteiro é afetado por ações tomadas por um indivíduo” (idem, *ibidem*, p.3).

Por outro lado, a existência de diferentes resultados possíveis de serem analisados é crucial para a existência de um jogo. Quando os possíveis resultados de um jogo ou não afetam ninguém além do próprio jogador ou afetam uma quantidade muito grande de públicos de forma que é impossível identificar, quantificar ou mensurar as ações e reações, o jogo não existe. É necessário conseguir determinar uma interdependência entre

as ações que os jogadores tomam com o resultado final para traçar quais são as melhores estratégias para cada um.

Os estudos dessa teoria são utilizados nos mais diversos campos teóricos e práticos da sociedade como Direito, Relações Internacionais, Política, Biologia, Administração, Sociologia, Economia, Artes e até mesmo pode ser usada na dinâmica diária de qualquer pessoa. Ao adotar que cada tomador de decisão – chamado de jogador – age visando maximizar seus próprios resultados de acordo com seu interesse na relação com outros jogadores, é possível prever com um certo grau de precisão qual é a ação que cada parte envolvida em um determinado cenário irá tomar e estruturar a melhor estratégia para lidar com a situação.

Cada situação é única e cada jogador tem um interesse específico ao jogar, portanto, as relações entre os quatro principais elementos da teoria – interação, grupo, racionalidade e estratégia – fica mais clara quando passa a ser aplicada. Um dos exemplos que Dutta (1999) traz é o da elaboração de um artigo em grupo sobre um estudo de caso da Teoria dos Jogos:

O *grupo* compreende os alunos que se juntaram para trabalharem juntos no caso. A sua *interação* surge do momento que uma certa quantidade de trabalho precisa ser feita para escrever o artigo; portanto, se um dos alunos deixa de fazer alguma coisa por preguiça ou falta de vontade, alguém precisa assumir o trabalho que não foi feito e dedicar algumas horas a mais antes do prazo de entrega. A jogada *estratégica* envolve estimar qual a probabilidade de pessoas dentro do grupo que não irão fazer nada e o lance *racional* requer uma comparação precisa dos benefícios de ter uma nota maior versus os custos do trabalho adicional. (Dutta, 1999, p. 4, tradução dos autores)

Dado esse cenário, cada jogador assume sua posição no tabuleiro e começa a agir de acordo com sua própria compreensão de qual caminho pode maximizar seus ganhos. Seguindo o exemplo acima, um aluno pode acreditar que colocar as horas extras seja mais importante, pois ele quer ter uma nota boa acima de tudo; por outro lado, outra pessoa pode imaginar que se ela não fizer nada, alguém vai fazer o trabalho por ela e vai dedicar seu tempo para qualquer outra atividade.

A principal e mais conhecida ferramenta de análise da Teoria dos Jogos é o Dilema do Prisioneiro. Segundo McCarthy (2014 apud Alzawahreh, 2021), esse jogo é amplamente utilizado em várias áreas do conhecimento, pois ele ajuda a ilustrar como funciona o processo de tomada de decisão e quais os resultados esperados dependendo dos interesses de cada jogador.

O Dilema do Prisioneiro pode ser descrito segundo Epstein (1995) da seguinte forma: a polícia tem sob custódia dois prisioneiros que são mantidos separados de forma que um não consegue se comunicar com o outro. Os dois estão sendo investigados por latrocínio, mas, como a polícia não tem nenhuma evidência para incriminar qualquer um dos dois, ela precisa de uma confissão de ao menos um dos prisioneiros; em compensação, a polícia possui provas para prendê-los por um outro crime mais leve, de roubo de carro.

Durante a investigação, os policiais dizem ao prisioneiro 'A' que ele sairá da cadeia se ele delatar o outro prisioneiro pelo crime mais grave e não for delatado de volta. Se os dois delatarem um ao outro, os dois irão presos pelo crime de latrocínio, que tem uma pena maior, mas se nenhum dos dois delatar, ambos serão condenados pelo crime menor de roubo de carro e ficam menos tempo na cadeia. Entretanto, se ele não delatar e o prisioneiro 'B' delatá-lo, o 'A' ficará preso sozinho e terá a pena proporcional pelos dois crimes que cometeu. Ao mesmo tempo, os policiais chamam o prisioneiro 'B' e apresentam a ele o mesmo cenário com as mesmas possibilidades.

