



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes



Maximização do impacto do lobby empresarial

Elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida

Brasília
2007

Guia III – Lobby

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Armando de Queiroz Monteiro Neto

Presidente

Diretoria Executiva

José Augusto Coelho Fernandes

Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor de Operações

Marco Antonio Reis Guarita

Diretor de Relações Institucionais

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT



Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes

Guia III – Lobby

Maximização do impacto do lobby empresarial

Elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília
2008**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía III: Cabildeo*. Copyright © 2005 Organização Internacional do Trabalho.

Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

Tradução portuguesa copyright © 2006 Confederação Nacional da Indústria

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

FICHA CATALOGRÁFICA

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia III : lobby : maximização do impacto do lobby empresarial : elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida. / Organização Internacional do Trabalho ; tradução, Confederação Nacional da Indústria. – Brasília : CNI, 2007.

65 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-65-1

Tradução de: Guia III: cabildeo: maximizar el impacto del lobby empresarial: formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa

1. Lobby empresarial 2. Administração e organização 3. Estratégia I. Título II. Confederação Nacional da Indústria

CDU: 328.184

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Setor Bancário Norte

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317- 9001

Fax: (61) 3317- 9994

<http://www.cni.org.br>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.org.br

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa de dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.





Sumário

- Seção 1** Como usar este guia **9**
- Seção 2** As organizações de empregadores e a defesa de seus interesses **13**
- Seção 3** Formulação da agenda empresarial **15**
- Seção 4** Determinação de objetivos e avaliação de táticas **27**
- Seção 5** Elaboração de materiais de lobby orientados a destinatários específicos **37**
- Seção 6** Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados **45**
- Seção 7** Combinação de diversos elementos: um plano conjunto para o êxito no lobby **47**
- Seção 8** Compilação das *checklists* relativas a lobby **49**
- Seção 9** O que dizem os *experts* em ciências empresariais **53**
(contribuição de *Vinod K. Aggarwal*, da Universidade da Califórnia em Berkeley)
- Seção 10** Outras leituras e fontes de informação sobre lobby e organizações de empregadores **61**
- Seção 11** Apêndice – “Preparação da Agenda Empresarial para 2003-2004” – Pesquisa sobre questões prioritárias realizada pela Câmara de Comércio dos Estados Unidos **67**

Seção 1 Como usar este guia

Este guia **“Maximização do impacto do lobby empresarial — Elaboração e implementação de uma estratégia de lobby bem-sucedida”** é a terceira publicação da série “Uma organização de empregadores eficaz”. Essa série pretende ajudar diretores, executivos e gestores de organizações de empregadores a constituir e gerir tais organizações de modo mais estratégico e eficaz. Ela se dirige fundamentalmente àqueles que se dedicam ao estabelecimento, desenvolvimento e gestão de organizações de empregadores de âmbito nacional em países em desenvolvimento e economias em transição. Oferece também ampla assessoria às organizações regionais e setoriais que têm como função a representação dos interesses das empresas, e será útil

para as organizações de empregadores de âmbito nacional dos países desenvolvidos. Isso é particularmente válido para as organizações que planejam fazer uma revisão estratégica da forma como abordam a defesa de seus interesses ou para aquelas que já a iniciaram.

“Maximização do impacto do lobby empresarial” apresenta um método gradual para melhorar a eficácia das tarefas relacionadas ao lobby das organizações de empregadores. Contém um conjunto de instrumentos práticos que ajudarão os dirigentes das organizações de empregadores a rever sua abordagem atual do lobby ou a desenvolver uma estratégia de lobby a partir do zero. Existem quatro tipos de instrumentos:

Checklists

As *checklists* ajudam a determinar qual é a situação atual de sua organização, a identificar as deficiências estratégicas e a planejar formas de elaboração e execução de uma estratégia de lobby bem-sucedida.

Melhores práticas

As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações lidaram com os problemas que você enfrenta.

Exercícios práticos

Os exercícios práticos podem ser utilizados individualmente, em grupos de trabalho ou por órgãos responsáveis pela tomada de decisões.

Citações-chave

As citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes; você pode usá-las em sua própria fala e documentos.

Se a organização de empregadores é reconhecida por fazer um trabalho de lobby eficaz, seu perfil público é fortalecido tanto entre os formuladores de políticas quanto entre a comunidade empresarial. Resultados satisfatórios no lobby conduzem diretamente ao aumento do número de filiados. Também geram a boa reputação e o “reconhecimento da marca”, necessários ao fomento de outros serviços geradores de receita oferecidos pela organização. Em suma, o reconhecimento como lobista eficaz cria um círculo virtuoso que conduz ao aumento do número de filiados, da receita gerada

pelas subscrições e pelos serviços oferecidos aos filiados, e a um exercício de influência melhor e mais eficiente devido ao aumento dos recursos disponíveis e da representatividade.

O que o guia contém

Os oito passos essenciais para o êxito no lobby, apresentados abaixo, são expostos mais detalhadamente nas seções 3 a 6 do guia, e estão resumidos na seção 7, “Combinação de diversos elementos”.

Passo 1	SEÇÕES 3 E 4	Identificação de questões relevantes
Passo 2		Definição de prioridades
Passo 3		Elaboração de uma agenda empresarial
Passo 4		Identificação e análise das forças favoráveis e contrárias
Passo 5		Elaboração do principal documento do lobby: a “pasta de informação por níveis”
Passo 6	SEÇÃO 5	Elaboração de táticas de ação para cada tema
Passo 7		Elaboração de um plano de ação para cada tema da agenda empresarial
Passo 8	SEÇÃO 6	Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados

A seção 8 do guia oferece uma **checklist final** que combina as **checklists “para assuntos específicos”** encontradas ao longo do texto. Obtém-se, assim, um instrumento de análise global para a organização. Esse instrumento pode ser utilizado depois de se ter explorado todo o guia, a fim de facilitar o planejamento de ações, ou no início, como uma medida de referência da situação de sua organização no que tange às estratégias e táticas de lobby.

A seção 9 oferece um pequeno panorama da bibliografia acadêmica sobre lobby e organizações de empregadores: “O que dizem os *experts* em ciências em-

presariais”. Essa seção reúne num contexto acadêmico, todos os instrumentos analíticos propostos neste guia. Trata-se de uma seção independente, que oferece ao leitor sustentação acadêmica básica referente a lobby e indica o caminho para as leituras adicionais sugeridas na seção 10. Nessa seção, são propostas outras fontes de leitura ou consulta que tratam especificamente de lobby, organizações de empregadores e outros grupos de interesse especial. As publicações que abordam essas questões são relativamente poucas, e as que existem não são muito conhecidas. A seção 10 busca orientar o leitor na direção correta.

Este guia pretende ser uma ferramenta de uso múltiplo. Embora sua leitura possa ser interessante e relativamente simples, lê-lo desde o começo até o final não é a única e nem a melhor maneira de maximizar o seu valor.

- No que se refere a lobby, todas as organizações de empregadores já têm estabelecidas estratégias e prioridades de algum tipo. Talvez se deseje usar o guia como uma referência para comparar com suas questões atuais.
- Algumas organizações poderão se interessar especificamente por determinados aspectos, como a mobilização de filiados ou a formação de coalizões como complementos para o seu trabalho atual de lobby.
- Outras organizações talvez desejem utilizar as várias ferramentas contidas no guia tanto para melhorar

suas práticas atuais quanto para determinar se questões que transcendem um almoço para expor pontos de vista, ou a publicação de um comunicado à imprensa, podem gerar frutos.

... você escolhe.

Concluindo, este livro é um breve guia para uma questão complexa. Ele não pretende esgotar o tema nem conter idéias originais. Este guia utiliza, em grandes proporções e abertamente, materiais anteriores que se referem a lobby de forma geral e a organizações de empregadores e grupos de interesse especial, de forma específica. Baseia-se, também, na experiência dos autores, sempre atentos ao que funciona ou não na prática cotidiana. No texto, nos quadros sobre as práticas mais eficazes e nas sugestões de leituras adicionais procurou-se sempre assinalar as diversas fontes utilizadas.

Seção 2

As organizações de empregadores e a defesa de seus interesses

Citação-chave

“Tudo bem, você me convenceu. Agora saia e comece a me pressionar”.

Franklin D. Roosevelt
32º presidente dos Estados Unidos
1882-1945

Em suas declarações de missão, quase todas as organizações de empregadores fazem alguma referência ao lobby ou lobbying em nome dos seus filiados. Somente as poucas organizações que se dedicam exclusivamente a oferecer a seus membros um único serviço (em geral a negociação coletiva com muitos empregadores) demonstram pouco ou nenhum interesse pelas atividades de lobby. Para a maioria das organizações de empregadores, a prestação de serviços aos membros aumenta o nível de filiação e gera a receita que financiará suas atividades de lobby e acrescentará peso e credibilidade à “voz” da organização.

O que é lobby?

Em termos muito simples, lobby é a ação de exercer pressão ou de dar respaldo a algo ou a alguém. Quando nos referimos ao lobby no âmbito das organizações de empregadores, tendemos a pensar no lobby aplicado às políticas públicas, ou seja, em medidas que visam influenciar a legislação, as regulações, as decisões judiciais, e o comportamento e as diretrizes dos partidos políticos.

Por que o lobby empresarial é importante?

A natureza do ambiente no qual se realizam os negócios é essencial para o êxito de uma empresa. A riqueza de uma nação é gerada por suas empresas. Estas

também criam os empregos associados ao processo de produção e venda de bens e serviços. As companhias podem ser mais eficazes se operam em um ambiente propício para as empresas e as iniciativas empresariais. Com tal objetivo, as empresas devem exercer influência sobre os legisladores, os administradores e o Judiciário; contrapor-se à influência exercida pelos grupos de pressão que pretendem regular ainda mais o ambiente em que elas atuam; e convencer os eleitores das vantagens de se contar com um ambiente operacional “favorável à empresa”.

A maioria dos governos atuais está ciente de que para promover a prosperidade e o desenvolvimento econômico nacionais é necessário oferecer um ambiente favorável às empresas. Entretanto, enfrentam um lobby contrário ao setor empresarial que raras vezes foi tão bem organizado e competente em questões como meio ambiente, liberdade de mercado, saúde, gestão financeira e normas trabalhistas. O crescimento exponencial do número e da influência de organizações ativistas contrárias às empresas, e também dos grupos de interesse especial, tem sido reforçado pelos enormes avanços na tecnologia das comunicações e na globalização da mídia.

Lobby e organizações de empregadores

As organizações de empregadores existem para prestar serviços aos filiados que as criaram, e frequentemente oferecem uma série de serviços destinados a melhorar a eficácia e a eficiência dos negócios de seus membros. Dentre esses serviços, o mais importante é garantir que as leis e os regulamentos aplicáveis às empresas não constituam obstáculos para elas. O Centro para a Empresa Privada Internacional (CIPE) relaciona sete características das associações de empresas que têm obtido sucesso em suas práticas de lobby.

Sabe-se que as associações empresariais eficazes em seu trabalho de lobby:

- **expressam os interesses de seus filiados a uma só voz**, o que atrai maior atenção dos responsáveis pela formulação de políticas;
- **reúnem-se periodicamente com os responsáveis pela tomada de decisões** para debater questões políticas estratégicas e para oferecer publicações bem fundamentadas;
- **estabelecem canais regulares de comunicação e relações estreitas de colaboração com funcionários públicos;**
- **utilizam esses canais para promover os interesses dos filiados**, influenciando determinadas propostas de leis e políticas;
- **participam de atividades de lobby pró-ativas e reativas em benefício de seus filiados**, tentando estabelecer o programa de ação referente à formulação de políticas por meio da manifestação de demandas e da proposta de políticas específicas;
- **ajudam a prevenir mudanças freqüentes na estrutura normativa e jurídica relativa à atividade empresarial;**
- **acompanham a aplicação das políticas** para garantir a aplicação equitativa, coerente e rápida das disposições promulgadas que sejam do interesse dos filiados.

Se a organização de empregadores é reconhecida por seu lobby eficaz, o seu perfil público se fortalece tanto entre os responsáveis pela formulação de políticas quanto entre a comunidade empresarial. Resultados satisfatórios no âmbito do lobby conduzem diretamente ao aumento do número de filiados. Também proporcionam uma boa reputação e o “reconhecimento da marca”, necessários para fomentar outros serviços geradores de recursos oferecidos pela organização. Em suma, o reconhecimento como lobista eficaz cria um círculo virtuoso que conduz ao aumento do número de filiados e da receita gerada pelas subscrições e pelos serviços oferecidos aos filiados, e a um exercício de influência melhor e mais eficiente devido ao aumento dos recursos disponíveis e da representatividade.

A necessidade de uma abordagem estratégica

Muitos defendem a tese de que o lobby eficaz é uma questão tática relacionada com a capacidade de resposta. Os governos apresentam muitas propostas que afetam o ambiente empresarial, e as organizações de empregadores fazem tudo o que é possível para lidar com cada uma à medida que vão surgindo.

Embora as organizações de empregadores existam para representar os interesses do setor da economia que gera riqueza, elas geralmente não são ricas. Como as atividades de lobby são realizadas em nome do conjunto da comunidade empresarial, beneficiar-se gratuitamente dos resultados positivos da atividade de lobby é visto como um problema grave. A maioria das organizações trabalha para combater essa tendência oportunista entre os empresários oferecendo diversos serviços que aumentam o volume de filiados e de receita, permitindo um lobby mais eficaz.

Como em qualquer outro âmbito, fazer o melhor trabalho possível com recursos limitados exige habilidades essenciais no estabelecimento e na execução de prioridades. Em suma, as organizações de empregadores não podem permitir que o volume ou o “urgente”, no lugar do importante, as desviem de sua trajetória. Elas precisam elaborar e implementar uma estratégia eficaz de lobby, dentro da qual se estabeleçam suas táticas de *exercício de influência*.

Uma estratégia eficaz de lobby é construída sobre três pilares:

1. prioridades claras;
2. capacidade de pesquisa e análise de primeira categoria;
3. conhecimento dos processos de governo e administração, e habilidade para explorá-los de modo eficaz e oportuno.

Neste contexto, as próximas seções deste guia exibirão um método gradual para a elaboração e implementação de uma estratégia eficaz de lobby.

Seção 3

Formulação da agenda empresarial

Citação-chave

“Quem não conhece os planos do inimigo não pode preparar alianças. Quem não conhece as condições do campo de batalha, não pode manobrar suas tropas. Quem não usa guias locais, não se beneficia do terreno.”

*Sun Tzu (general chinês, 500 a.C.)
“A arte da guerra”*

Se as organizações de empregadores pretendem ser eficazes em suas atividades de lobby, elas devem entender com clareza os objetivos que querem perseguir. Os objetivos do lobby no tocante a políticas públicas são definidos de muitas formas, mas, cada vez mais, as organizações de empregadores referem-se a eles como “Agenda Empresarial” ou “Agenda Nacional do Setor Empresarial”.

