

# Pode a comunicação organizacional ser considerada uma atividade de *lobby*?

Can organizational communication be considered to be a lobbying activity?

¿Puede la comunicación organizacional considerarse una actividad de *lobby*?

## Fábio França

- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Bacharel em Filosofia pela Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)
- Bacharel em Psicologia e Formação de Psicólogo pela UniPaulistana
- Professor convidado do curso de Jornalismo Institucional da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Cogeae/PUC-SP)
- Ex-presidente do Conselho Regional de Relações Públicas (2ª. Região – SP/PR)
- Autor de *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica* (2. ed., 2008); coautor de *Manual da qualidade em projetos de comunicação*, *Comunicação como estratégia de recursos humanos* e *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*
- Pesquisador das áreas de relações públicas, comunicação e arte barroca mineira
- ffranca@uol.com.br

## Maria Aparecida Ferrari

- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP)
- Bacharel em Ciências Sociais, pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP)
- Bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social Anhembi
- Professora-pesquisadora dos programas de graduação e pós-graduação da ECA-USP
- Vice-coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP
- Diretora de Relações Públicas da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp)
- Pesquisadora da International Association of Business Communicators (IABC)
- Coautora do livro *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos* (2009)
- maferrari@usp.br

## Resumo

O artigo tem como objetivo contribuir para o debate da comunicação organizacional e propor uma reflexão sobre o *lobby* da comunicação, como uma nova função nas organizações contemporâneas. Acreditamos que essa função poderá render dividendos positivos para a organização ao demonstrar um comportamento transparente perante os públicos, propor objetivos de manter a harmonia e o entendimento com todas as partes interessadas, estar aberta a acolher suas reivindicações e a lhes proporcionar excelente atendimento. Esse posicionamento contribuirá, inclusive, para demonstrar a lisura da prática do *lobby* pela empresa em relação aos setores governamentais, aumentando sua credibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: *LOBBY* • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

## Abstract

This article is a contribution to the debate on organizational communication and a reflection on communication lobbying as a new function in contemporary organizations. We believe this function can earn positive results for the organization by demonstrating transparent behaviors with the publics, proposing harmony and understanding as the main objectives to be achieved with all strategic publics, and being open to respond to all grievances and to provide excellent service. This will contribute to demonstrate that the ethical practice of lobbying with government sectors can only enhance the credibility of an organization.

KEYWORDS: *LOBBY* • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • COMMUNICATION STRATEGY

## Resumen

El artículo tiene como objetivo contribuir al debate de la comunicación organizacional y proponer una reflexión acerca del *lobby* de la comunicación, como una nueva función en las organizaciones contemporáneas. Creemos que esa función podrá rendir logros positivos para la organización al demostrar un comportamiento transparente con los públicos, proponer objetivos de mantener la armonía y el entendimiento con todas las partes interesadas, estar abierta a acoger sus reivindicaciones y a proporcionarles una atención excelente. Ese posicionamiento contribuirá, inclusive, a demostrar la ética de la práctica del *lobby* por parte de la empresa en relación con los sectores gubernamentales, aumentando su credibilidad.

PALABRAS CLAVE: *LOBBY* • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A comunicação sempre foi empregada pelas organizações como uma atividade para influenciar os públicos e para mantê-los envolvidos com os seus negócios, dispostos a aceitarem suas exigências corporativas com o intuito de obter vantagens de produtividade e lucratividade.

Embora a comunicação com as partes interessadas venha sendo tratada sob diferentes roupagens, merece ser estudada como o exercício de *influência permanente* sobre os públicos, o que, de fato, pode ser considerado como uma ação de *lobby*. Esse posicionamento parece estranho à primeira vista, uma vez que o *lobby* foi sempre tratado como instrumento de informação e pressão sobre o poder público para a obtenção de vantagens políticas e econômicas.

A sofisticação dos atuais processos administrativos vem demonstrando que, em todas as ações, as empresas seguem à risca seus propósitos e suas estratégias para obtenção de vantagens como resultado de seus investimentos. Elas atuam, portanto, segundo um paradigma que visa informar, persuadir, conquistar públicos para garantir melhores resultados de suas operações. Dessa forma, estão permanentemente empenhadas em uma atividade de *lobby*, inclusive quando recorrem ao uso dos instrumentos de comunicação para criação de seu conceito, da divulgação de sua marca, de produtos e serviços e busca de credibilidade diante da opinião pública.

Este artigo questiona se o exercício da comunicação da organização com os públicos não pode ser explicado de maneira mais específica e considerado como atividade de *lobby*. O objetivo é estudar o processo de comunicação sob essa visão, desvendando-o não apenas como midiático – algo que não estaria entranhado no *core business* da organização –, mas como um elemento integrante dos objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento da organização e da gestão de negócios.

Deixaremos, assim, de falar em “comunicação estratégica”, lembrando que a estratégia é determinada pela organização como parte do seu planejamento, para abordá-la como um elemento que precisa ser divulgado e conhecido da mesma forma que a sua missão, seus objetivos e valores. Isso quer dizer que a estratégia ou as estratégias da organização representam um valor em si, como assegurador da realização dos seus objetivos. Se as estratégias não forem seguidas, os objetivos não serão conseguidos. A estratégia não está na comunicação, mas é o elemento-chave da realização dos propósitos da organização. Os instrumentos da comunicação apenas explicitam quais são as estratégias e como devem ser executadas para o sucesso da empresa. A importância dessa visão é que transporta a comunicação para o *cerne dos negócios*, deixando de considerá-la apenas sob aspectos puramente operacionais da relação com os públicos para estudá-la como valor estratégico necessário para o êxito da empresa no desempenho de suas atividades.