Para facilitar o entendimento do problema e indicar quais são os potenciais ganhos de cada jogador para cada estratégia, um valor numérico é atribuído para cada prisioneiro em cada um dos cenários. Não há rigor na definição específica dos números e eles podem ser definidos de forma arbitrária, mas é importante que a soma final siga a determinada lógica:

- No primeiro jogo, em que ambos os prisioneiros se delatam pelo crime mais grave, os dois prisioneiros recebem um valor negativo igual para os dois.
- No segundo jogo, em que apenas um dos prisioneiros delata o outro, a soma deve ser 0. O prisioneiro que delatou o colega recebe uma pontuação positiva e o prisioneiro que não delatou recebe uma pontuação negativa de mesmo módulo.
- No terceiro jogo, em que nenhum dos prisioneiros delata o outro pelo crime mais grave, ambos recebem a mesma pontuação negativa, mas ela deve ser maior que a pontuação do primeiro jogo.

O quadro abaixo ilustra em valores numéricos os resultados dos potenciais ganhos seguindo a lógica descrita.

Quadro 2: Resultados do Dilema do Prisioneiro.

	Prisioneiro A delata	Prisioneiro A não delata
Prisioneiro B delata	A (-5) e B (-5), soma (-10)	A (-10) e B (+10), soma (0)
Prisioneiro B não delata	A (+10) e B (-10), soma (0)	A (-2) e B (-2), soma (-4)

Fonte: Autores.

Como um prisioneiro está isolado do outro, é impossível um saber com 100% de precisão qual é a estratégia que o segundo prisioneiro irá adotar. Segundo Epstein (1995), no Dilema do Prisioneiro ambos os prisioneiros são estimulados por seus instintos de autopreservação e buscam maximizar os seus resultados – no caso, passar o menor tempo possível na prisão. Assumindo que esse é o objetivo, a melhor estratégia para cada prisioneiro seria um delatar o outro, sendo essa a única possibilidade que um deles tem de não ficar preso.

Entretanto, o Dilema do Prisioneiro quebra essa lógica.

No caso dos jogos de soma zero⁶, a escolha de uma estratégia dominante, se essa existir, é a única escolha racional. Este porém não é o caso do dilema do prisioneiro. Aqui, se ambos escolherem suas estratégias dominantes, ambos terão um resultado pior do que se escolhessem as estratégias dominadas. (Epstein, 1995)

A cooperação mútua no Dilema do Prisioneiro leva ao melhor resultado para ambos, mas uma parte nunca irá confiar cegamente que a outra também o fará enquanto a comunicação e interação entre eles estiverem bloqueada. A estratégia dominante e racional para cada um dos jogadores é delatar o outro prisioneiro e, assumindo que um sabe que o outro sabe que esse é a melhor decisão, o outro logicamente também optará pela estratégia dominante em um jogo de rodada única.

Para que esse paradigma seja rompido, é necessário que ou haja múltiplas rodadas entre os jogadores – mais de um lance permite experimentação de estratégias diferentes e o conhecimento dos resultados anteriores pode abrir as duas partes à cooperação – ou então que se seja estabelecido um canal de comunicação entre os jogadores.

Se adotarmos a dinâmica do Dilema do Prisioneiro, é possível perceber que ela se aplica nesse cenário de gestão de crise. Os dois prisioneiros são substituídos pela

⁶ Jogos de soma zero são aqueles em que um jogador ganha exatamente o que o outro perde. Não há a mínima possibilidade de cooperação ou ganhos mútuos entre os jogadores (Epstein, 1995)

organização e pelo público, a polícia é substituída pela mídia e os resultados do jogo são as ações que cada organização tomará com cada público, assim como a percepção do público sobre se a ação serve ou não para amenizar sua raiva.

As duas opções na mesa dos dois jogadores são abordadas por Susskind e Field (1997) e traduzidas aqui pensando no Dilema do Prisioneiro. A primeira, um cabo-de-guerra entre a organização e os públicos afetados em que apenas um dos lados entre a reputação e o alívio da raiva podem permanecer de pé. Já a segunda é um meio-termo entre os dois, enquanto a organização ainda sai com arranhões menores na sua reputação, o público continua sentindo um pouco de raiva para resolver a crise.