Dado que as organizações de empregadores têm a função de defender os interesses de seus membros, é fundamental que as empresas e organizações filiadas participem na identificação das questões relevantes e no estabelecimento de prioridades. O lobby bem-sucedido geralmente implica na formação de coalizões que concordem em empreender ações conjuntas. Para a organização de empregadores não existe coalizão mais poderosa que um trabalho de lobby coordenado, realizado pelas empresas e organizações filiadas. Por esse motivo, além de participar na identificação das questões e no estabelecimento de prioridades, os membros de uma organização precisam participar na identificação das questões e no estabelecimento de prioridades: precisam também saber quando e como utilizar os argumentos centrais relacionados a essas questões.

Determinação dos temas de interesse para os filiados

A única forma de determinar quais são as questões de interesse para os filiados é perguntando-lhes. Mas,

nesse caso, se supõe que os membros compreendam com clareza quais são, efetivamente, os planos do governo (ou da oposição), o calendário do Congresso, as possíveis alternativas em matéria de políticas, etc. A maioria dos filiados a organizações de empregadores se dedica a atividades empresariais com o objetivo de gerenciar companhias prósperas, e não de pesquisar questões a nível local, nacional, regional ou mundial. Por essa razão as organizações de empregadores precisam investir tempo e esforços na pesquisa da agenda atual e futura.

Não se trata de uma tarefa simples. Mesmo que algumas organizações de empregadores se concentrem exclusivamente nas questões trabalhistas ou de emprego, outras tentam atuar como a “voz das empresas” com relação a todo o leque de questões que as afetam. A agenda empresarial pode incluir emprego, segurança, comércio, marketing, embalagem e rotulagem, meio ambiente, questões financeiras e tributárias, seguridade social, transporte e infra-estrutura, telecomunicações e tecnologias de informação, tarifas, normas para o registro de empresas, educação e formação. Mesmo para as organizações que dão prioridade absoluta às questões de emprego, existem importantes inter-relações entre este tema e, por exemplo, seguridade social, disposições fiscais, segurança e educação.

A maioria das organizações de empregadores já possui meios para identificar e acompanhar questões importantes e que estão prestes a surgir; provavelmente utilizam um ou mais dos serviços específicos de informação existentes em quase todos os países. Na realidade, algumas organizações de empregadores vendem, como um serviço prestado aos membros, seu próprio sistema de acompanhamento legislativo. Para complementar esses recursos será útil, nessa fase, que a organização empreenda análises PEST e FOFA. Essas ferramentas de análise são descritas detalhadamente no Guia II desta série.

A análise PEST tem por objetivo ajudar as organizações de empregadores a selecionar as questões externas que são importantes para o cumprimento de sua missão.

O trecho transcrito a seguir foi extraído diretamente do guia sobre Estratégia.

Exercício prático

Uma análise PEST sobre lobby

A **análise PEST** é uma estrutura utilizada para examinar o macro-ambiente estratégico externo no qual trabalha uma organização. PEST é a sigla dos seguintes fatores:

- políticos;
- econômicos;
- sociais;
- tecnológicos.

Os fatores PEST desempenham um papel importante nas oportunidades de criação de valor agregado de uma estratégia. No entanto, eles costumam estar fora do controle das organizações e, por isso, são geralmente considerados como ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macro-econômicos diferem em função do continente, do país ou mesmo da região, a análise PEST deve ser feita com a devida agregação. Num país com diferenças regionais, ela poderá ser feita no nível regional. O quadro a seguir exemplifica fatores PEST comuns.

Políticos (inclusive fatores legais)	Econômicos	Sociais	Tecnológicos
Regulação e proteção ambientais	Crescimento econômico	Distribuição da renda	Gasto do governo com pesquisa
Políticas fiscais	Taxas de juros e políticas monetárias	Demografia	Prioridade conferida pela indústria aos avanços tecnológicos
Regulação do comércio internacional e restrições a este	Gasto público	Mobilidade laboral e social	Inovação e desenvolvimento
Legislação sobre cumprimento de contratos e proteção ao consumidor	Políticas de emprego	Mudanças no estilo de vida	Taxa de transferência tecnológica
Legislação sobre emprego	Tributação	Atitudes com relação a trabalho, carreira profissional e ócio	Ciclo de vida e velocidade da obsolescência tecnológica
Organização e atitude do Governo	Taxa de câmbio	Educação	Uso e custos de energia
Estabilidade política	Etapa do ciclo empresarial	Sensibilização com relação a saúde, bem-estar e segurança	(Mudanças na) Internet

A execução de uma análise PEST é um processo relativamente simples e pode ser efetuada em **workshops** com a aplicação de técnicas de **brainstorming**. Cabe assinalar que em alguns casos utilizam-se formas ampliadas de análise PEST, como a SLEPT (que inclui fatores legais) ou a STEEPLE que aborda fatores sociais/demográficos, tecnológicos, econômicos, ambientais (naturais), políticos, legais e éticos, etc.

A análise PEST geralmente é combinada com os elementos da análise FOFA. Os elementos “oportunidades e ameaças” da análise FOFA podem ser estudados nos níveis local, nacional, regional e mundial, com o ob-

jetivo de identificar as questões mais importantes que atuam a favor ou contra os interesses empresariais. O fragmento transcrito a seguir foi também retirado do Guia II desta série.

Exercício prático

Uma análise FOFA aplicada ao lobby

Oportunidades e ameaças externas		
	Oportunidades	Ameaças
Nacional	Por exemplo: programa de privatização _____ _____ _____ _____	Por exemplo: leis propostas em relação ao financiamento de pensões _____ _____ _____ _____
Regional (Por exemplo: UE)	Por exemplo: programa de competitividade da UE _____ _____ _____ _____	Por exemplo: leis relativas ao meio ambiente _____ _____ _____ _____
Internacional	Por exemplo: propostas de liberalização da OMC _____ _____ _____ _____	Por exemplo: trabalho da OIT em relação à terceirização _____ _____ _____ _____

Ao efetuar a análise de possíveis questões atuais e futuras relativas a lobby e elaborar uma lista das opções de ação pode-se optar por utilizar os próprios recursos internos, contratar um consultor especialista ou solicitar a participação de alguns filiados proeminentes com experiência na matéria. Se a sua organização já tem uma comissão dedicada ao lobby, esse será um bom ponto de partida.

A lista de possíveis questões que resultará desse processo provavelmente será longa. O passo seguinte será depurar a longa lista de acordo com a relevância das questões para os filiados de sua organização e com as possibilidades de êxito do lobby. Lembre-se que uma organização com 47 prioridades para o lobby simplesmente não tem nenhuma prioridade. Sua meta será escolher cerca de 12 áreas prioritárias, para cada uma

das quais você irá elaborar posteriormente um plano detalhado de lobby. O número final dependerá, obviamente, da complexidade das questões e dos recursos disponíveis. Segue abaixo uma lista de critérios que devem pautar a avaliação das questões, adaptada de uma lista inicialmente elaborada pelo Centro para a Empresa Privada Internacional (CIPE).

- Pertinência para a missão da organização de empregadores;
- Pertinência para um número significativo de filiados da organização de empregadores;
- Efeito sobre políticas, leis ou regulamentos (e não questões esporádicas ou imprevisíveis);
- Efeito sobre “políticas de base”, e não apenas “sintomas”;
- Clareza das questões;
- Oportunidade de êxito, a curto prazo, do lobby (evite questões que, por exemplo, exijam mudanças na Constituição Federal);
- Possibilidade de conseguir respaldo público dos filiados da organização de empregadores;
- Pouca oposição por parte de grupos influentes, dos legisladores ou do público em geral;
- Poucas probabilidades de causar danos à reputação da organização de empregadores.

Após reduzir a lista de prioridades a um número de opções mais maleável, será preciso fazer outra depuração com base nas opiniões de alguns ou de todos os filiados. Antes de se dirigir a eles, pode ser conveniente apresentar a minuta da lista elaborada à Diretoria para que a analise e dê suas primeiras contribuições.

Levantamento das opiniões dos filiados

Após debater preliminarmente a lista de questões com a Diretoria, pode-se começar a buscar a opinião dos filiados para identificar o que consideram como prioridades referentes ao lobby em sua organização.

Como parte de suas práticas diárias de trabalho, é provável que você fale com diversos filiados não-especializados e membros de comitês sobre seus interesses no que diz respeito ao lobby. Essas informações já foram utilizadas na tomada de decisões relativas ao conteúdo

da lista que se deseja apresentar aos filiados. Lembre-se que parte do exercício de consulta aos membros é garantir que as opiniões das partes estejam em consonância, a outra consiste em conseguir o compromisso com o programa de ação, preparando o terreno para as manifestações de apoio por parte dos filiados. É de crucial importância que a política de lobby de sua organização seja “propriedade” dos filiados. Como consequência, mesmo estando convencido de que a sua lista de prioridades está certa, é preciso pensar seriamente num exercício de consulta bem mais amplo.

Para obter as opiniões dos filiados há três abordagens gerais:

- a) Realizar um censo ou uma pesquisa por amostragem;
- b) Entrevistar um grupo representativo de filiados;
- c) Manter debates com grupos específicos.

Na realidade, pode-se também optar por uma combinação das três formas. Mas qualquer que seja a maneira escolhida, deve-se garantir que ela cubra todo o espectro de filiados, no que tange a setores de atividade e tamanho de empresas.

Não convém elaborar programas de lobby baseados em campanhas negativas, a menos que seja possível oferecer soluções. As perguntas feitas aos seus filiados devem conter indicação clara da questão relativa à formulação de políticas e também à diretriz política na qual se busca uma solução. Por exemplo, o **salário mínimo** pode ser uma questão prioritária, mas o objetivo da organização de empregadores com relação a essa política deve ser “garantir que qualquer aumento do salário mínimo se limite a um nível inferior à taxa de inflação vigente”.

Fazer uma pesquisa, realizar entrevistas ou manter debates com grupos específicos a partir de uma amostra representativa dos membros são processos relativamente simples, e a maioria das organizações de empregadores é capaz de realizá-los sozinha. Lembre-se que qualquer atividade baseada em amostras deve contemplar todo o conjunto de seus filiados e de que será útil avaliar as respostas de empresas de tamanhos e setores diferentes para avaliar divergências de opinião.

Melhores práticas

Como preparar uma pesquisa destinada aos filiados

As perguntas da pesquisa serão semelhantes ao que se segue:

Pergunta X

Indique o nível de prioridade que você acredita que a XXXXX [nome da organização de empregadores] deve dar às questões relativas à formulação das políticas que seguem abaixo:

	Muito alta	Alta	Não muito alta	Baixa	Não sei
Prioridades da lista					
1. Garantir que as propostas governamentais destinadas a aumentar o salário mínimo obrigatório limitem-se a um nível inferior à taxa de inflação vigente.					
.....					
.....					

Ao redigir as perguntas é mais provável que se deseje dividi-las de acordo com a questão a que se refiram (por exemplo: emprego, educação, comércio, saúde e segurança) e à escala que tenham (por exemplo, nacional, regional, mundial).

A aplicação de um questionário pode ser mais difícil ou dispendiosa do que a organização de uma série de debates com grupos específicos, mas a informação quantitativa que ele proporciona pode ser de grande utilidade, já que é uma demonstração da força da opinião dos filiados sobre aqueles que você deseja influenciar; pode ser também a base de um **comunicado à imprensa** para apresentar a agenda empresarial da sua organização.

Uma vez recebidas as opiniões de seus filiados sobre as prioridades referentes ao lobby, é necessário transformá-las em objetivos amplos de lobby (ou seja, na agenda empresarial), a partir dos quais se desenvolverão planos específicos para as campanhas de lobby. Nesse momento, é preciso certificar-se de que seus objetivos relativos ao lobby contam com a aprovação da Diretoria.

Nesse momento se verá o primeiro resultado real: a agenda empresarial. Essa lista concisa dos objetivos de lobby que a sua organização pretende atingir é um documento valioso, que merece ampla difusão e um certo grau de publicidade. O plano denominado “Visão 2012”, elaborado pela IBEC, organização de empregadores irlandesa, é um bom exemplo de agenda empresarial a médio prazo que uma organização se utiliza para elaborar planos detalhados de lobby. O quadro de melhores práticas que se segue apresenta um esboço desse plano. A versão original, interativa, pode ser consultada no *site* www.ibec.ie. Nesse quadro somente a Visão 06, relativa ao mercado de trabalho e ao desenvolvimento dos recursos humanos, contém o texto completo do objetivo da política, mas a versão interativa encontrada no *site* oferece detalhes semelhantes para cada uma das “8 grandes áreas” de visão.

Melhores práticas

Este guia traz em anexo, em forma de apêndice, um exemplo de pesquisa sobre questões prioritárias, com uma ampla base representativa, elaborada pela Câmara de Comércio dos Estados Unidos.

Melhores práticas

“A IBEC, como organização que representa os interesses de empresas e empregadores da Irlanda, aprovou uma visão geral para a Irlanda de 2012, centrada nas prioridades relativas à formulação de políticas comuns a todos os setores e regiões empresariais.

Nossa visão para a Irlanda se baseia na crença de que por meio da competitividade alcançaremos o crescimento econômico necessário para melhorar o nível de vida de todos os cidadãos. Nosso objetivo é fazer com que em 2012 a Irlanda tenha a economia mais competitiva do mundo.

Sabemos que a IBEC não pode por si só fazer com que nossa economia seja competitiva. Mas para dar respaldo a tal objetivo podemos defender a adoção de políticas econômicas em escala nacional e internacional. Para promover a conquista da nossa visão iremos nos concentrar em oito prioridades com relação a políticas, que denominaremos “As 8 grandes”. Nosso objetivo é conseguir um consenso entre os principais interlocutores sobre o fato de que não apenas é desejável alcançar nossas “8 grandes” prioridades, mas que isso é também essencial para a prosperidade e o desenvolvimento econômico futuros da Irlanda.”

Visão 01: Avaliação da competitividade global

Visão 02: Infra-estrutura

Visão 03: Educação e Treinamento

Visão 04: Liberalização

Visão 05: Tecnologias de informação e comunicação

Visão 06: Mercado de trabalho e desenvolvimento dos recursos humanos

Visão 07: Empresas responsáveis

Visão 08: A qualidade do nosso setor público

“Conseguir equilíbrio adequado em nossa oferta no mercado de trabalho, potencializando a flexibilidade da mão-de-obra e promovendo práticas mais eficazes no desenvolvimento dos recursos humanos, de acordo com as necessidades competitivas das empresas e os desafios oferecidos por um ambiente em perpétua evolução”.

Transformação do programa empresarial em argumentos eficazes

Citação-chave

“Os governos não estão interessados pelos grandes problemas, mas sim em encontrar soluções social, política e economicamente aceitáveis para problemas que podem ser resolvidos”.