O artigo focalizará os principais argumentos que contribuem para esse enfoque do estudo da comunicação como elemento que reproduz e torna acessível

a *estratégia* da organização perante seus públicos. Nesse sentido, a comunicação faz parte dos objetivos maiores da organização e deverá ser tratada como *inteligência* administrativa que garante o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa por meio de ações concretas a serem executadas dentro de cronogramas precisos e de metas a serem atingidas e mensuradas.

Em sua argumentação, o texto focaliza, em primeiro lugar, o cenário da comunicação organizacional para, em seguida, demonstrar como a prática da governança corporativa ampliou e criou novas formas do exercício compartilhado da comunicação com os demais componentes da gestão empresarial. Desenvolve, na sequência, a preocupação da organização com os públicos e os relacionamentos corporativos. Faz-se um paralelismo entre a atividade de *lobby*, em seu sentido estrito e amplo, explicando os motivos que justificam a consideração da comunicação organizacional como “atividade de *lobby*”. O fato é que por meio dela a organização tenta informar, persuadir e convencer seus públicos a abraçarem seus objetivos e valores, como forma de facilitar o relacionamento com eles e de atingir resultados positivos na execução de seu plano estratégico de negócios. Na parte final, procura-se desenhar qual deve ser o papel do novo comunicador, que enfrenta cenários corporativos complexos, e apresentam-se os objetivos para a construção de políticas de *lobby* da comunicação.

## O CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE PRESSÃO SOBRE OS PÚBLICOS

Cada vez mais as organizações e seus líderes serão julgados não só pelos resultados imediatos, mas também pelos efeitos em longo prazo, ou seja, o impacto final de suas decisões sobre o bem-estar da sociedade. Essa tendência tem tomado impulso nos últimos anos, principalmente diante de casos como o vazamento de petróleo no Golfo do México, as crises financeiras vividas por empresas, a desenfreada corrupção no governo, entre outros. As organizações sofrem pressões para assumir uma responsabilidade que extrapola as atividades produtivas e de prestação de serviços. Será cada vez mais difícil dizer “isso não é da minha alçada” e, por si só, a divulgação de casos não vai mudar esse comportamento. As empresas que assim procedem podem inesperadamente ver-se no alvo do furacão das redes sociais, nos *top trends* do You Tube, ficando com sua reputação sempre arranhada. Elas produzem conteúdo para influenciar os públicos e a opinião pública; devem, portanto, ser responsáveis por construir um caminho de transparência, diálogo e ética em todas as suas ações. O ideal é que as organizações assumam a responsabilidade de seus atos e com isso elas ganharão em termos de credibilidade e reputação. Em contrapartida, elas utilizam o seu poder para contrabalançar as pressões sofridas, criando planos de comunicação que tenham força suficiente para fazer valer seus valores fundamentais e lançam mão de campanhas promocionais e institucionais capazes de mantê-los vivos na opinião pública.

## A COMUNICAÇÃO COMO SUPORTE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O cenário da comunicação organizacional brasileira representa um campo rico em propostas, mas carente em sua eficácia. Apesar de a comunicação ainda ser praticada pela maioria das empresas como uma função tática e midiática, tanto nos departamentos internos como pelos serviços prestados por agências externas, esse cenário está se alterando. Pesquisas realizadas no Brasil e no exterior têm apontado que mudanças impostas pelo cenário global vêm revelando um avanço no conceito da função. Mostra-se assim que a comunicação é fundamental para identificar e interpretar as estratégias da cadeia de valor da organização e para propor ações que atendam às metas e aos objetivos das empresas e dos públicos dos quais dependem para o cumprimento de sua atividade-fim. Pesquisa realizada pela Aberje (Valor, 2010) confirma essa tendência e afirma que a mudança de atitude da comunidade empresarial evidencia a importância da comunicação corporativa e do alinhamento das informações para estabelecer um novo posicionamento institucional.

O crescimento e expansão da área de comunicação nas empresas podem ser explicados pelas turbulências e instabilidades políticas e econômicas, que têm marcado o desenvolvimento do mundo contemporâneo. Alguns fatores podem ser considerados impulsores do despertar das empresas para a adoção da comunicação como parte integrante da sua estratégia, para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios.. Entre eles estão as crises de reputação das empresas, a instantaneidade da informação e o excesso de exposição das organizações nas redes sociais, a participação de grupos de ativistas e de movimentos sociais nas decisões organizacionais

No Brasil, aproximadamente, 80% das empresas são de porte médio, pequeno e micro. Isso significa que, apesar de o país contar com apenas 20% de empresas consideradas de grande porte, são essas que contam com estruturas de comunicação bastante sofisticadas. Elas têm funções bem estabelecidas e com assento junto a outras áreas de negócios, além de serem responsáveis pelo alinhamento de relacionamentos com os públicos estratégicos, influenciados por elas por meio de mensagens bem programadas. Nessas grandes corporações, o mencionado estudo constatou que 75% dos presidentes ouvidos dedicam pelo menos uma hora por dia ao diálogo com seus públicos. Além disso, comprovou que a comunicação já não é mais assunto só de comunicadores, mas, sim, tema discutido no *board* como parte da estratégia de negócios, com investimentos crescentes e de forte impacto nos resultados do negócio.