Considerações Finais

Ao longo do texto, mostramos que sim, é possível se utilizar do Dilema do Prisioneiro para melhorar a comunicação organizacional durante a gestão de uma crise. Entretanto, como no Dilema do Prisioneiro, não é possível saber ao certo a estratégia que cada parte vai adotar. O modelo racional que prevê unicamente os ganhos individuais é contestada em um jogo de múltiplas rodadas ou quando as duas partes podem se comunicar.

Será que a empresa está disposta a ter parte da sua reputação comprometida e o público está disposto a sentir dor para solucionar toda crise? Será que as duas partes estão dispostas a conversar para encontrarem uma saída útil para todos, ou será que o egoísmo ainda prevalecerá nessas condições?

Como todo conhecimento científico, a conclusão de um trabalho geralmente tende a despertar mais perguntas do que respostas (Park, 1940), e essas perguntas podem ser utilizadas para pautar novas pesquisas sobre gestão de crise e a própria comunicação organizacional. Ao identificar quem são os grupos racionais envolvidos e analisar a interação entre eles, é possível começar a compreender quais são as estratégias que cada um tende a adotar em uma determinada situação e, assim, se preparar melhor para situações futuras.

REFERÊNCIAS

ALZAWAREH, Abdallah S. Prisoner's Dilemma Theory in International Relations: A Theoretical and Practical Study on Saudi-Iranian Relations. *In: CSCanada. Canadian Social Science*. Canadá: Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture (CAOOC), v. 17, n. 5, 2021. p. 30-34. Disponível em <https://bit.ly/3KIKqpm>. Acesso em 12 jun. 24.

BARRETO, Simone. Novos paradigmas para a teoria da informação “mensagem-receptor” em tempos de novas tecnologias. *In: Colóquio Interdisciplinar de Cognição e Linguagem: educação, trabalho e identidade*, 9., 2014, Campos dos Goytacazes. **Anais**. Campos dos Goytacazes: Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, 2014, p. 297-315. Disponível em: <https://bit.ly/4bYuyLt>. Acesso em 11 jun. 24

COHN, Gabriel. O meio é a mensagem: análise de McLuhan. *In: COHN, Gabriel (org). Comunicação e Indústria Cultural*. São Paulo: TA-Queiroz, 1987. p. 363-371.

DUTTA, Prajit K. **Strategies and Games: Theory and Practice**. Londres: MIT Press, 1999, 475 p. Disponível em: <https://bit.ly/4bYldmH>. Acesso em 11 jun. 24

EPSTEIN, Isaac. O dilema do prisioneiro e a ética. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 9, n. 23, p. 149-163, abr. 1995. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40141995000100010>.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. Brasil (São Paulo): Atlas, 2019. 287 p.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *In: FÉLIX, J. A. B (org.). Comunicação Estratégica*. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 85-104. Disponível em: <https://bit.ly/3ViAM1A>. Acesso em 11 jun. 24.

LIPPMANN, Walter. **Public Opinion**. 1. ed. Nova Iorque: Start Publishing, 2015. 162 p.

PARK, Robert E., News and the Power of the Press. **American Journal of Sociology**, Estados Unidos, v. 47, n. 1, p. 1-11, jul. 1941. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2769787>. Acesso em: 3 fev 2024.

PARK, Robert E., News as a Form of Knowledge: A Chapter in the Sociology of Knowledge. **American Journal of Sociology**, Estados Unidos, v. 45, n. 5, p. 669 – 686, mar. 1940. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2770043>. Acesso em: 6 fev 2024.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas**. 1. ed. [S. l.]: Futura, 1997. 318 p. ISBN 85-86082-22-8.

TERRA, Carolina. Usuário-mídia: figura revolucionária para a Comunicação Organizacional? *In: LÓPEZ, José Miguel Túñez; COSTA-SANCHEZ, Carmen (ed.). Cuadernos Artesanos de Comunicación*. 102. ed. La Laguna (Tenerife): Latina, 2016. p. 39-58. Disponível em: <https://bit.ly/3yU763a>. Acesso em: 26 abr 2024.