D. Kindon
*“Committee Bulletin’s Guide to Lobbying,”
 Austrália, 2005*

Uma vez estabelecidos os objetivos do lobby, deve-se passar da estratégia para a tática. Para ser um lobista eficaz é preciso obter os dados necessários e utilizá-los da forma mais eficaz. É preciso também ser capaz de

apresentar soluções aceitáveis. Não se pode subestimar a importância de se conseguirem dados e informação de qualidade, bem como de dispor das pesquisas mais recentes. Ter informações erradas ou desconhecer as pesquisas importantes minará até mesmo as campanhas de lobby mais bem planejadas.

Para planejar uma campanha para cada uma das áreas de prioridade, você precisará conhecer os graus de apoio e de oposição que poderá enfrentar, e saber de onde virão. A realização dessa análise ajudará a moldar seus argumentos básicos e a aumentar sua eficácia quando for fazer um planejamento mais detalhado da campanha.

A melhor forma de determinar a fonte e a força dos pontos de apoio e de oposição é utilizar a Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP) que será descrita a seguir.

Exercício prático

Esta planilha de cálculo ajuda a definir o possível nível de ação ou de participação dos grupos favoráveis e de oposição, assim como sua correspondente eficácia em uma questão que pode ter conseqüências para a empresa.

No **aspecto da demanda**, examinam-se os incentivos para diversos grupos de interesse com base nos substitutos, a magnitude geral dos benefícios provenientes do sucesso e os benefícios *per capita* que motivam um determinado grupo de interesse. A seção **Substitutos** concentra-se nas alternativas que as empresas, organizações de empresas ou seus representados, podem procurar. Por exemplo, os acionistas não costumam ter motivação para participar de atividades coletivas, pois dispõem da opção de vender suas ações. Da mesma forma, as organizações de empresas, em particular as que representam uma grande diversidade de interesses, terão um número inesgotável de questões para abordar, devendo escolher dentre elas e enfrentar pressões exercidas por seus membros, para que se envolvam em questões variadas. A seção correspondente à **magnitude e aos benefícios per capita** refere-se à dimensão que os benefícios globais e os específicos terão tanto para uma empresa quanto para uma associação de empresas. Os grupos que pressionam em nome das associações de empresas costumam considerar que elas podem não gerar interesse suficiente entre seus membros para que estes se empenhem em ações políticas, apesar dos grandes lucros globais. Isso pode ser resultado da combinação de um grande número de filiados, com escassos benefícios *per capita*. Em algumas ocasiões os benefícios das atividades de pressão podem ser revertidos somente para alguns membros, e então será também difícil obter consenso sobre uma estratégia, ou seja, produzem-se altos benefícios *per capita* mas pouco lucro global.

O **aspecto da oferta** centra-se no poder dos participantes em questão, em seu número (quantos grupos ou pessoas podem intervir), em sua cobertura no que diz respeito a jurisdições políticas competentes e, finalmente, nos recursos que podem ser alocados à questão. Em geral, as associações com filiação ampla serão mais eficazes para promover a ação, e esse poder ver-se-á redobrado se elas contarem com uma cobertura significativa do Congresso. Certas empresas e associações podem não ter o tamanho e a cobertura adequados, mas, estão mais bem financiadas e por isso são capazes de gastar recursos consideravelmente maiores na participação em atividades relacionadas com a formulação de políticas. O último elemento, o custo organizacional, é provavelmente o mais crucial, uma vez que se refere aos problemas dos **“beneficiários oportunistas”** (*free riding*).

Exercício prático (cont.)

Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP)

Identificação de possíveis sócios da coalizão	Interesses que apóiam a questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão	
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ações políticas				Quantidade de ação política efetiva	
Interesses	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional		
		Grupo 1								
		Grupo 2								
Avaliação de interesses opostos	Interesses que se opõem à questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão	
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ação política				Quantidade de ação política efetiva	
Interesses	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional		
		Grupo 1								
		Grupo 2								

Para qualquer questão, pode-se realizar uma análise distributiva das políticas tanto quanto ao aspecto do apoio quanto da oposição. As definições sobre que questão ou área temática estão envolvidas, e quais grupos ou pessoas devem ser considerados como interlocutores políticos relevantes, dependem dos problemas que estão sendo abordados e da região geográfica em questão. Com esses elementos em mente, a planilha de cálculo oferecerá uma forma conveniente de avaliar a ação política possível considerando todos os aspectos de uma questão específica.

À primeira vista, o planejamento da planilha de cálculo parece complexo e de difícil realização. Mas, na verdade, o processo é relativamente simples, em especial quando se substituem a informação financeira detalhada e outros dados numéricos por uma simples categorização em “baixo”, “médio”, e “alto”. Para a maioria das organizações essa classificação oferecerá uma análise com suficiente profundidade. Se

o resultado não está claro para um objetivo de lobby específico, sempre é possível buscar dados numéricos mais exatos.

A seguir se oferece um exemplo simples do funcionamento da ficha de dados para identificar possíveis membros em uma coalizão e seus prováveis planos de ação.

A questão		"Oposição às propostas do Governo destinadas a impor limites mais estritos ao tempo máximo de trabalho"	
Análise dos interesses de apoio - possíveis sócios em uma coalizão			
Grupo 1 Câmaras de Comércio	Benefícios que atribui ao apoio	Substitutos	Substitutos escassos – a questão ocupará posição importante em sua agenda
		Magnitude	Amplo efeito sobre os filiados devido a uma flexibilidade reduzida, a numerosas exigências burocráticas e ao custo da contratação.
		Per capita	A maioria dos integrantes será afetada – alguns com custos de cumprimento <i>per capita</i> mais altos. Muitos com custos médios a altos.
	Capacidade para gerar ações políticas	Números	As câmaras têm 20.000 integrantes. Aproximadamente 15.000 serão afetados negativamente, e podem ser mobilizados para que prestem o seu apoio.
		Cobertura	As câmaras e seus membros oferecem boa cobertura política e nos meios de comunicação.
		Recursos	Nível relativamente alto de recursos que provavelmente serão disponibilizados.
	Custo organizacional	Utilizará o sistema de lobby habitual – custos extraordinários não são previstos.	
Previsão	As câmaras de comércio são membros valiosos com os quais se pode criar uma coalizão, já que muitos de seus filiados são afetados e o efeito das propostas sobre as pequenas empresas será um argumento de peso. É necessário, portanto, buscar sua participação em uma ação geral.		

A planilha de cálculo é útil, sobretudo para determinar possíveis sócios de coalizão, questão esta que será analisada em profundidade na seção 4.

Como prever argumentos contrários e soluções

Uma vez estabelecido quem poderia apoiar ou rebater as suas opiniões, pode-se fazer uma lista de todas as soluções que possam ser propostas — inclusive as que sejam inaceitáveis para seus filiados. Em seguida, deve-se analisar a repercussão dessas soluções entre seus representados e entre outros grupos ou pessoas chave. Deve-se depois agrupar os argumentos, compará-los com as opções menos aceitáveis e apresentar a sua opção — ou opções — preferida do modo mais atraente possível.

A análise deverá conter uma revisão profunda dos prós e contras de cada opção, e você deve ser capaz de defender sua posição valendo-se de provas concretas e estatísticas. Referências a pesquisas importantes e a indicadores de tendências e experiências internacionais serão muito valiosas.

É necessário nunca se esquecer de que o que se busca são soluções nas quais todas as partes saiam ganhando. Muito freqüentemente, os filiados das organizações de empregadores preferem enfrentar uma grande batalha em lugar de se beneficiar de um bom resultado. É preciso lembrar-lhes que o objetivo é melhorar o ambiente empresarial, e não ganhar uma batalha que resulte em humilhação pública do Governo. Lembre-se: no futuro você precisará abordar outra questão com os mesmos interlocutores!

Documentos informativos essenciais

Antes de prosseguir na preparação de ações de lobby concretas para cada um dos elementos da sua agenda empresarial (questão que é abordada nas seções 5 e 6), pode-se elaborar a primeira e mais básica das ferramentas de apoio para a “agenda empresarial”: a “pasta de informação por níveis”.

É necessário que a agenda empresarial de uma organização de empregadores seja um documento público convincente, que sustente sua estratégia de lobby. Ela deve poder ser explicada em qualquer audiência com simplicidade e rapidez, e ao mesmo tempo ter argumentos com profundidade de argumentação necessá-

ria para resistir aos maiores desafios. É exatamente isso que faz a pasta de informações por níveis.

Essa abordagem relativamente simples tem sido adotada por muitas empresas importantes. Ela permite aos executivos explicar de forma persuasiva, em menos de um minuto, as prioridades de lobby da organização para altos representantes políticos. Também oferece “frases de efeito” atraentes e convincentes sobre cada questão, que podem ser utilizadas pela mídia; e proporciona material suficiente para uma reunião breve com um ministro, assim como os pormenores e argumentos necessários para uma reunião mais longa com funcionários públicos. Seu conteúdo é utilizado em comunicados à imprensa, fichas de dados e dossiês de imprensa.

Melhores práticas

A pasta de informação por níveis

Primeiro nível: as questões essenciais

Uma lista simples das questões prioritárias relacionadas a lobby incluídas em sua agenda empresarial, seguidas de uma frase curta que explique cada uma delas.
Por exemplo: “Eliminar a burocracia na criação de empresas”.

Segundo nível: a “frase de efeito”

Uma descrição de cada questão, em uma ou duas frases, destinada a atrair a atenção dos políticos importantes ou dos meios de comunicação.
Por exemplo: “A quantidade de trâmites necessários para iniciar um negócio neste país está fazendo com que nossos melhores empresários deixem o país”.

Terceiro nível: dados-chave

Até cinco dados essenciais que possam ser explicados com rapidez e que apoiem o argumento.
Por exemplo: “Para criar uma empresa neste país é preciso preencher dez formulários, passar por seis departamentos do governo e esperar três meses até obter uma resposta”.

Quarto nível: resumo da questão

Uma exposição da questão em uma ou duas páginas, com os dados principais, as opiniões contrárias mais importantes e as soluções propostas.

Quinto nível: informação detalhada sobre os antecedentes

Análise completa e exaustiva da questão, seu histórico, os problemas enfrentados (com dados), as possíveis soluções (com dados relativos ao custo), as opiniões dos grupos que se opõem e a argumentação que mostra por que eles não têm razão, bem como a solução proposta (com a explicação de por que a proposta defendida é a mais adequada).

Utilizando essa abordagem você pode preparar uma documentação de apoio para as pessoas que trabalham na organização, assim como para os membros da Diretoria, do Comitê e para a base de filiados. Muitos desses materiais podem ser oferecidos no *site* da organização. Os filiados que têm mais oportunidades de se relacionar periodicamente com os formuladores de políticas encontrarão na pasta de informação por níveis todas as informações de que precisam.

Análise das prioridades de lobby

As prioridades gerais de lobby variam com o tempo, na medida em que as questões se resolvem ou se revelam insolúveis e outras vão surgindo. As prioridades do lobby não são eternas (nem deveriam ser). Assim, será necessário revê-las periodicamente. Em seu planejamento, as organizações devem incluir a revisão anual das prioridades de lobby pela Diretoria, de maneira formal.

Melhores práticas

Checklist da agenda empresarial

- Sua organização tem uma estratégia de lobby?
- Sua estratégia de lobby tem objetivos claros?
- Seus objetivos de lobby são explicáveis em termos de “resultados desejáveis na formulação de políticas” (uma agenda empresarial)?
- Seus objetivos foram estabelecidos após uma pesquisa exaustiva do ambiente externo, ou seja, mediante análises PEST, FOFA ou similares?
- A opinião de seus filiados sobre os objetivos do lobby foi coletada e levada em consideração?
- Os objetivos do lobby foram aprovados pela Diretoria da sua organização?
- Sua organização tem, interna ou externamente, capacidade de pesquisa suficientemente eficaz?
- Os principais defensores e opositores de cada um dos seus objetivos foram identificados?
- A força tanto dos defensores como dos opositores de cada um dos objetivos estratégicos foi examinada?
- Uma série estruturada de documentos explicativos foi preparada para cada objetivo (pasta de informação por níveis)?
- Os principais materiais referentes a lobby que foram preparados estão disponíveis para seus filiados?

Seção 4 Determinação de objetivos e avaliação de táticas

Citação-chave

“O direito de ser ouvido não confere automaticamente o direito de ser levado a sério.”

Hubert Humphrey
Senador dos EUA
1911-1978

Uma das características mais importantes de um lobby eficaz é o estabelecimento preciso de objetivos e a adoção de táticas específicas para abordar cada um deles. Isso requer conhecimento profundo do modo como funciona o processo de formulação de políticas, de quem são os seus “participantes” e de quais são os pontos de maior influência em cada etapa. A ação de lobby para cada questão prioritária deve estabelecer objetivos na ordem apropriada, e cada ação sucessiva deve aproveitar as conquistas já alcançadas ou as lições aprendidas.

Existem muitos objetivos no lobby, mas uma categorização útil e simples consiste em pensá-los como objetivos para grupos-alvo “internos” (*insiders*) e “externos” (*outsiders*).

O lobby voltado para grupos “internos” inclui:

- reuniões com formuladores de políticas e com órgãos legislativos;
- apresentação de análises e informações às comissões parlamentares;
- declarações para os comitês.

O lobby voltado para grupos “externos” inclui:

- exercício de influência sobre os meios de comunicação;
- fomento das atividades nas comunidades de base;
- formação de coalizões.

Para cada uma das questões que figuram na agenda empresarial será necessário elaborar um plano específico de campanha para os grupos “internos” e “externos”, que acompanhe a questão em suas diversas etapas, detalhe as diversas intervenções a realizar, designe as responsabilidades pelas ações e especifique quem se encarregará da coordenação do conjunto de atividades. O plano de campanha precisa ser muito específico — mas também flexível. As questões relativas à formulação de políticas geralmente sofrem mudanças inesperadas que oferecem novas oportunidades ou apresentam novos riscos. É preciso monitorar as questões muito de perto e estar preparado para rapidamente mudar a tática da campanha.

O lobby voltado para grupos internos

Se uma questão é identificada suficientemente cedo, os contatos de lobby geralmente se iniciarão com funcionários públicos. Os contatos devem ser estabelecidos no nível adequado, sem esquecer ou desprezar os funcionários de escalão médio ou inferior. A fase de pesquisa e análise de um problema é aquela em que o funcionário público encontra-se mais vulnerável a influências. Quando tudo está consolidado, o trabalho envolvido na realização de mudanças substanciais é consideravelmente mais difícil. Para fazer isso, e reforçando o que foi dito acima, é preciso conhecer com profundidade o processo de formulação de políticas e leis, e saber: a) onde estão os pontos de influência; b) o nome da pessoa que ocupa o cargo; e c) onde encontrar a informação que o interessa.