Essa transformação tem ocorrido porque na sociedade contemporânea a organização é um ator cada vez mais importante no contexto global, no qual ela pretende influenciar pelo seu poder econômico e social, mas também é afetada pelo ambiente. O mesmo ocorre com os públicos, que passaram a exigir mais transparência e ética por parte das organizações, para que entendam suas estratégias de negócios e considerem válidos seus posicionamentos na defesa

de seus interesses. Portanto, a comunicação precisa estar baseada no equilíbrio de forças de ambas as partes envolvidas, uma vez que o objetivo é encontrar uma solução qualificada que satisfaça as necessidades de todos.

Além disso, os movimentos sociais e os grupos de ativistas, cada vez mais conscientes de seus direitos, têm exigido das organizações e instituições públicas e privadas mais transparência/*disclosure* e consideração. Dessa forma, a credibilidade passou a ser a moeda de troca entre as organizações e a sociedade mediante o uso dos princípios da responsabilidade, da transparência e da comunicação simétrica.

Está claro que a comunicação é um processo do qual nós não podemos prescindir e que todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação, o que nos leva a concluir que a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes.

Sua dimensão polissêmica encontra explicação no espaço social que pode ser ao mesmo tempo individual e coletivo, o que lhe confere a possibilidade de significar muitas coisas ou limitar-se a um único significado consensuado, imposto ou arbitrário. Vista como um campo de conhecimento, a comunicação pode ser definida como processo e técnica, principalmente se a consideramos em sua relação com a cultura organizacional.

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. É por isso que a ênfase hoje em dia está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas.

Nesse sentido, o processo da comunicação se dá à medida que as pessoas constroem, compartilham, discutem e trocam significados, tornando-se capazes de elaborar uma narrativa coletiva, fruto de suas relações, que reforçam seu território de credibilidade e, portanto, redefinem seu espaço de competência e suas metas.

Essa nossa tentativa de encarar a comunicação como um processo de compartilhamento e de troca de significados não se restringe apenas à dimensão interpessoal. Estende-se também, e principalmente, ao sistema organizacional, uma vez que são as organizações as principais vítimas da confusão que se estabeleceu em razão da grande diversidade de definições que para ela se estabeleceram. Foi nessa verdadeira torre de babel, construída, em muitos casos, para a defesa de interesses cartoriais, que a comunicação nas orga-

nizações perdeu sua identidade para se transformar, muitas vezes, em um sistema linear, sem incluir a temporalidade, os códigos, o processo de significação, a complexidade e a teoria dos sistemas.

As múltiplas denominações que lhe são atribuídas – organizacional, institucional, interna, externa, pública, mercadológica etc. – acabam por destruir o sentido de compartilhamento e troca de significados e passam a denotar atribuições puramente administrativas e midiáticas. Uma das razões dessa situação parece ter origem no consenso entre os primeiros pesquisadores de que o campo da comunicação teria uma estreita vinculação com os meios massivos de informação.

Quando tratamos do *lobby* da comunicação nas organizações, estamos enfatizando que estas definem estratégias para conseguir seus objetivos e que uma dessas estratégias é a própria comunicação. Portanto, cabe ao comunicador apoderar-se da estratégia ‘comunicação’ determinada pelo plano estratégico da organização para estabelecer um posicionamento corporativo com todos os públicos diretamente integrados a ela no desenvolvimento e na manutenção dos negócios, considerados essenciais para a sobrevivência da organização: colaboradores, clientes, fornecedores etc. Esse posicionamento torna-se evidente nas organizações que adotaram a governança corporativa, na qual os valores compartilhados reforçam a ideia da comunicação como “estratégia corporativa”, mas que se realiza no exercício prático pela troca de significados com os públicos. Esses aspectos podem ser verificados na mudança do cenário administrativo, comentada a seguir.

## MUDANÇAS E MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA

Como já foi explicado, a comunicação nas empresas deve ser vista e praticada como um recurso estratégico do *management* e a implantação da governança corporativa tem proporcionado um novo espaço de atuação dos comunicadores. Os fatores que têm levado as empresas a adotar a governança corporativa devem ser analisados cuidadosamente pelo comunicador, uma vez que causam impactos na reputação e no conceito da organização. Entre os fatores, podemos mencionar a árdua tarefa de reduzir os custos, enfrentar e responder as pressões externas dos mercados globais, equilibrar os interesses (muitas vezes divergentes) dos acionistas, resolver problemas de gestão nas empresas familiares, garantir a sustentabilidade da organização em todas as suas dimensões (econômica, social, ambiental e cultural), melhorar os resultados dos seus negócios e manter uma reputação positiva por meio de suas ações com seus públicos essenciais.

A implantação da governança corporativa nas organizações tem servido para construir reputação e marca, motivar os empregados, reforçar seu posiciona-

mento e garantir sua licença para operar – nesse caso estamos falando da licença ética e legítima.