Assim como é preciso planejar o deslocamento ascendente na hierarquia pública com bastante cuidado, o mesmo deve ser feito com relação ao deslocamento do lobby administrativo para o político. O lobby eficaz consiste em estabelecer relações sólidas e duradouras. Ter cuidado em não rebaixar os funcionários de escalão inferior e resistir à tentação de dirigir-se diretamente ao nível ministerial (salvo para alertar sobre uma questão)

são medidas importantes quando se quer estabelecer uma relação duradoura, baseada na confiança e no entendimento mútuo. Lembre-se sempre de que não conseguir convencer os políticos e seus assessores sobre determinada questão não significa que o mesmo vá acontecer com outras questões no futuro. Mantenha uma relação boa e cordial mesmo quando suas idéias forem rejeitadas.

Quando uma questão passar do terreno administrativo para o político não subestime o poder que os funcionários públicos ainda exercem sobre a formulação de políticas e a adoção de decisões ministeriais. O funcionário público continua tendo em suas mãos a caneta que redige a emenda e, muitas vezes, dá ao ministro a última palavra após você sair do escritório ao final de uma reunião. Lembre-se também que os funcionários públicos permanecem em seus cargos muito mais tempo do que a maioria dos ministros.

O lado mais formal do lobby voltado para os grupos “internos” envolve reuniões com políticos e funcionários públicos. Embora as reuniões com os funcionários sejam quase sempre mais longas e detalhadas do que as realizadas com os políticos, o lobista precisa estar muito bem preparado. Em qualquer reunião, é necessário levar em consideração os aspectos descritos abaixo, adaptados de trabalhos publicados pelo CIPE, e preparar exaustivamente as adaptações necessárias para cada destinatário.

Citação-chave

“Nove em cada dez vezes, os ministros seguem a posição de seus funcionários. Você quer ter uma possibilidade de sucesso de 10% ou de 90%?”

Um membro anônimo de um grupo de lobistas

Exercício prático

Reuniões eficazes com “insiders”

Sua mensagem deve:

- atrair o interesse dos interlocutores;
- ser convincente: sua opinião não apenas deve estar solidamente fundamentada, como também deve ser importante e requerer a intervenção da pessoa com quem se está realizando a reunião;
- ser concisa;
- especificar as ações que você espera de seus interlocutores;
- incluir respostas às perguntas que possivelmente serão feitas.

Sua apresentação deve:

- começar explicando por que a questão é importante;
- demonstrar quantas pessoas e grupos apóiam o ponto de vista que você vai apresentar;
- expor os efeitos positivos e negativos da abordagem que eles se propõem a adotar (não se esqueça de que sempre haverá um motivo positivo para a mudança na mente do formulador de políticas e de que isso precisa ser reconhecido);
- expor como a mudança da política em questão funcionará na prática e expor com exatidão quem será beneficiado e quem será prejudicado, e em que medida;
- expor como a mudança de política será vista pelos principais formadores de opinião, em especial aqueles que são importantes para as bases políticas do seu interlocutor;
- especificar qual ação ou mudança precisa ser feita;
- propor ou se oferecer para propor uma linguagem específica para qualquer mudança, se for o caso;
- explicar que você está disposto a dar continuidade à reunião acrescentando por escrito outros dados ou exemplos, se isso puder ajudar.

Agradecer aos seus interlocutores o tempo que lhe dedicaram e enviar posteriormente uma carta de agradecimento na qual estejam resumidos os principais argumentos expostos na reunião.

Ao planejar reuniões com políticos, é interessante e revelador saber que opinião eles têm das reuniões com você. Conforme já explicamos, os funcionários públicos e políticos mais positivos consideram as reuniões cara a cara com lobistas bem preparados uma oportunidade de aprender, de obter um *feedback* do “mundo real”

e de propor idéias que eles possam estar considerando, a fim de obter uma resposta. Como exemplo mais detalhado desse assunto, quando se perguntou a dois parlamentares australianos de partidos opostos que tipo de lobby era o seu preferido, eles elaboraram as seguintes listas:

Melhores práticas	
O conselho dos políticos para o lobista	
Deputado “X”	Deputado “Y”
<ul style="list-style-type: none"> • Reduza ao máximo a papelada; • Tenha certeza de que a questão e os prazos sejam apropriados; • Leve em consideração os interesses dos filiados; • Leve em consideração o perfil das pessoas que elegeram seu interlocutor; • Mantenha uma abordagem pessoal; • Seja oportuno; • Procure deixar “marcas” que sejam eficazes; • Não utilize o método de sufocar seu interlocutor com cartas e <i>e-mails</i>; • Concentre-se nos fatos, não nas emoções; • Seja breve; • Seja paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seja competente na matéria; • Seja pontual; • Esteja bem preparado; • Não seja trivial; • Sustente seus argumentos e convicções com dados e avaliações comprovadas; • Saiba distinguir entre os assuntos importantes e os que não o são; • Utilize e aproveite a credibilidade já existente; • Seja sincero e honesto; • Tenha consigo os dados; • Aproveite ao máximo o tempo: cada segundo é valioso.

Tornar-se “parte do processo”

Você terá alcançado o ápice do lobby para “insiders” quando os formuladores de políticas que trabalham na sua área começarem a considerar sua organização como parte do processo de elaboração de políticas, deixando de considerá-lo um mero representante de um grupo de pressão. Além de procurar marcar com eles reuniões sobre questões essenciais, seu objetivo é que eles tomem a iniciativa de marcar com você reuniões para conhecer a opinião do setor empresarial. Quanto antes isso acontecer e menos formal for, maiores serão as probabilidades de eficácia. Isso exige que se mantenham comunicações freqüentes e úteis, tanto formais quanto informais, mas é preciso cuidar para que não o considerem alguém que os faz perder tempo apenas para marcar presença.

A fim de estabelecer e desenvolver relações positivas e duradouras deve-se considerar os seguintes pontos:

- Certifique-se de que os funcionários públicos e os políticos competentes sabem a que se dedica a sua organização, quem são seus filiados, as questões em que você trabalha e os objetivos da sua agenda empresarial. O exemplo anterior das “8 grandes” da IBEC é um bom modelo.
- Convide funcionários públicos e políticos para os eventos mais importantes da organização de empregadores, para que tenham oportunidade de conhecer pessoalmente os filiados em um ambiente informal.
- Convide políticos-chave para discursar diante de seus filiados em congressos, comitês e mesas redondas dedicados à formulação de políticas. Procure organizar encontros que congreguem grupos que

os responsáveis políticos não teriam normalmente oportunidade de encontrar num mesmo local.

- Ofereça aos formuladores de políticas a oportunidade de visitar *in loco* as empresas filiadas e de encontrar-se com empregados delas.
- Quando forem formados comitês especiais, procure comparecer a todas as sessões públicas, e quando for possível faça-se notar. Se for a uma reunião, faça com que as pessoas que você deseja influenciar notem a sua presença.
- Procure e consiga um espaço em órgãos de assessoramento públicos “ou de natureza mista” competentes.
- Periodicamente ofereça aos formuladores de políticas informativos de qualidade sobre questões que lhes interessam.
- Quando for oportuno, mostre o seu reconhecimento nas ocasiões em que suas opiniões foram levadas em conta. Demonstre seu agradecimento de forma pessoal, envie cartas com cópia para o chefe ou líder do partido da pessoa em questão, faça declarações favoráveis à imprensa etc.

O lobby para grupos “externos”

Os principais destinatários externos da mensagem da organização de empregadores são a mídia impressa, o rádio e a televisão. Ainda que a forma mais eficaz de tratar os jornalistas e repórteres de rádio e televisão seja tema para um guia específico, algumas estratégias e táticas importantes merecem ser consideradas aqui.

A maioria das organizações de empregadores preferem uma cobertura “gratuita” ou “ganha” nos meios de comunicação, em vez de matérias pagas, como é o caso da publicidade.

É sempre bom ter em mente que em determinadas (raras) circunstâncias deve-se considerar a possibilidade de pagar por publicidade, caso se deseje enviar uma mensagem concreta a um grupo de leitores ou espectadores sem que seja alterada pela editoria.

Do mesmo modo como acontece com o lobby para “grupos internos”, seu objetivo final é conseguir que os profissionais da mídia procurem sua organização durante a preparação de uma reportagem, seja para obter a opinião “das empresas”, seja para colocá-los em contato com os filiados importantes que possam contribuir para a matéria.

O modo de lidar com os meios de comunicação deve ser estratégico. Certifique-se de que os principais repórteres dos mais importantes jornais, revistas e programas de rádio e televisão saibam o que faz a sua organização, quem são os seus filiados, as questões com as quais você lida e os objetivos da sua agenda empresarial. Procure ser reconhecido por produzir material de boa qualidade e que seja útil para eles (a elaboração de comunicados à imprensa e outros tipos de materiais relacionados com a mídia será discutida mais adiante). Mostre interesse quando lhe pedirem ajuda e ofereça informações e textos úteis. Ao manter um relacionamento positivo e pró-ativo com a imprensa, a probabilidade é de que consiga “ganhar” cobertura na mídia. Além disso, é mais provável que possa explorar oportunidades táticas oferecidas pelo fato de ser a primeira porta onde a imprensa baterá quando acontecerem fatos importantes.

Não se esqueça de que seus filiados e potenciais filiados assistem noticiários, escutam rádio e lêem jornais. O modo como eles percebem sua influência e sucesso estará condicionado ao volume e à qualidade da cobertura informativa que sua organização receber. Mas é conveniente fazer uma advertência final com relação aos meios de comunicação: os jornalistas podem ser seus melhores amigos, mas também seus piores inimigos. Trabalham com prazos muito apertados e buscam declarações preferivelmente sensacionalistas ou controvertidas... e no pior dos casos, que tenham pelo menos interesse jornalístico. Mova-se rapidamente, mas com cuidado!

A lista do que “se deve e não se deve fazer” no relacionamento com a mídia, apresentada a seguir, é uma adaptação da excelente série de diretrizes elaborada pela *International Competition Network*.

Melhores práticas

O que se deve e o que não se deve fazer em relação aos meios de comunicação

Designe uma pessoa de seu escritório para ser responsável pelo contato com a mídia. Essa pessoa determinará se irá conduzir o assunto ou repassá-lo para outra pessoa. Pense em quem terá permissão para falar com a mídia. Algumas organizações autorizam funcionários de todos os níveis a falar com os meios de comunicação, enquanto outras têm um porta-voz oficial ou apenas o mais alto executivo atua como tal. Seja qual for o caso, é importante que o porta-voz tenha experiência nessa área.

Seja honesto com a mídia: se a sua organização passa uma imagem de segredo e desonestidade, você não obterá cobertura positiva para suas ações.

Quando for falar com a mídia, lembre que tudo o que você diz fica gravado, a menos que se combine o contrário. Não revele informações sobre questões delicadas, mesmo que o jornalista faça perguntas persuasivas ou capciosas.

Se não sabe a resposta para uma pergunta, assuma sua ignorância. Diga ao jornalista que entrará em contato com ele para dar a resposta... E faça isso rapidamente.

Não mostre preferências. Trate todos os jornalistas da mesma forma, independentemente de serem eles da mídia escrita, de rádio ou televisão.

Lembre-se de que o mais provável é que os jornalistas tenham um prazo para entregar a reportagem, então responda às suas perguntas o quanto antes.

Se você está prevendo algum acontecimento, informe aos jornalistas com antecedência. Diga, sem entrar em detalhes: "Talvez eu tenha algo que possa interessá-lo" e informe quando irá dispor de tempo para falar com eles.

Para manter os jornalistas constantemente informados, algumas organizações estabelecem uma hora certa do dia para enviar comunicados por fax ou *e-mail*. Esse é um sistema útil para os jornalistas, que com isso sabem o que podem esperar.

É útil estabelecer um sistema de embargo para certos tipos de informação antecipada. Isso ajuda os jornalistas a assimilar a informação antes de torná-la pública, resultando em reportagens mais precisas. Os sistemas de embargo às vezes incluem penalidades por infração (três meses de exclusão do sistema na primeira vez, aumentando para seis meses na segunda infração, nove na terceira e assim sucessivamente).

Envie comunicados à imprensa — *press releases* — quando tiver anúncios importantes a fazer. Ao redigi-los, tente pensar no que um jornalista gostaria de saber. Leia o comunicado em voz alta e certifique-se de que ele faz sentido.

Não se limite a enviar os comunicados por fax ou *mail*. Também é útil que alguém de seu escritório telefone para a imprensa. Personalize os telefonemas de forma que eles se adaptem ao interesse de cada jornalista. Se for possível, ofereça um ponto de vista local ou faça referência a trabalhos anteriores do jornalista.

Melhores práticas (Cont.)**O que se deve e o que não se deve fazer em relação aos meios de comunicação**

Verifique periodicamente que cobertura a mídia está lhe dando, para ver quem está falando sobre a sua organização e sobre as questões relacionadas a você. Ligue diretamente para jornalistas quando emitir um *press release*. Procure conhecê-los melhor, realizando uma mesa-redonda ou uma reunião sobre o relacionamento com a mídia. Convide também os filiados de sua organização, para que eles possam conhecer os jornalistas.

Certifique-se de que as listas de telefones e *e-mails* de seus interlocutores nos meios de comunicação estejam atualizadas. Procure ter também números de telefones residenciais e celulares, para o caso de precisar comunicar alguma notícia depois do horário de trabalho. Seria conveniente ter o telefone de um diretor para o caso de o jornalista com o qual você se relaciona habitualmente não se encontrar na cidade ou estar cobrindo outra notícia. Seria útil também ter telefone de algum membro da equipe de redação.

Ofereça aos jornalistas a colaboração de alguém que possa lhes disponibilizar informações de referência e explicar-lhes questões técnicas. Isso ajudará a fazer com que o artigo final seja mais preciso.

Descubra com seus filiados se estão preparados para responder às perguntas dos repórteres e quem deverá ser contatado em primeiro lugar.

Mídia de rádio e televisão

A cobertura informativa no rádio e na televisão, em particular nesta última, geralmente é mais difícil de garantir do que a da imprensa escrita. Só é fácil conseguir um espaço nas manchetes do dia se a notícia é ruim!

As demandas dos meios eletrônicos são bastante diferentes das dos meios escritos. Os jornalistas que trabalham em rádio e televisão dispõem de muito pouco

tempo para noticiar um fato. No rádio, o mais comum é que se dedique a cada notícia de 30 a 60 segundos. Na televisão, as notícias geralmente duram entre 90 segundos e três minutos. Devido às limitações de tempo, as entrevistas devem ser extremamente concisas, e os jornalistas exigem também imagens interessantes para ajudar a montar a reportagem.