Pesquisa desenvolvida pela KPMG (2004) revelou que, para 82% dos respondentes, a governança corporativa é considerada prioritária e para 44% é um assunto altamente prioritário. Dos respondentes, 72% destacaram que a transparência e o relacionamento com investidores (60%) são os tópicos mais trabalhados nas organizações. Dessa forma, é importante destacar que a comunicação passa a ter um papel vital na condução da governança corporativa. Isso porque caberá ao comunicador a função de analista de cenários, à medida que seu papel principal será participar de todas as decisões estratégicas, entender e verificar até que ponto a visão, missão, as políticas e os interesses organizacionais estão alinhados com todas as partes interessadas. Somente com uma mudança de atitude no interior da organização é que a governança corporativa poderá ter êxito e trazer benefícios para todas as partes interessadas e imprescindíveis na gestão das atividades da organização mediante o estabelecimento de relacionamentos corporativos que sejam transparentes, éticos e sustentáveis.

Esse cenário tem proporcionado uma mudança profunda no perfil do comunicador, que deixa de ser um mero profissional midiático e passa a desempenhar a função estratégica de identificar, analisar, propor e gerir processos que vão demandar um conhecimento especializado em outras áreas, que não só a da comunicação. Sem dúvida, a análise dos “assuntos relevantes”, também conhecidos como *issues management*<sup>1</sup> obrigam o comunicador a estudar, a aperfeiçoar-se e a conhecer profundamente a organização, o setor de atuação, a concorrência e seus públicos essenciais.

Para conseguir o comprometimento de todos os públicos para a prática da governança corporativa, é necessário alinhar os interesses de todos, em cada um dos níveis da organização, de cima para baixo. O compromisso dos níveis mais altos da hierarquia organizacional é crucial, uma vez que os acionistas e a alta direção têm um papel-chave na implantação das práticas de governança corporativa com vistas a conseguir credibilidade de seus vários públicos. Porém, esse processo só funciona quando a empresa estabelece, anteriormente, um debate profundo sobre o que é a governança corporativa e quais são as estratégias e os objetivos que irão guiar as práticas organizacionais. A visão e o plano devem ser comunicados a todos os níveis da empresa que, de alguma maneira serão afetados pelas mudanças. É necessário conseguir o compromisso explícito dos executivos, gerentes, acionistas com os objetivos do projeto de governança corporativa. Um dos caminhos para fazer do

---

1 *Issues management*: designa o processo de gestão cujo objetivo é ajudar a preservar mercados, reduzir os riscos, criar oportunidades e gerir a reputação corporativa, identificando os potenciais impactos das mudanças sociais e políticas e organizando atividades de análise e pensamento criativo e estratégico para influir na evolução e na mudança.



projeto uma realidade é utilizar a comunicação como uma atividade de *lobby* para mostrar aos interessados quais são os benefícios futuros.

Uma comunicação eficaz requer a existência de canais adequados, clareza no conteúdo divulgado e estratégias especiais para atingir a cada um dos públicos-chave. Em geral, as empresas criam estruturas internas como o departamento de Relações com Investidores (RI), ou designam um responsável para manter relações com esse público específico. É importante frisar que não se pode confundir a função do departamento de Relações com Investidores (RI) com o Departamento de Comunicação ou de Relações Públicas (RP).

O departamento de Relações com Investidores tem como objetivos: conseguir que a organização seja avaliada “justamente” pelos agentes de mercado; desenvolver instrumentos para fidelizar investidores; estabelecer o processo para a divulgação oportuna de informações relevantes aos acionistas; ser responsável pelos relatórios financeiros exigidos pelos acionistas, assim como pelas agências reguladoras, pelo governo e pelo mercado de valores; criar mecanismos para obter *feedback* dos agentes de mercado; desenvolver e alimentar os relacionamentos com a comunidade de investidores, oferecendo informações técnicas relevantes sobre a situação da organização.

Por outro lado, o departamento de Comunicação ou Relações Públicas deve desenvolver e manter uma política de comunicação corporativa em todas as suas ações com os públicos de interesse e relacionar-se com eles; divulgar a visão, a missão e os valores corporativos para reforçar a ‘marca’ da organização; utilizar, sempre que necessário, os veículos de comunicação para difundir informações de interesse dos clientes, acionistas, funcionários, assim como do público em geral.

Dessa forma, é necessário haver uma integração permanente entre as ações dos departamentos de Relações com Investidores e de Comunicação ou Relações Públicas, uma vez que as novas demandas do entorno têm fomentado uma comunicação cada vez mais rápida e contínua. Ser ético, e exigir que o interlocutor seja ético, praticar a transparência justa (*fair disclosure*), permitir o acesso simultâneo à informação da empresa e relacionar-se com o interlocutor/investidor são funções que, se realizadas conjuntamente por esses departamentos, obterão uma melhor sinergia para o alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente a comunicação transcende seu papel de promotora da dimensão econômica, buscando cobrir aspectos sociais e ambientais, assim como as práticas da governança corporativa, políticas organizacionais etc. Cada vez mais o relacionamento corporativo ocupa espaço nos negócios da empresa, sendo o resultado a comunicação simétrica, que permite maior credibilidade e relações mais sólidas entre as partes interessadas. Esses princípios podem ser aplicados a todas as empresas e são especialmente importantes para as organizações que têm cotas na bolsa, na qual os sistemas de comunicação são mais sofisticados.

Entre os conteúdos inseridos nos veículos de comunicação que podem ser utilizados para melhorar o relacionamento com as partes interessadas podemos citar: as políticas corporativas que incluem a divulgação, a informação interna e os riscos existentes no negócio; os princípios e a estrutura da governança corporativa que contempla a estrutura da propriedade, os estatutos e regras internas, o código de conduta corporativa e o código da governança corporativa; informações financeiras desenvolvidas por analistas especializados; e apresentação de fatos relevantes.

Cabe destacar que o departamento de comunicação deve assumir sua função estratégica ao aproximar-se dos demais departamentos da empresa para conseguir estruturar um plano de comunicação que contemple as políticas corporativas que realmente espelhem os objetivos organizacionais.

## OS RELACIONAMENTOS CORPORATIVOS COMO AGREGADORES DE VALOR AOS NEGÓCIOS

Existe uma preocupação crescente das organizações quanto a identificar seus públicos de interesse em todas as dimensões de suas atividades para agregar valor às suas operações. Já não é suficiente estabelecer relação específica com cada público, mas com as múltiplas redes corporativas de públicos que gravitam em torno da organização. Será por esse meio que ela poderá exercer sua influência (*lobby*) e impedir que os públicos possam interferir de maneira negativa sobre ela. Não será fácil exercer o *lobby* da comunicação quando se considera que o relacionamento global acontece com os mais diversos tipos de públicos, das mais diversificadas origens e culturas, com interesses muitas vezes conflitantes.

Em síntese, é preciso considerar os seguintes elementos no estabelecimento das redes corporativas: a) identificar os públicos com os quais a organização pretende programar relacionamentos continuados; b) estabelecer os objetivos das redes corporativas com os públicos de maior representatividade; c) saber qual o nível da relação com os públicos: de dependência (essencial), de participação (não-essencial), de interferência, direta ou indireta; d) criar uma plataforma de diretrizes e políticas de relacionamento e de comunicação, a qual represente os princípios que devem influenciar o comportamento dos públicos em relação à organização.

Os relacionamentos corporativos provêm das diretrizes organizacionais e se ligam diretamente a elas, tais como visão, missão, objetivos, valores, cultura e estratégias de curto, médio e longo prazo. O objetivo específico desses relacionamentos com os públicos é fazer com que a organização seja bem-sucedida na execução de suas diretrizes. Fábio França (2009, p. 222) reforça o conceito quando afirma que:

Provém daí o seu caráter estratégico e a necessidade de identificar com precisão os seus públicos de interesse; planejar e gerenciar da melhor forma possível

a sua relação com eles e com cada um de maneira específica para se poder garantir a obtenção dos resultados que a organização pretende alcançar dos públicos e da colaboração dos públicos com os quais interage.

É importante ressaltar que o mapeamento dos públicos, a determinação da interatividade com eles, antecede a elaboração de programas de comunicação. Somente após esse passo, a organização pode elaborar as mensagens que lhes serão dirigidas e os instrumentos mais eficazes para atingi-los. A estratégia maior para o sucesso dos relacionamentos é o diálogo, ou seja, a capacidade que cada parte deve ter de ouvir e entender os pontos de vista da outra, ainda que diversos, para se obter o consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou para tomar uma decisão contrária.

Grunig, Ferrari e França (2009) mostram que os relacionamentos corporativos agregam valor à organização, porque contribuem para reduzir custos, evitando processos judiciais, pagamentos de multas, prejuízos operacionais. Eles promovem melhores resultados na execução das atividades da organização, o que contribui para aumentar sua rentabilidade. O entendimento bem gerenciado dos relacionamentos corporativos minimiza os conflitos e permite reagir com presteza em assuntos que podem afetar a sua reputação.

As redes corporativas contribuem ainda para proteger a organização contra os riscos de assuntos emergentes e de crises, pois veiculam, de forma efetiva e preventiva, os valores que reforçam sua reputação corporativa. maneira, evidencia-se com maior ênfase a percepção dos ativos intangíveis que caracterizam e diferenciam a organização diante dos públicos de interesse e da sociedade.

Os resultados dos relacionamentos corporativos podem ser avaliados por meio de quatro indicadores, na expressão de James Grunig (2009, p. 95):

- a) *Reciprocidade de controle* – é o grau em organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro. Embora organizações e públicos raramente tenham igual poder, cada um deve estar satisfeito com o grau de controle que possui no relacionamento.
- b) *Confiança* – é a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento. Confiança é um conceito complexo, que tem diversas dimensões subjacentes. Uma delas é a integridade, a crença de que uma organização é justa ou injusta. Uma segunda é a confiabilidade, ou seja, a crença de que uma organização fará ou não o que apregoa. Uma terceira é a competência, a crença de que a organização tem a capacidade de fazer o que promete.
- c) *Satisfação* – é a medida na qual cada uma das partes se sente em posição favorável ou desfavorável em relação à outra porque expectativas positivas no relacionamento são reforçadas.
- d) *Compromisso* – é a medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.