Se a sua organização deseja atrair a atenção do rádio e da televisão, os aspectos que se seguem podem ser úteis:

Melhores práticas

Como garantir a cobertura informativa na mídia eletrônica

<p>Estabeleça relações com jornalistas especializados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquise as possibilidades existentes (redes, programas etc.); • Escolha seus alvos com eficácia; • Procure jornalistas que geralmente cobrem as notícias relacionadas com a agenda da sua organização; • Avise-os com antecedência das questões iminentes que possam ter interesse em cobrir.
<p>Capacite seus porta-vozes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Treine os seus porta-vozes para que sejam capazes de resumir uma notícia complexa em 20 ou 30 segundos, ou de extrair a essência de uma questão em termos básicos; • Instrua os porta-vozes a transmitir mensagens-chave e se aterem a elas, sem se afetarem com os questionamentos dos jornalistas; • Tenha à mão algumas pessoas já treinadas para a realização de entrevistas para a imprensa, como parte de uma estratégia de mídia para a cobertura de notícias importantes.
<p>Pense a partir de uma perspectiva visual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ao planejar seus comunicados, pense em exemplos visuais simples que ilustrem o caso em questão; • Sempre que possível ofereça recursos de rádio e televisão para os anúncios mais importantes; • Quando for o caso, utilize comunicados em vídeo para os noticiários, em especial, entrevistas arquivadas e cenas de ambientação.

Redes de base e mobilização de filiados

Vários grupos dedicados a questões específicas, em especial as ONGs, empreendem grandes esforços para mobilizar bases em apoio à sua causa. Suas ferramentas incluem o envio maciço, a realização de chamadas telefônicas, o envio de fax ou e-mails a pessoas-chave, o fornecimento de material informativo para elaboração de panfletos e a organização de atos de protesto etc. Para as organizações de empregadores, garantir o apoio das bases para um programa geralmente significa mobilizar o apoio de seus filiados.

Os filiados a uma organização de empregadores contam com muitas vantagens que esta, se for eficaz, desejará aproveitar:

- A opinião das empresas é especialmente confiável para os políticos, pois elas trabalham no “mundo real” e podem oferecer exemplos práticos claros e concisos de como determinadas mudanças podem ajudar ou atrapalhar a competitividade nacional das empresas.

- Muitas das maiores empresas possuem diretores cuja função específica é ocupar-se das relações com o Governo e com os meios de comunicação.
- Os altos executivos de algumas empresas filiadas estão regularmente em contato com as principais personalidades políticas e com os formadores de opinião, e há muito interesse em torno do seu ponto de vista sobre uma série de questões.

É verdade, no entanto, que as empresas desejam participar somente até certo ponto. Um executivo anônimo de uma das grandes multinacionais falou em nome de muitos outros ao declarar:

“Se quero dizer ao primeiro-ministro que ele está fazendo um grande trabalho, posso fazê-lo eu mesmo. Se quero dizer que ele está trabalhando mal, procuro a associação de empregadores”.

Para se envolverem no processo de lobby, os filiados precisam saber a que a organização está dando o seu apoio e por quê. O primeiro passo para a organização

de empregadores é obviamente facilitar informação e educação a seus filiados. Geralmente, as organizações fazem isso em reuniões informativas, boletins e informes periódicos. A “pasta de informação por níveis” é um excelente veículo para informar aos filiados, de forma prática, suas prioridades de lobby e seus principais argumentos. Colocar grande parte dessa informação no *site* da organização é um modo magnífico de garantir que ela esteja disponível a todos, tomando-se o cuidado de manter os materiais sempre atualizados.

Práticas mais eficazes

O Rastreador de Temas, publicado regularmente pela organização de empregadores da Irlanda, é um bom exemplo de como manter os filiados atualizados sobre as questões referentes ao lobby.

Depois de receber as informações de que precisam, os filiados têm de saber o que devem fazer para reforçar e apoiar as iniciativas de lobby que sua organização realiza. Entre outras ações, incluem-se as seguintes:

- Encontros com representantes eleitos no âmbito local ou com aqueles já conhecidos.
- Envio de cartas, faxes ou e-mails.
- Comparecimento a eventos que promovam o encontro entre os formuladores de políticas e os filiados.
- Exposição de questões essenciais em conjunto com outras organizações das quais eles mesmos ou suas empresas sejam membros, como por exemplo associações profissionais, institutos de diretores ou gerentes, câmaras de comércio, associações mercantis ou organizações setoriais de empregadores.

Lembre-se de que os filiados precisarão de sua ajuda, aconselhamento e coordenação para fazer a coisa certa no momento certo.

Seleção de mensageiros

Citação-chave

“Dez pessoas falando fazem mais barulho que dez mil em silêncio”

*Napoleão Bonaparte (“Imperador dos franceses”)
1769-1821*

Uma parte fundamental do seu plano de ação de influência é decidir quem vai comunicar a mensagem. Mesmo que o conteúdo seja importante, o modo como é dito e quem o diz também são questões cruciais. Dispor do mensageiro adequado pode ser a diferença entre o sucesso e a derrota de uma iniciativa de lobby. É evidente que qualquer mensageiro que for escolhido deve:

- Ser um orador excelente (levando-se em conta quem são os destinatários específicos; por exemplo, apresentação somente para um interlocutor ou em uma conferência importante);
- Ter conhecimento sobre o assunto;
- Ter experiência prática na gestão do assunto;
- Estar realmente interessado nos possíveis resultados do processo.

Além disso, a norma geral é selecionar o mensageiro de acordo com cada caso específico. Dirigentes empresariais funcionam bem se os destinatários são políticos ou empresários. Especialistas técnicos dedicados a trabalhos de campo relacionam-se bem com funcionários públicos. Professores universitários são adequados para comissões de “consulta”.

A idéia de escolher a pessoa adequada para transmitir cada mensagem pode parecer óbvia, assim como os critérios para sua seleção, mas o que realmente importa é que se reflita sobre o assunto e o coloque em prática.

Formação de coalizões

As coalizões são úteis para a ação de influência, pois permitem a conjunção de recursos e idéias para elaborar uma mensagem mais contundente e uma imagem pública mais convincente. Em outras palavras, a “união faz a força”. Se as alianças funcionam bem, dão um peso enorme a uma ação. Mas se funcionam mal, podem se converter em um exercício cansativo e contraproducente, causador de um conflito inútil. Após preencher a *Planilha Distributiva sobre Políticas*, você terá uma idéia clara de quem serão os mais prováveis antagonistas da coalizão nas questões de seu interesse.

Apesar de ser muito tentador procurar pessoas e organizações que tenham as mesmas opiniões que você e compartilhem suas idéias e estratégias, antes de passar para a ação você deve refletir sobre a organização da coalizão e de seus membros. Se sua organização está formando uma coalizão, o primeiro passo é pensar nos objetivos gerais que o grupo gostaria de alcançar e quem seriam os membros mais prováveis. Devem ser levadas em consideração questões que com frequência causam conflitos de interesses. O melhor, em geral, é ocupar-se delas antes que os sócios da coalizão sentem-se na mesma sala.

Quando os membros de uma coalizão se encontram, é necessário que as seguintes questões estejam claras e documentadas:

- Quem coordenará as atividades dos grupos;
- Qual é a mensagem comum;
- Qual a estratégia de lobby e qual o calendário;
- Quem será o porta-voz;
- Como o trabalho será dividido para evitar a repetição de esforços e como os gastos serão distribuídos;
- Como o grupo compartilhará as informações e coordenará as atividades.

As coalizões bem sucedidas geralmente evoluem de “grupos especializados” (grupos *ad hoc*) a acordos de cooperação mais permanentes. Quando isso acontece, é útil tornar as práticas de funcionamento mais formais e estruturadas.

Devido às questões que possam surgir e causar conflitos de interesses é possível que alguns aliados e organizações de apoio não desejem fazer parte de uma coalizão ou vincular-se a todas as idéias que dela emanem. Tais pessoas ou organizações serão, no entanto, aliados úteis na campanha de lobby, e vale a pena pensar em como ocorrerá o uso de informações não-oficiais bem como a coordenação de atividades.

Checklist dos objetivos e táticas relativos ao lobby

- Compreende-se com clareza o processo e o calendário de formulação de políticas para cada uma das prioridades de sua agenda empresarial?
- Foram identificados quais os mais importantes grupos-alvo “internos” e “externos” em cada uma das etapas do processo, e sabe-se em qual momento será mais eficaz abordá-los?
- Está se concentrando nos grupos-alvo corretos para a etapa atual do processo, ou seja, não se está “pulando” elos da cadeia?
- Está sendo conferida atenção especial às primeiras etapas do desenvolvimento da iniciativa, momento este em que há uma maior probabilidade de que as idéias sejam maleáveis?
- Existe uma estratégia com relação aos grupos-alvo “internos” de forma a que deixem de ser representantes de grupos de pressão e passem a ser parte de um processo de formulação de políticas?
- Dispõe-se de uma estratégia para relacionar-se com os meios de comunicação?
- Existe uma lista completa e atualizada dos mais importantes jornalistas e meios de comunicação?
- Existe em seu programa de lobby, uma estratégia destinada a converter sua organização na “eleita pela mídia” para expressar a opinião das empresas?
- Foram selecionados mensageiros adequados?
- Existe uma estratégia para mobilizar o apoio dos filiados para seus objetivos de lobby?
- Existe um plano de formação de coalizões para a agenda empresarial nacional como um todo e em relação às suas seções?

Seção 5

Elaboração de materiais de lobby orientados a destinatários específicos

Citação-chave

“A clareza de um escrito geralmente reflete a clareza das idéias. Então, pense no que quer dizer, e depois o diga da forma mais simples possível.”

Guia de estilo do “The Economist Magazine”

Existe uma série de ferramentas que compõem a bagagem de um lobby eficaz. Muitas delas já foram explicadas em outras seções deste guia. Para facilitar a consulta, as ferramentas são as seguintes:

Ferramentas de lobby	Página de Referência
Formulação de uma agenda empresarial	15-25
Elaboração de uma pasta de informação por níveis	24-25
Reuniões com políticos e funcionários públicos	28-30
O que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação	31-32
Garantir a cobertura no rádio e na televisão	32-33
Mobilização dos filiados	33-34
Formação e gestão de coalizões	35

Oferece-se agora um assessoramento adicional mais detalhado sobre a elaboração dos documentos mais importantes. Os seguintes documentos e conjuntos de materiais serão examinados posteriormente:

- Comunicado à imprensa (*press release*);
- Breve diagnóstico sobre uma questão;
- Ficha de dados;
- Dossiê de imprensa.

Comunicado à imprensa

Um comunicado à imprensa, se for assimilado pela imprensa escrita e/ou pelo rádio e televisão, é uma das formas mais eficazes de fazer sua mensagem chegar ao público em geral, a seus filiados e às pessoas sobre as quais se deseja exercer influência. Dependendo da publicação ou do programa em que seja divulgada, a mensagem que se transmite tem a vantagem de não ser considerada um “exercício de influência direcionado”, mas como uma “informação ou notícia independente”.

Conteúdo: os jornalistas recebem numerosos comunicados à imprensa, geralmente sobre o mesmo assunto e no mesmo dia. Para que seja veiculado, seu comunicado deve levar em consideração que o jornalista tem um prazo muito curto para a entrega do artigo. Os elementos a seguir são de aceitação geral em uma série de guias para mídia e considerados fundamentais para a elaboração de um bom comunicado à imprensa. O exemplo a seguir sobre práticas mais eficazes foi adaptado a partir de diversas fontes, baseadas em um modelo original oferecido pelo CIPE.

Distribuição: elabore uma lista abrangente de renomados jornalistas que trabalham nos meios de comunicação que você quer atingir e que se ocupem das questões de seu interesse. Será necessário listar pessoas que trabalhem para as mais importantes publicações diárias ou semanais, locais ou nacionais, revistas profissionais e técnicas, assim como para redes de rádio e televisão. Não tenha medo de telefonar para jornalistas para atrair sua atenção sobre comunicados à imprensa que você considere de especial importância ou interesse.

Uma recomendação útil é tomar nota de quem utiliza os seus comunicados à imprensa e que redatores publicam artigos sobre os assuntos que lhe interessam. Será com esses profissionais que você talvez tenha de marcar algum encontro específico, com o objetivo de

estabelecer uma relação mais duradoura. Também são eles as pessoas com as quais você talvez deva se colocar diretamente em contato antes de divulgar algum acontecimento, a fim de alertá-los sobre uma “notícia em primeira mão”.

Práticas mais eficazes

Redação de um comunicado de imprensa eficaz

<p>Clareza</p>	<p>Quando os jornalistas recebem o seu comunicado, decidem em uma questão de segundos se irão lê-lo ou não. Eles desejam saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de quem é o comunicado (certifique-se de que o nome e o logotipo de sua organização figuram em local de destaque na parte superior); • se é ou não uma novidade (escreva a data e a hora em que o comunicado foi emitido, assim como a data e hora de quaisquer embargos com relação ao comunicado); • de que se trata? (use um título que resuma o conteúdo do comunicado em um máximo de duas linhas, em “estilo jornalístico”); • quem eu posso entrevistar? (nome e dados de contato de alguma pessoa para quem ligar para solicitar mais informações).
<p>Concisão</p>	<p>Um comunicado de imprensa não deve ter mais que um lado de uma folha A4, escrita em espaço duplo. Você não está escrevendo uma história para o jornalista publicar. Inclua apenas os argumentos e dados mais importantes (se os jornalistas se interessarem, pesquisarão a notícia fazendo suas próprias perguntas, e partindo de sua própria perspectiva).</p>
<p>Estilo</p>	<p>A estrutura ideal de um comunicado de imprensa é a seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título: um título que resuma o conteúdo em um máximo de duas linhas, redigido em “estilo jornalístico”; • Introdução: de 8 a 10 linhas de texto com as mensagens-chave do comunicado. Deve dizer quem, o que, onde, quando, como e por quê; • Citação: deve ser curta, marcante e proceder de alguém digno de menção, ou seja, um nome, uma empresa, um cargo ou um posto que sejam conhecidos. Forneça a mensagem mais contundente no menor número possível de palavras. Uma citação longa ou não será utilizada, ou, o que é pior, será cortada e talvez adquira um sentido diferente do que se desejava; • Descrição, imagens e/ou gráficos: se inclui listas, coloque-as em ordem decrescente de importância, e ofereça números que permitam aos jornalistas quantificar a questão. Cite sempre a fonte de qualquer informação; • Quaisquer antecedentes cruciais que insiram o comunicado em um contexto mais amplo; • Quem é você: duas frases que descrevam sua organização, quem você representa e quais os seus objetivos. Coloque o endereço de seu <i>site</i>; • Pessoa para contato: nome e número de telefone de alguém que possa fornecer informações adicionais... rapidamente!
<p>Formato</p>	<p>Muitas organizações elaboram um guia de estilo para seus comunicados à imprensa, com informações sobre os padrões de <i>layout</i>, tipografia etc. Se você produz muitos comunicados, esses padrões permitirão que todos os seus documentos sejam reconhecidos de imediato.</p>

Breve diagnóstico sobre uma questão

A nota breve é o quarto elemento da pasta de informação por níveis de que trata a seção 3. Tem especial utilidade para os diretores e a equipe das

organizações de empregadores, membros do comitê e filiados dispostos a participar no lobby. Devido ao valor desse documento, vale a pena incluir nesta seção uma série simples de dicas sobre “o que se deve e não se deve fazer”.