Pelos relacionamentos corporativos compartilhados, as organizações exercem seu poder, isto é, fazem seu *lobby*, em prol de seus empreendimentos, perante o governo (*lobby* no sentido estrito) e os públicos dos quais depende para sobreviver (*lobby* em sentido amplo). O que pretendem com esse *lobby*? Que as redes de públicos com as quais se relacionam aceitem suas propostas, dentro dos ditames do que ela considera ideal; que estes cumpram os compromissos assumidos; que a opinião pública reconheça a utilidade de sua presença no mercado e seus princípios éticos e operacionais.

## A COMUNICAÇÃO CONSIDERADA COMO *LOBBY* DA ORGANIZAÇÃO

Cientes de sua vulnerabilidade no mundo da informação e do questionamento das atividades públicas e privadas, as organizações contemporâneas devem primar pela postura ética e transparente nesse relacionamento, para sua própria segurança e reputação na opinião pública. Por exemplo, empresas de origem norte-americana se submetem rigorosamente às normas do The US Foreign Corrupt Practices Act. Este regulamenta as suas ações e as penaliza por práticas de corrupção no exterior, em relação não somente à atividade de *lobby*, mas também a toda extensão de sua cadeia de negócios e de relacionamento com seus mais diversificados públicos.

Sabemos que, em vários artigos desta revista, articulistas já focalizaram o *lobby* em suas diferentes acepções, formas de execução e questionamentos. Apesar disso, em razão do objetivo deste texto, questionando se a comunicação da organização é uma atividade de *lobby*, estabelecemos de maneira sucinta o conceito de *lobby* em *stricto* e *lato sensu*. Ou seja, queremos considerá-lo não apenas como “relações governamentais”, com foco direcionado somente para áreas de governo, no sentido estrito. Pretendemos vê-lo também em seu sentido amplo, como recurso que tem o poder organizacional de influenciar os públicos da organização, perseguindo os mesmos princípios do *lobby* de conhecer seus interlocutores, informá-los, persuadi-los, conquistar sua adesão, e identificá-los com a sua causa.

Em outras palavras, nosso propósito é demonstrar que, ao estabelecer relacionamentos compartilhados com os públicos, e não apenas com setores governamentais, a organização traz de maneira subjacente a intenção de fazer *lobby* como forma de atingir seus objetivos, ter controle dos públicos e conseguir seu apoio.

Saïd Farhat (2007, p. 50-51), “entre as mil e uma definições dessa atividade”, adota a seguinte:

*Lobby* é toda atividade organizada, exercida dentro da lei e da ética, por um grupo de interesses definidos e legítimos, com o objetivo de ser ouvido

pelo poder público para informá-lo e dele obter determinadas medidas, decisões, atitudes.

O autor chama atenção para as premissas essenciais da definição: “atividade organizada”, “dentro da lei”, interesses definidos e legítimos” e “informar”.

Ainda segundo Farhat (2007, p. 117-118), o exercício da comunicação é parte essencial da ação do *lobby*, “para atuar em harmonia, sincronização e articulação com as atividades de *lobby*”. Acrescenta o autor:

No contexto dos pleitos controversos, a utilização da comunicação social será tanto mais recomendável e necessária quanto os resultados esperados da ação dos lobistas mais possam intervir em formar, consolidar, melhorar – ou, conforme o caso, mudar – a imagem da empresa, corporação, produto, pessoa, serviço, entidade, proposta, ideia, ideologia, ou quaisquer outros interesses divisíveis – econômicos, políticos, sociais, regionais – no âmbito de determinada sociedade.

Esses objetivos da comunicação são os mesmos que compõem o foco dos comunicadores, quando criam planos de comunicação, campanhas institucionais, para formar o conceito positivo da organização e consolidar a sua reputação. Eles podem ser aplicados na criação de outra definição ampla da atividade de *lobby*, quando exercido pela organização perante seus públicos, estabelecendo com eles as “relações institucionais”, considerando-se duas situações: a) o posicionamento da empresa como fonte de poder; e b) as reivindicações dos públicos em busca de seus interesses.

Na primeira situação, da empresa no exercício de seu poder, o *lobby* da comunicação é o recurso organizado que ela utiliza, de acordo com a legislação e seus códigos de conduta, para informar, influenciar e persuadir as partes interessadas, de maneira planejada, ética e transparente. O intuito é defender seus interesses, obter sua legitimação e o apoio da opinião pública, pelo uso de mensagens pré-programadas e divulgadas por meio de instrumentos midiáticos e de campanhas institucionais.

Essa definição ampla evoca os mesmos objetivos do *lobby* no sentido estrito. Ela autoriza a organização a ver seu processo de comunicação como uma atividade organizada de *lobby*, dentro da lei, de seus princípios operacionais e éticos, na busca de interesses definidos e legítimos. Para tanto, utiliza a comunicação como o grande instrumento necessário para o êxito dessa operação. Confirma esse argumento o que diz Laerte Setúbal (apud Farhat, 2007, p. 54):

*Lobby* não significa necessariamente ter amigos influentes, mas ter mensagens consistentes e levá-las, de forma constante e sistemática, aos formadores de

opinião. O principal objetivo do lobista é vender credibilidade, (o que) requer frequência e presença, mais que contribuições financeiras.

No segundo caso, o *lobby* das partes interessadas é a atividade que elas reivindicam pelo uso dos recursos de que dispõem, como leis, contratos, parcerias, e pela criação de grupos de pressão e utilização de instrumentos de comunicação na defesa de seus interesses, como os meios impressos, eletrônicos e digitais.

Aplica-se aqui o que diz Gianfranco Pasquino (apud Farhat, 2007, p. 52) sobre o *lobby*, podendo-se entender os *decision-makers* do texto como sendo os CEOs das empresas. Para ele, *lobby* é

o processo por meio do qual os representantes dos grupos de interesses (...) levam ao conhecimento dos legisladores ou dos *decision-makers* os desejos do seu grupo (...), (sendo), portanto, uma transmissão de mensagens (...) aos *decision-makers*.

Evidencia-se, dessa maneira, que o *lobby* está ligado às ações de quem exerce o poder, tanto nas esferas governamentais e na relação cidadão-governo, quanto na cúpula das organizações na relação organização / públicos. O *lobby* – em sentido estrito ou amplo – se caracteriza sempre pela ação de grupos de pressão para obtenção de acordos e aprovações ou de defesa de interesses específicos, usando a informação como o elemento essencial da arte da persuasão e do convencimento.

Um argumento que poderia ser aventado contra a proposta de se falar em *lobby* da comunicação organizacional são as notas negativas atribuídas à prática da atividade de *lobby* no Brasil. Se a organização passar a dizer que sua comunicação funciona como uma atividade de *lobby*, não seria logo afetada pela desconfiança e por questionamentos da sua liceidade pelos públicos?

Acreditamos que não, se a organização agir dentro da lei, de forma clara, transparente, seguindo seus códigos de conduta. Ela poderia até tirar proveito desse posicionamento ao demonstrar que sua ação perante os públicos é transparente; que tem objetivos de manter a harmonia e o entendimento da organização com todas as partes interessadas; e que está aberta a acolher suas reivindicações e a lhes proporcionar excelente atendimento, produtos e serviços de alta qualidade e com preços honestos. Esse posicionamento contribuirá, inclusive, para demonstrar a lisura da prática do *lobby* pela empresa em relação aos setores governamentais, aumentando sua credibilidade.

O *lobby* da comunicação é uma forma excelente de: estabelecer relacionamentos duradouros com as partes interessadas; ser permanente fonte de informações para mantê-las atentas aos objetivos da organização; e defender sua atuação, seus valores e seus produtos, contribuindo para divulgar seu conceito e consolidar sua reputação positiva na opinião pública.

## O PAPEL DO COMUNICADOR NO ATUAL CENÁRIO CORPORATIVO

O papel estratégico do comunicador nas organizações tem se ampliado principalmente na construção e preservação do valor da marca e no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os públicos essenciais. Como já mencionamos anteriormente, o comunicador tem a função de ser um analista de cenários. Cabe a este entender a linguagem da linha de produção, do negócio e da estratégia da organização e das percepções advindas de seus vários públicos.

Essa função tem como fundamento colaborar com a alta administração na análise do processo comunicativo com os públicos estratégicos e na disseminação do verdadeiro propósito da empresa: o de promover o espírito empreendedor das pessoas e conseguir que os objetivos organizacionais sejam alcançados para a sobrevivência sustentável dos negócios. Pelas mensagens divulgadas, o comunicador pratica o *lobby* da organização perante seus públicos.

Mais que qualquer outra função no nível gerencial, a função do comunicador exige uma educação multidisciplinar e uma cultura sólida e global. Maturidade, confiabilidade, conhecimento dos negócios da empresa são alguns dos requisitos essenciais para o profissional. Esse novo perfil do comunicador é consequência da nova estrutura organizacional e da implantação da governança corporativa. Isso o obrigará a conhecer leis, aplicar noções de economia, saber interpretar estatísticas, tudo para alertar, se for o caso, a alta direção quanto a manter um controle sobre o comportamento da organização.

Portanto, o comunicador contemporâneo é o estrategista da complexidade e o gestor dos valores intangíveis, como afirma J. Costa (2010). Como já mencionamos nesse artigo, no novo formato organizacional, o comunicador não está mais circunscrito a uma diretoria, um departamento ou um setor. Ao contrário, ele circula pela organização e trata de buscar a legitimidade de seus pares para conseguir compreender a trama de relações internas e externas da organização.

A organização deve se distinguir por seus valores, que a qualificam como excelente ou não, e o seu sucesso corporativo está apoiado na eficácia de ser sustentável. Nessa trama, o comunicador desenvolve seu mapa de atuação, utilizando-se do planejamento global para estruturar ações que ajudem a cumprir com os objetivos e metas propostas.

A seguir, destacaremos a importância que as políticas de comunicação têm no que se refere a possibilitar a elaboração de mensagens dirigidas às redes corporativas dos públicos, segundo a visão da organização.