Práticas mais eficazes

Breve diagnóstico sobre uma questão

O breve diagnóstico geralmente é um resumo de uma ou duas páginas sobre o motivo da importância de uma questão/assunto, o que é necessário fazer e por que. Deve incluir os seguintes elementos:

<p>O problema</p>	<p>Estabeleça a questão ou o problema e o explique de forma que o público entenda. Se for uma questão que envolva legislação, descreva a história legislativa e os prováveis próximos passos no processo específico.</p> <p>“Muitas crianças abandonam a escola sem os conhecimentos básicos de alfabetização e matemática que os qualificam para conseguir empregos na indústria. Na revisão do plano de estudos nacional, o Governo deve dar prioridade a essa questão.”</p>
<p>Motivo da importância da questão/ assunto</p>	<p>Explique por que a questão é importante para os destinatários da nota e descreva de modo simples como o assunto vai repercutir no mundo empresarial. Utilize termos claros e forneça informação, gráficos ou tabelas que quantifiquem os efeitos que a questão terá no âmbito empresarial, sobre o público em geral e a economia.</p> <p>“Nos dias de hoje X% das crianças abandonam a escola antes de obter alguma qualificação oficial ou noções básicas de aritmética e alfabetização, o que os torna incapazes de ocupar até mesmo os cargos mais básicos. As empresas atuais ajudam a compensar essa falha do sistema educacional mediante investimentos em educação básica corretiva para novos funcionários, a fim de que estes possam trabalhar de forma produtiva e segura. Os trabalhadores com menos de 25 anos têm três vezes mais possibilidades de se envolver em acidentes de trabalho, e os que não possuem conhecimentos básicos de leitura têm cinco vezes mais possibilidades de causar lesões a si mesmos no trabalho. Num período em que as empresas necessitam focalizar suas prioridades no uso de tecnologias, exigindo assim maior competência do trabalhador, o grau de instrução dos que estão em seu primeiro emprego vem caindo. O número de analfabetos funcionais entre as crianças que abandonam a escola aumentou de X% para Y% nos dez últimos anos.”</p>
<p>A solução</p>	<p>Esboce a possível política para solução do problema e especifique quem precisa fazer o quê. Quantifique as repercussões que a solução política proposta terá.</p> <p>“Em sua próxima revisão de parâmetros curriculares nacionais, o Governo precisa se concentrar em alcançar níveis básicos de alfabetização e aritmética. Devem ser dedicadas mais horas-aula à matemática elementar e ao português. Os colégios têm que investir mais na contratação de docentes especializados na educação corretiva, e deve-se dar mais atenção à solução de problemas como baixa frequência e evasão escolar. Devem ser oferecidas e promovidas aulas gratuitas de educação corretiva nas comunidades locais, dirigidas aos jovens analfabetos funcionais.”</p>

Ficha de dados

As fichas de dados vêm ganhando popularidade como ferramentas rápidas e fáceis para facilitar a compreensão de resumos sobre determinadas questões. Elas são mais voltadas para o “exterior” que o breve diagnóstico, e servem a uma variedade de utilidades. Fundamentalmente, são usadas pelos jornalistas como informação sobre os antecedentes do assunto, e podem servir também como material de referência para os filiados da organização ou para o público em geral. São especialmente adequadas para a utilização em formato de “série” em um *site*. Para necessidades gerais, as organizações de empregadores podem usar as fichas de dados para explicar leis e práticas trabalhistas ou os serviços que prestam. No contexto do lobby, as fichas são usadas para abordar uma questão em profundidade suficiente

para oferecer ao leitor um conhecimento relativamente amplo do assunto.

Há tantos estilos e formatos de fichas de dados quanto organizações que as elaboram. As melhores têm vários traços em comum. Sua extensão é de uma ou duas páginas, são bem organizadas, claras, de fácil leitura e dão resposta às perguntas que os leitores geralmente fazem sobre o assunto em questão.

Ao redigir uma ficha de dados, o autor deveria levar em consideração os seguintes pontos, adaptados do guia elaborado pelo RCPI (*Research for Communication and Public Involvement*).

Práticas mais eficazes

Elaboração de boas fichas de dados

<p>Planeje sua ficha de dados</p>	<p>Determine seu propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por que você deseja distribuir uma ficha de dados? • O que você deseja que os destinatários entendam e acreditem? <p>Conheça seus destinatários</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem você quer atingir? • O que os seus destinatários já sabem, pensam e sentem sobre o assunto? • O que mais querem saber?
<p>Ajude as pessoas a encontrarem a informação que desejam</p>	<p>Ofereça respostas às perguntas mais freqüentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que acontece em relação às questões que me interessam ou preocupam? • Como isso me afeta?
<p>Utilize textos e ilustrações fáceis de entender</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procure dar uma imagem geral, não ofereça muitos detalhes; • Mantenha a clareza da mensagem e a simplicidade da linguagem; • Não utilize jargões; • Limite o emprego de siglas e explique as que utilizar.
<p>Utilize o mínimo possível de números</p>	<p>Se precisar usar números:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lembre que nem todas as pessoas têm a mesma facilidade no manejo de números; • Utilize analogias para explicar cifras pequenas e relacione os números com algo familiar; • Utilize números inteiros e frações em lugar de decimais; • Se precisa usar uma nota científica, explique-a primeiro e seja coerente.
<p>Faça com que a ficha de dados tenha um aspecto atraente e seja fácil de usar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que possível utilize desenhos, gráficos e fotografias para transmitir sua mensagem; • Utilize vinhetas em lugar de longos parágrafos de texto; • “Quebre” o texto usando um formato de perguntas/respostas, ou usando títulos úteis.
<p>Faça com que seja fácil para as pessoas oferecer seus comentários ou solicitar mais informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofereça uma forma de contato; • Ofereça outras fontes de informação.

A ficha de dados apresentada abaixo foi obtida do “Guia para elaboração de ficha de dados da Associação Americana de Estudantes de Medicina” (AMSA) (www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm).

Modelo de Fichas de Dados

Em apoio às leis H.R. 1228 e S. 952 Limitação das horas de trabalho dos médicos residentes

Os 40.000 médicos residentes filiados à AMSA (*American Medical Student Association*) solicitam urgência na aprovação das leis H.R. 1228 e S. 952, que limitam o número de horas de trabalho dos médicos residentes. Sabe-se que o rendimento dos médicos residentes é prejudicado pelo número excessivo de horas de trabalho. Os médicos tomam rotineiramente decisões de vida e morte sob tais circunstâncias, e mesmo assim a comunidade médica tem se mostrado indecisa ao abordar essa questão. Apesar de o ACGME (sigla em inglês do Conselho de Certificação para Formação de Médicos Pós-Graduados) contar há muito tempo com diretrizes relativas às horas de trabalho, a aplicação destas tem sido mínima. Em vigor desde o dia 1º de julho de 2003, os últimos regulamentos do ACGME prometem avançar na direção adequada, mas é essencial uma regulamentação adicional que garanta que a segurança de médicos e pacientes será preservada.

- O Instituto de Medicina divulgou um informe revelando que anualmente se produzem 100.000 mortes devidas a erros médicos.
- 41% dos médicos residentes atribuem seus erros mais graves no último ano ao cansaço; 45% dos residentes que dormem menos de 4 horas por noite afirmam que cometem erros médicos.
- A comunidade médica não reúne condições para impor as regras relativas às horas de trabalho e não pode oferecer uma supervisão independente sobre o cumprimento de tais regras.
- As entrevistas demonstram que entre 30 e 40 por cento do horário dos residentes destina-se a atividades não-educativas. As normas recentemente adotadas pelo ACGME restringem as horas, mas não proporcionam financiamento adicional para liberar os residentes de seus deveres complementares.
- Atualmente nega-se ao público o acesso a informações relativas ao cumprimento das leis, incluindo a lista de hospitais que não cumprem o regulamento, bem como o número e tipo de infrações.
- O regulamento do ACGME exige que se assinem todas as queixas de violação da legislação. Os comitês de revisão de residência responsáveis pela aplicação das normas não levarão em consideração os informes anônimos.
- O regulamento do ACGME limita as horas de trabalho, mas permite que se trabalhe com uma média mensal. Tal flexibilidade permite aos hospitais continuar agendando horas excessivas para os residentes em determinadas semanas, desde que se cumpra a média mensal.
- Em conformidade com o regulamento do ACGME, os programas podem solicitar a suspensão da restrição de 80 horas (permitindo um incremento de até 10%) se demonstrarem ter uma “sólida justificativa educativa”.

É necessário que a legislação federal proteja tanto os pacientes como os médicos. Chamamos a atenção dos legisladores para que co-patrocinem as leis S. 952 e H.R. 1228, relativas à **proteção e segurança de pacientes e médicos**. Para maiores informações, ou se deseja oferecer co-patrocínio, entre em contato com: Nome, telefone (24 horas), endereço, *e-mail*.

Dossiê de imprensa

Os dossiês de imprensa normalmente são preparados para servir de apoio a reuniões individuais com equipes de meios de comunicação importantes. Geralmente são distribuídos nas conferências de imprensa associadas a um evento específico de grande repercussão, oferecidos na apresentação de algum produto ou serviço ou apresentados em ações de caráter mais social, às quais os representantes dos meios de comunicação costumam comparecer. Um dossiê de imprensa é um conjunto considerável de documentos, tratando de uma questão ou de algumas questões concretas.

É cada vez mais comum que as organizações coloquem em seu *site* um “dossiê de imprensa virtual” com informações sobre a organização e seus serviços, além das fichas de dados relativas ao lobby. Isto proporciona informação atualizada *online* para os jornalistas e reúne todas as informações de que eles provavelmente precisarão para escrever um artigo.

Além do material específico sobre a questão tratada, o dossiê de imprensa normalmente inclui uma seleção dos dados mencionados a seguir. (Grande parte desses dados podem ser encontrados em publicações já existentes).

- Uma história breve da organização de empregadores;
- A declaração da missão da organização;
- Dados referentes aos filiados;
- Uma lista dos serviços que a organização presta e o que eles significam para a empresa;
- Uma lista de diretores, gestores e membros de comitês da organização, e seus respectivos currículos;
- Uma ficha de dados sobre as estatísticas nacionais no âmbito empresarial;
- Fotografias e imagens relevantes;
- Alguns artigos/estudos de caso relativos ao trabalho da organização;
- Uma lista dos filiados dispostos a falar sobre a organização;
- As prioridades e os objetivos da organização no que se refere à defesa de seus interesses;
- Uma lista das fichas de dados vigentes;
- Comunicados à imprensa atuais;
- Uma lista dos eventos futuros;
- Seus dados de contato.

Checklist dos materiais de lobby orientados a destinatários específicos

- Comparou suas atuais práticas de lobby e ferramentas de apoio com os materiais oferecidos neste guia (preparação da agenda empresarial, pasta de informação por níveis, organização de reuniões com políticos e funcionários públicos, o que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação, guias de mídia de rádio e televisão, formação de coalizões e mobilização de filiados)?
- Sua organização dispõe de diretrizes claras para a elaboração e distribuição de comunicados à imprensa?
- Existe um sistema para pesquisar quais jornalistas se interessam por seus comunicados e quais cobrem as questões que figuram em seu plano de ação? Essa informação é utilizada para revisar suas listas de distribuição e estabelecer contatos-chave?
- São elaborados breves diagnósticos, de uma ou duas páginas, sobre cada um dos aspectos de sua agenda, que incluam todos os elementos descritos no exemplo?
- São elaboradas fichas de dados sobre questões-chave que incluem todos os elementos explicados no exemplo?
- Existe um dossiê de imprensa tanto em versão impressa como no *site* da organização?
- As informações no *site* são atualizadas?

Seção 6

Avaliação do êxito e comunicação deste aos filiados

Se sua organização deseja garantir a continuidade da pertinência de sua agenda empresarial, será necessário revisar as iniciativas de lobby de diversos modos. Sua abordagem global combinará uma série de prioridades estratégicas; cada uma das quais precisará de uma revisão em separado.

Revisão da agenda empresarial

A agenda empresarial deve ser revisada com periodicidade anual e ao nível da Diretoria. Tal revisão exigirá:

- Observação ampla e atualizada do ambiente externo (PEST/FOFA) para acrescentar ou excluir elementos.
- Verificação para saber se as prioridades de sua agenda foram solucionadas, se não se alteraram a ponto de se ter que revisar o objetivo de sua política, ou se as circunstâncias gerais mudaram tanto que a questão se tornou insolúvel.
- Verificação junto aos filiados para saber se a agenda continua sendo pertinente para eles.

As ferramentas essenciais para se fazer essa revisão são as mesmas utilizadas para o exercício estratégico inicial.

Haverá ocasiões nas quais será apresentada uma questão nova e importante, que exige atenção urgente e prioritária. Geralmente essa questão virá associada a uma mudança fundamental no ambiente operacional, como uma crise monetária, uma mudança brusca no preço do petróleo, um desastre natural ou outro acontecimento imprevisível. Quando isso acontecer, será necessário rever a estratégia de lobby em sua totalidade para poder colocar a nova questão no lugar adequado da agenda e criar os recursos necessários para abordá-la.

Revisão da pasta de informação por níveis

Os documentos incluídos na pasta de informação por níveis devem ser sempre “atuais”. Para muitos dos mais importantes lobistas esse documento será a Bíblia do lobby. Por isso, deve ser atualizado e incluir novos da-

dos e informações conforme forem sendo produzidos. Esse processo será relativamente simples para a pessoa que coordena o diagnóstico sobre o lobby para cada tema em particular. Deve-se sempre rever e reajustar o material contido na pasta a cada seis meses, enviando-o novamente às pessoas-chave e colocando-o outra vez no *site* da organização para garantir que seus filiados sempre disponham de informações atualizadas.

Revisão das táticas de lobby

As táticas de lobby devem ser continuamente revistas de forma que se considerem as mudanças nos calendários, as mudanças no direcionamento das políticas e as novas oportunidades e ameaças. Essa revisão será de responsabilidade da pessoa que coordena as iniciativas de lobby do assunto em questão.

Ao analisar a eficácia do lobby, os tipos de perguntas que precisam ser respondidas incluem as que se apresentam abaixo (adaptação de uma *checklist* do CIPE):

- A questão continua sendo relevante para seus filiados?
- A questão mudou em algum aspecto?
- É preciso aprofundar a pesquisa?
- Nossos objetivos continuam sendo alcançáveis?
- Os prazos mudaram?
- Atividades de lobby da organização estão atualizadas?
- Estamos nos dirigindo às pessoas corretas?
- Estamos alcançando nossos objetivos?
- Estamos utilizando os mensageiros adequados?
- Nossos mensageiros estão seguindo os objetivos pré-estabelecidos?
- Precisamos mudar nossa mensagem?
- Dispomos de recursos suficientes?
- Estamos aproveitando as oportunidades que se apresentam para trabalhar coalizões?
- Nossas coalizões estão funcionando com eficácia?
- Estamos nos relacionando de forma eficaz com os que nos defendem fora de nossas coalizões?