## A CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO

Nesta última seção tratamos da construção de políticas de comunicação como uma atividade de *lobby*. O esforço de elaborar políticas e diretrizes de comunicação em uma empresa começa com uma decisão da alta administração e fundamenta-se nas necessidades reais de comunicação de todas as suas áreas. As políticas do *lobby* estabelecem os conceitos, os princípios, os objetivos, o modelo e as estratégias que orientam o processo de comunicação na empresa. Vistas como um *corpus* normativo, elas servem para que todos os públicos entendam como funciona a comunicação e quais são suas implicações. Deve-se levar em consideração a cultura organizacional e local, que deve ser revista periodicamente, para uma avaliação criteriosa de sua aplicação.

A construção de políticas de comunicação permite que o departamento se organize, defina suas metas e seus objetivos, baseados no planejamento global da empresa, e crie uma aliança com as demais áreas da organização no esforço de difundir sua função estratégica e seu espaço no contexto organizacional. O exercício do *lobby* da comunicação organizacional será eficaz somente se sua ordenação tiver origem nos princípios éticos e operacionais da organização e se eles forem transformados em políticas uniformes de relacionamento com cada rede corporativa de públicos. Mas, é imprescindível que nesse processo sejam determinados os objetivos e as mensagens da comunicação, os quais serão colocados em prática por meio de estratégias e instrumentos previamente estabelecidos. Com o intuito de avaliar os resultados desse *lobby* da comunicação, os comunicadores precisam: delinear as responsabilidades que a organização deve assumir; e determinar as metas a serem alcançadas, segundo um organograma preciso, que garanta sua execução. Por isso, o *lobby* da comunicação organizacional pode ser exercido com os seguintes objetivos:

1. fazer a organização utilizar a comunicação de maneira sistematizada, a fim de influenciar os públicos, informá-los e persuadi-los, para que lhe sejam fiéis, e obter deles apoio, aprovação de seus atos, aceitação de seu posicionamento, suas diretrizes, seus valores e sua missão, em benefício tanto dela própria, quanto de seus públicos;
2. programar mensagens consistentes e levá-las, de forma sistemática, aos tomadores de decisão, aos formadores de opinião, para aumentar a credibilidade da organização, o que requer informação constante à opinião pública;
3. fazer com que os públicos de interesse, ligados à organização, levem ao conhecimento dos executivos ou dos *decision-makers* suas reivindicações, desejos e expectativas, estabelecendo, portanto, uma efetiva troca de mensagens entre essas partes;
4. lidar com os públicos, gerenciar os relacionamentos com eles e monitorá-los de maneira inteligente, para obter deles informações de interesse para



os negócios e, principalmente, rastrear de modo ativo tudo o que é publicado sobre a empresa e seus produtos pelas redes sociais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo contribuir para o debate da comunicação organizacional e refletir sobre a nova função da comunicação nas organizações contemporâneas. Diante das mudanças ocorridas na sociedade, da influência do fenômeno da globalização, das novas tecnologias, das privatizações e da nova geografia mundial, as organizações estão se reestruturando para modernizar sua gestão, tornar-se mais atraentes e mais competitivas no mercado corporativo, além de pensar em práticas mais sustentáveis. Nesse sentido, a governança corporativa é vista como um elemento desencadeador de mudanças nos processos administrativos, financeiros, de gestão e também de comunicação.

A proposta apresentada, o *lobby* da comunicação, é ousada ao considerar a comunicação como parte do *core business* da estratégia das organizações. Isso significa que o *lobby* da comunicação é uma forma excelente de: estabelecer relacionamentos duradouros com as partes interessadas; tornar-se permanente fonte de informações para mantê-las atentas aos objetivos da organização; defender a atuação desta, seus valores e seus produtos, contribuindo para divulgar o seu conceito e consolidar sua reputação positiva na opinião pública.

Importa ressaltar que o *lobby* da comunicação se estabelece pelo poder exercido pela organização com seus públicos. As organizações utilizam o seu poder para contrabalançar as pressões sofridas, criando planos de comunicação que tenham força suficiente para fazer preponderar seus valores fundamentais.

E, para que a proposta aqui apresentada possa efetivamente ser praticada no dia a dia das organizações, é preciso contar com um comunicador com um perfil *multiskill*. Esse novo perfil do comunicador é consequência da nova estrutura organizacional e da implantação da governança corporativa. Isso o obrigará a conhecer leis, aplicar noções de economia, saber interpretar estatísticas, tudo para alertar, se for o caso, a alta direção quanto a manter um controle sobre o comportamento da organização. O comunicador precisará ter conhecimentos que extrapolem a área da comunicação para poder contribuir nos processos decisórios dos quais participará como membro efetivo.

## REFERÊNCIAS

- COSTA, J. *El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, Costa Punto Com, 2009.
- FARHAT, S. *Lobby. O que é. Como se faz: ética e transparência na representação junto ao governo*. São Paulo: Peirópolis / Aberje, 2007.

FRANÇA, F. Relacionamento corporativos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 209-271.

\_\_\_\_\_. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica – Business relationship*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

GRUNIG, J. E. Relações públicas nos processos de gestão estratégica. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 15-124.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KPMG. [2003]. *Resultado da pesquisa corporativa sobre gerenciamento de risco e governança corporativa*. São Paulo: KPMG, 2004.

VALOR ECONÔMICO. Pesquisa Aberje. *Valor Setorial – Comunicação Corporativa*. São Paulo, nov. 2010.

Recebido em: 23.02.2011 / Aceito em: 23.06.2011