Comunicação com os filiados

É necessário que os filiados sejam informados periodicamente sobre os objetivos de lobby da organização, as medidas que foram adotadas, as ações que seriam convenientes que os filiados empreendessem e os avanços das iniciativas em matéria de lobby. Eles também precisam dispor de dados mais atualizados referentes às questões do programa de lobby. A comunicação com os filiados é vital se você deseja garantir o comprometimento com seus objetivos e solicitar a ajuda dos membros da organização nas atividades de lobby. As prioridades de comunicação, as ações e os sucessos não se reduzem a compromissos e apoio. Seus filiados e não-filiados julgarão se o conjunto de sua organização está prosperando, em grande parte em função da influência e do êxito de suas iniciativas de lobby. À medida que os sucessos forem se tornando perceptíveis, o número de filiados aumentará, assim como a renda.

Geralmente é muito difícil apresentar os sucessos obtidos com o lobby. Em muitos casos, o sucesso de uma organização no exercício de influências se traduz em conseguir adiar a votação de uma lei, ou em fazer com que ela seja um pouco menos prejudicial do que era inicialmente. Os sucessos, no âmbito do lobismo, geralmente são relativos, e em raras ocasiões poderão ser explicados em termos de vitórias e derrotas. Mesmo quando há “vitórias” evidentes, é normal que seja difícil atribuí-las à organização ou noticiá-las. Para que se possa proclamar uma nítida “vitória” é preciso que se declare uma “derrota” igualmente nítida de uma terceira parte. E isso pode não

ser bom para as relações que foram estabelecidas com os responsáveis pela formulação de políticas e outros grupos de interesse, como os sindicatos.

Por esses motivos, os filiados frequentemente julgarão os sucessos do lobby em função dos esforços que vejam sua organização realizar, da relevância das questões em que ela trabalha e do volume e do tom da cobertura que ela recebe dos meios de comunicação. Em resumo, o que querem são provas evidentes de que sua organização está trabalhando duro com relação às questões que lhes concernem.

Tendo isso em mente, é importante garantir que sua organização:

- Efetue consultas adequadas e periódicas a seus filiados em relação ao programa de lobby;
- Informe periodicamente os filiados sobre as ações que está empreendendo, mediante boletins, revistas e atualizações;
- Mantenha atualizada a informação relativa ao lobby disponível em seu *site*; e
- Garanta que seus filiados estejam informados sobre qualquer cobertura proveitosa que a organização receba nos meios de comunicação, mencionando as matérias em suas publicações periódicas e no seu *site*.

E é claro que quando a organização conseguir um sucesso importante sobre o qual se possa falar abertamente, você deve tirar o maior partido possível disso junto aos seus filiados.

Checklist referente à avaliação de êxito

- Existe um sistema para revisar anualmente sua agenda empresarial, em conjunto com a Diretoria?
- A reunião de Diretoria inclui em sua pauta uma análise do ambiente externo, uma reavaliação dos objetivos de lobby em curso e uma avaliação de como os filiados estão vendo suas prioridades de lobby?
- Existe algum sistema para manter atualizada sua pasta de informação por níveis e outros materiais, como as fichas de dados? Esses materiais são revisados e reajustados formalmente no mínimo uma vez por semestre?
- Seus questionamentos táticos são submetidos continuamente à revisão para avaliar sua eficácia e dar respostas imediatas a mudanças que apresentam oportunidades ou ameaças?
- A informação oferecida aos seus filiados está sempre atualizada?
- Existem processos regulares para comunicar aos seus filiados as prioridades, as ações e os sucessos relativos ao lobby?

Seção 7

Combinação de diversos elementos: um plano conjunto para o êxito no lobby

A esta altura, todos os processos envolvidos na elaboração de uma estratégia de lobby e na adoção de ações táticas para colocá-la em prática foram revisados. Recapitulando, deve-se saber como:

- Detectar questões relativas ao lobby e estabelecer prioridades... e, em consequência, saber como elaborar uma declaração de objetivos do lobby: sua “agenda empresarial”;
- Trabalhar com as prioridades da agenda para determinar quais as pessoas e organizações poderão apoiar ou se opor ao seu programa, bem como avaliar a possível força de apoio/oposição e os argumentos que seus opositores poderão empregar. Levando esses elementos em consideração, será possível elaborar a segunda ferramenta essencial para o lobby: a “pasta de informações por níveis”;
- Passar da estratégia para a tática, o que inclui avaliar qual a provável evolução de cada uma das questões que constam de seu programa de lobby, bem como estabelecer com quais grupos-alvo “internos” e “externos” será preciso trabalhar – e saber quando as intervenções junto a eles serão mais eficazes. Também será preciso determinar que mensageiros utilizar: pessoas da equipe de sua organização, filiados ou coalizões. Com base nesses conhecimentos será possível preparar um plano de ação para cada uma das questões de sua agenda;
- Utilizar as ferramentas para lobby descritas no texto para ajudar a colocar os seus planos de ação em prática;
- Planejar uma revisão anual da agenda empresarial, uma revisão periódica de sua pasta de informação por níveis e uma revisão constante de suas táticas.

A maioria das organizações de empregadores já emprega estratégias e ações no exercício de influências. Para essas organizações, o presente guia será uma ferramenta para detectar qualquer elemento que falte ou para revisar abordagens em andamento, a fim de encontrar idéias que tornem as iniciativas do lobby mais eficazes e eficientes.

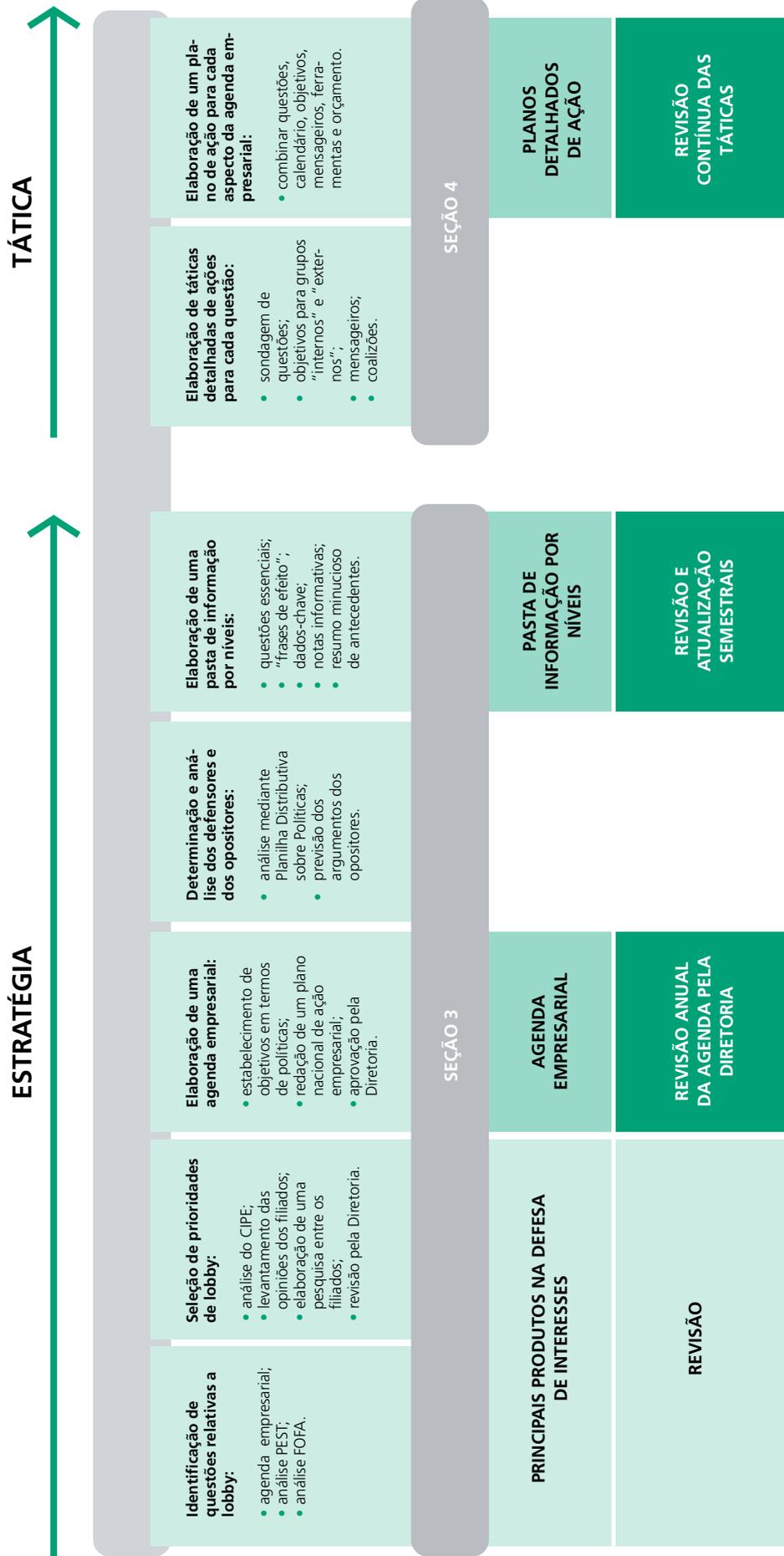
Para aqueles que estão partindo do zero, os três resultados fundamentais do processo descrito no guia serão os seguintes:

- O estabelecimento de uma agenda empresarial;
- A elaboração de uma pasta de informação por níveis;
- A elaboração de um plano de ação detalhado para suas questões prioritárias.

Esses itens são produtos valiosos que podem ser usados em separado. Não é imprescindível realizar todo o processo de uma só vez: ele pode ser feito pouco a pouco e por etapas. Desta maneira, é possível que uma organização tenha uma prioridade fundamental, e deseje seguir o processo apresentado neste guia bem como utilizar os materiais nele incluídos para formular um plano de ação eficaz para essa questão em particular. Incentiva-se que isso seja feito.

A página seguinte exhibe um modelo eficaz para o lobby. Essa “visão geral” do conteúdo do guia servirá como resumo do conjunto do processo.

Como maximizar o impacto do lobby empresarial: um modelo eficaz de lobby



Seção 8

Compilação das *checklists* relativas a lobby**Checklist da agenda empresarial**

- Sua organização tem uma estratégia de lobby?
- Sua estratégia de lobby tem objetivos claros?
- Seus objetivos de lobby são explicáveis em termos de “resultados desejáveis na formulação de políticas” (uma agenda empresarial)?
- Seus objetivos foram estabelecidos após uma pesquisa exaustiva do ambiente externo, ou seja, mediante análises PEST, FOFA ou similares?
- A opinião de seus filiados sobre os objetivos do lobby foi coletada e levada em consideração?
- Os objetivos do lobby foram aprovados pela Diretoria da sua organização?
- Sua organização tem, interna ou externamente, capacidade de pesquisa suficientemente eficaz?
- Os principais defensores e opositores de cada um dos seus objetivos foram identificados?
- A força tanto dos defensores como dos opositores de cada um dos objetivos estratégicos foi examinada?
- Uma série estruturada de documentos explicativos foi preparada para cada objetivo (pasta de informação por níveis)?
- Os principais materiais referentes a lobby que foram preparados estão disponíveis para seus filiados?

Checklist dos objetivos e táticas relativos ao lobby

- Compreende-se com clareza o processo e o calendário de formulação de políticas para cada uma das prioridades de sua agenda empresarial?
- Foram identificados quais os mais importantes grupos-alvo “internos” e “externos” em cada uma das etapas do processo, e sabe-se em qual momento será mais eficaz abordá-los?
- Está se concentrando nos grupos-alvo corretos para a etapa atual do processo, ou seja, não se está “pulando” eles da cadeia?
- Está sendo conferida atenção especial às primeiras etapas do desenvolvimento da iniciativa, momento este em que há uma maior probabilidade de que as idéias sejam maleáveis?
- Existe uma estratégia com relação aos grupos-alvo “internos” de forma a que deixem de ser representantes de grupos de pressão e passem a ser parte de um processo de formulação de políticas?
- Dispõe-se de uma estratégia para relacionar-se com os meios de comunicação?
- Existe uma lista completa e atualizada dos mais importantes jornalistas e meios de comunicação?
- Existe em seu programa de lobby, uma estratégia destinada a converter sua organização na “eleita pela mídia” para expressar a opinião das empresas?
- Foram selecionados mensageiros adequados?
- Existe uma estratégia para mobilizar o apoio dos filiados para seus objetivos de lobby?
- Existe um plano de formação de coalizões para a agenda empresarial como um todo e em relação às suas seções?

Checklist dos materiais de lobby orientados a destinatários específicos

- Comparou suas atuais práticas de lobby e ferramentas de apoio com os materiais oferecidos neste guia (preparação da agenda empresarial, pasta de informação por níveis, organização de reuniões com políticos e funcionários públicos, o que se deve e não se deve fazer em relação aos meios de comunicação, guias de mídia de rádio e televisão, formação de coalizões e mobilização de filiados)?
- Sua organização dispõe de diretrizes claras para a elaboração e distribuição de comunicados à imprensa?
- Existe um sistema para pesquisar quais jornalistas se interessam por seus comunicados e quais cobrem as questões que figuram em seu plano de ação? Essa informação é utilizada para revisar suas listas de distribuição e estabelecer contatos-chave?
- São elaborados breves diagnósticos, de uma ou duas páginas, sobre cada um dos aspectos de sua agenda, que incluam todos os elementos descritos no exemplo?
- São elaboradas fichas de dados sobre questões-chave que incluem todos os elementos explicados no exemplo?
- Existe um dossiê de imprensa tanto em versão impressa como no *site* da organização?
- As informações no *site* são atualizadas?

Checklist referente à avaliação de êxito

- Existe um sistema para revisar anualmente sua agenda empresarial, em conjunto com a Diretoria?
- A reunião de Diretoria inclui em sua pauta uma análise do ambiente externo, uma reavaliação dos objetivos de lobby em curso e uma avaliação de como os filiados estão vendo suas prioridades de lobby?
- Existe algum sistema para manter atualizada sua pasta de informação por níveis e outros materiais, como as fichas de dados? Esses materiais são revisados e reajustados formalmente no mínimo uma vez por semestre?
- Questionamentos táticos são submetidos continuamente à revisão para avaliar sua eficácia e dar respostas imediatas a mudanças que apresentam oportunidades ou ameaças?
- A informação oferecida aos seus filiados está sempre atualizada?
- Existem processos regulares para comunicar aos seus filiados as prioridades, as ações e os sucessos relativos ao lobby?

Seção 9

O que dizem os *experts* em ciências empresariais

O que dizem os *experts* em ciências empresariais é uma seção “independente”, opcional e multiuso deste manual. Nela, se oferece uma rápida visão geral da bibliografia acadêmica, que pode ser de grande utilidade para aqueles que elaboram e executam uma abordagem estratégica relacionada à gestão das organizações de empregadores. Serão apresentadas algumas das idéias e dos modelos de lobby utilizados no caderno de exercícios, situando-os em um contexto mais acadêmico. Esta seção pode ser utilizada como um documento de informação geral para aquelas pessoas que você deseja integrar no processo de fomento de iniciativas de lobby, e também será útil no contexto da prestação de serviços de informação ou de treinamento de seus próprios filiados.

Todas as empresas operam em ambientes denominados “de mercado” e “externos ao mercado”. Em termos simples, as entidades se esforçam para conseguir sucesso mediante estratégias de mercado baseadas em elementos como a promoção da imagem dos produtos ou a fixação dos preços. Ao mesmo tempo, as empresas devem se mostrar capazes de responder às demandas colocadas pelos ambientes político, social e jurídico em que operam.¹ O ambiente “externo ao mercado” evolui com o tempo, de acordo com as ações de políticos e instituições políticas, tribunais e diversas organizações não-governamentais. As empresas bem-sucedidas formulam estratégias e táticas para atuar tanto nos ambientes de mercado como nos “externos ao mercado”.

¹ Ver Baron (2003) para consultar uma análise minuciosa da definição do ambiente “externo ao mercado”. A presente seção baseia-se, em grande parte, nessa obra.

Uma das principais razões para a criação e a manutenção das associações de empresas é a tentativa das companhias de influenciar o ambiente “externo ao mercado”. Existem diversas associações em âmbito local, nacional e internacional cuja finalidade é representar os interesses de empresas de setores determinados, empresas com interesses econômicos específicos (por exemplo, exportadores) ou de empresas em geral. Para obter sucesso, as associações empresariais devem se concentrar nas questões de interesse comum para seus filiados. Obviamente, nem todos os membros estarão sempre dispostos a apoiar todas as atividades empreendidas pelas associações a que pertencem. É também provável que as empresas se filiem a mais de uma associação empresarial, e muitas empreenderão por conta própria atividades “externas ao mercado”. Mesmo assim, é possível determinar certas questões comuns que as associações empresariais bem-sucedidas adotam para uma representação efetiva de seus filiados.

A seguir, analisa-se a bibliografia acadêmica, subdividindo-a em quatro grupos:

- **Os “quatro fatores básicos”:** as questões, os interesses, as instituições e a informação que influem no processo de formulação de estratégias “externas ao mercado”;
- **A orientação geográfica** dos filiados da associação empresarial;
- **O desenvolvimento de estratégias “externas ao mercado”:** formulação de estratégias para lidar com possíveis dificuldades;
- **A análise tática:** as táticas que as associações empresariais podem utilizar para executar as estratégias escolhidas.

Os “quatro fatores básicos”

Quando se estiver considerando a repercussão dos fatores “externos ao mercado” na estratégia, é útil valer-se do conceito de “ciclo vital das questões” desenvolvido por Ian Wilson, da multinacional americana General Electric.² Essa abordagem diferencia cinco fases:

- Identificação de uma questão;
- Formação de grupos de interesse;
- Desenvolvimento da legislação;
- Administração de normas;
- Cumprimento das normas.

A associação empresarial deve determinar com precisão a localização de cada uma das questões que identificou no ciclo de vida correspondente. Em momentos específicos do seu ciclo de vida o tratamento das questões exigirá estratégias e táticas diferentes.

Para escolher o curso de ação a tomar, as associações empresariais devem, primeiro, determinar as **questões** que podem afetar seus filiados. Em seguida, devem estabelecer os prováveis **interesses** envolvidos. Em terceiro lugar, devem avaliar quais **instituições** poderiam constituir o foro de resolução de cada questão específica. Por último, devem avaliar a **informação** à disposição das partes envolvidas nas negociações.

Questões: podem incluir tanto assuntos relacionados com o mercado, como problemas “externos ao mercado” capazes de afetar as atividades realizadas no mercado. Nos últimos anos, o interesse público por questões como meio ambiente, governança empresarial, direitos humanos e dos animais, comércio justo e normas trabalhistas trouxe consigo problemas “externos ao mercado” que repercutiram de forma significativa na estratégia de mercado de muitas empresas. Como exemplo extremo disso, a multinacional varejista “The Body Shop” construiu todo um modelo de negócios apoiado na demonstração prática dos mais elevados critérios morais e éticos.

As associações empresariais podem sondar seus membros para estabelecer quais são suas maiores preocupações em um determinado momento. Também podem tomar a iniciativa e realizar estudos para facilitar a previsão das questões que provavelmente afetarão de modo mais significativo os seus filiados e posteriormente tentar despertar o interesse e gerar a participação destes no tratamento de tais questões.

Interesses: uma vez identificadas as questões, é possível avaliar que interesses podem ser afetados. Entre eles estarão eventualmente os de um determinado subconjunto de empresas na associação, de organizações sindicais, organizações não-governamentais, ativistas e consumidores. Uma avaliação dos interesses que provavelmente serão mais afetados e da eficácia dessas entidades em por em prática ações constitui uma parte importante da elaboração de uma estratégia que contribua para a identificação de possíveis aliados e opositores.

Instituições: o foro no qual provavelmente as diferentes questões serão resolvidas é fundamental para o sucesso das atividades de lobby. Esse foro pode ser constituído por órgãos legislativos, organismos reguladores e administrativos, órgãos judiciais e organizações não-governamentais, no nível local, nacional, regional ou internacional. O lobby feito pelas associações empresariais pode se concentrar em um ou em vários desses foros e incluir a formação de coalizões de associações empresariais com questões semelhantes em um ou mais países.

Informação: diz respeito a “o que se sabe sobre as questões”. A coleta dessas informações exigirá uma pesquisa detalhada. Esta tarefa poderá incluir o desenvolvimento de novas formas de conhecimento baseadas em descobertas científicas e tecnológicas. Em alguns casos, “os fatos” em si podem ser contestados. Por exemplo: uma polêmica considerável está sendo mantida com relação à futura repercussão do aqueci-

² Ver Baron (2003), pág. 15 para consultar a análise da obra de Ian Wilson.

mento global, com conseqüências para muitas indústrias. Segundo a perspectiva da estratégia de lobby, a geração de novos conhecimentos poderá proporcionar uma base para um acordo entre diferentes grupos.

Orientação geográfica

Ao utilizar os quatro fatores básicos (as questões, os interesses, as instituições e a informação) para formular estratégias “externas ao mercado”, as associações devem determinar as áreas geográficas apropriadas em que as empresas filiadas afetadas operam. Isso pode se referir ao âmbito local ou regional dentro de um país, ao âmbito nacional, a operações no âmbito de um acordo comercial regional como o da UE, ou à escala mundial. Em cada caso, a determinação dos quatro fatores deverá ser adequada à área geográfica efetiva ou potencial.³

No nível **subnacional**, as empresas manifestam interesse pelas instituições locais e regionais que influenciam o ambiente “externo ao mercado”, onde estão: funcionários da administração local, funcionários eleitos e os diversos órgãos administrativos.

No nível **nacional**, as associações empresariais trabalham com funcionários do governo assim como com políticos e órgãos administrativos nacionais. Nesse nível, elas geralmente trabalham com organizações “coordenadoras” ou “nacionais”.

Embora as atividades de defesa de interesses no contexto nacional constituam um território familiar para a maioria das associações empresariais, prioridades **regionais e mundiais** não são tão bem analisados. Em um mundo de crescente regionalismo, a Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC), o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), o MERCOSUL e a União Européia (UE), entre outros, desempenham um papel importante na criação do ambiente em que as empresas operam.

Estima-se que 80% do direito trabalhista dos vinte e cinco estados-membros da UE emanam da assembléia legislativa européia. Por esse motivo, as organizações de empregadores do setor privado constituíram a União das Indústrias da Comunidade Européia (UNICE), e muitas delas contam com escritórios permanentes em Bruxelas.

Em um trabalho inovador sobre o lobby na UE, Cédric Dupont enfatiza as diferentes opções para a realização dessa tarefa, argumentando que das quatro instituições da União Européia, três (o Conselho, a Comissão e o Parlamento) constituem objetivos fundamentais para se exercer influência sobre os responsáveis pela elaboração de políticas. E mostra também como as empresas devem se organizar para realizar esse tipo de atividade (Dupont, 2001).

De forma semelhante, na região da Ásia e no Pacífico estudos recentes examinam a forma como as empresas européias, americanas e japonesas têm tentado fazer lobby, tanto nos países de origem como nos países anfitriões, com o objetivo de melhorar o ambiente empresarial dessas regiões (Aggarwal, 2001; Aggarwal e Urata, 2002; Aggarwal, 2003). Mais especificamente, John Tavenhill (2001) estudou as opções disponíveis para as empresas e as associações empresariais na região da Ásia e do Pacífico com relação à APEC, à ASEAN e ao acordo comercial de apoio às relações econômicas entre Austrália e Nova Zelândia. Esses acordos repercutem nas estratégias corporativas e influem na elaboração e execução de ações de lobby eficazes.

Por último, as associações geralmente devem atuar em escala mundial para servir aos interesses de seus filiados. No âmbito mundial “externo ao mercado”, o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) e sua sucessora, a Organização Mundial de Comércio, influenciaram enormemente as estratégias das empresas. A liberalização do comércio propiciada pelo GATT e pela OMC deu lugar a um considerável incremento da competição e obrigou as empresas a

³ Ver Aggarwal (2001).

potencializarem sua competitividade internacional. Em setores como a indústria aeronáutica, a agricultura, o aço, a eletrônica e os serviços financeiros, as empresas devem ter em mente as novas regulações e as mudanças na OMC. A Rodada do Uruguai deu origem a uma série de novas questões que afetam as empresas, como as mudanças na proteção da propriedade intelectual e o vínculo entre o comércio e os investimentos, por meio do Acordo sobre Medidas de Investimento Relacionadas ao Comércio (TRIMS). Particularmente significativa para as organizações de empregadores, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) molda os ambientes de trabalho nacionais mediante o estabelecimento e o monitoramento da aplicação de normas internacionais do trabalho.

As empresas e seus representantes encarregados do exercício de influências não podem continuar se limitando a concentrar os esforços na elaboração de políticas em determinados países, ignorando a natureza dessa tarefa em uma escala regional e mundial.

A formulação de estratégias “externas ao mercado”

Os “quatro fatores básicos” e as áreas geográficas determinam o contexto para a elaboração de estratégias “externas ao mercado”. O modelo do ciclo de vida demonstra que as questões passam por diversas etapas, desde a identificação até a execução.

Nas fases iniciais, quando se identifica pela primeira vez uma questão ou quando os grupos de interesse ainda estão se formando, as estratégias devem ser orientadas para o desenvolvimento da questão. As estratégias e táticas de informação, como os depoimentos ou o trabalho com grupos consultivos de peritos, serão especialmente eficazes. Nas duas fases seguintes, de legislação e administração, as associações deverão exercer uma influência ativa e formar coalizões para representar sua posição nos foros onde as políticas provavelmente serão elaboradas.

Na fase de execução, finalmente, as estratégias se centrarão nas formas de garantir a obediência e a resposta a determinadas disposições legais. Nesta etapa, as táticas

legais e, possivelmente, a representação através de órgãos administrativos podem ser eficazes.

Ainda que a identificação de uma questão em seu ciclo vital constitua um importante primeiro passo na geração de questões estratégicas, é primordial reconhecer os interesses que provavelmente estarão em jogo. Após estabelecer os grupos que provavelmente irão intervir em uma determinada questão, o passo seguinte consiste em avaliar, de forma sistemática, os interesses a favor e contra. Um método útil para resumir esses fatores é empregar a “Planilha Distributiva sobre Políticas”.

A Planilha Distributiva sobre Políticas – PDP – (reproduzida mais adiante) permite avaliar os benefícios e os custos tanto para os lados que apóiam quanto para os que se opõem a um determinado curso de ação relativo a uma questão que pode ter conseqüências para a atividade empresarial. Um aspecto que tem sido analisado amplamente na bibliografia sobre lobby refere-se aos problemas com que empresas, associações, consumidores e outros se deparam ao tentar empreender uma ação coletiva. Considerando que os benefícios quase inevitavelmente se apresentam para quem não contribui, o problema de garantir que estes contribuam para uma ação coletiva (a questão do “oportunismo” ou “*free rider*” foi formulado na teoria dos jogos usando-se o modelo do “Dilema dos Prisioneiros”⁴ e outros semelhantes. Dessa forma, ao se analisar a probabilidade de envolvimento de diversos grupos de interesse não se deve somente examinar a **motivação** dos agentes em participar da ação coletiva, mas também a **probabilidade** de que eles realmente participem.

Assim, com base na bibliografia amplamente conhecida sobre a política de grupos de interesse, a Distributiva sobre Políticas oferece um método para a avaliação da possível ação política eficaz que os grupos situados nos dois extremos de uma questão podem gerar.

O **aspecto referente à demanda** na PDP examina os incentivos para diversos grupos de interesse baseados

4 Ver Olson (1965). Um exame mais recente dos tipos de bens e as conseqüências para a criação de instituições pode ser consultado em Aggarwal e Dupont (1999).

em substitutos, na magnitude geral dos benefícios gerados pelo sucesso e nos benefícios *per capita* que motivam um grupo de interesse específico. A seção **Substitutos** concentra-se nas alternativas que podem ser buscadas pelas empresas, organizações de empresas ou seus filiados. Por exemplo: os acionistas geralmente não se sentem motivados a participar das ações coletivas por terem a alternativa de vender suas ações. Da mesma forma, as organizações de empresas, em particular as que representam uma grande diversidade de interesses, terão um sem-número de questões para abordar e por isso precisarão escolher e lidar com pressões que competem entre si, exercidas pelos seus membros, para que se ocupem de várias questões. A seção correspondente à **magnitude e benefícios *per capita*** se refere a quais serão os benefícios globais e específicos para a empresa ou para a associação de empresas. Os grupos que pressionam as associações de empresas geralmente consideram que estas não podem despertar suficiente interesse entre seus filiados para que participem em ações relativas a políticas, apesar dos altos lucros globais. Isso pode ser atribuído à combinação de um número muito grande de filiados, mas poucos benefícios *per capita*. Em algumas ocasiões, os benefícios das atividades de

pressão podem gerar retorno somente para alguns membros, e assim também será difícil obter consenso sobre uma estratégia, como por exemplo, altos benefícios *per capita* mas pouco lucro global.

O **aspecto da oferta** da PDP centra-se nas capacidades de poder dos participantes em questão, em seu número (quantos grupos ou pessoas podem intervir), em sua cobertura no que diz respeito a jurisdições políticas competentes e nos recursos que podem ser alocados à questão. Em geral, as associações com filiação ampla serão mais eficazes para promover a ação, e esse poder ver-se-á redobrado se elas contarem com uma cobertura significativa do Congresso. Certas empresas e associações podem não ter o tamanho e a cobertura adequados, mas, estão mais bem financiadas e por isso são capazes de gastar recursos consideravelmente maiores na participação em atividades relacionadas com a formulação de políticas. O último elemento, o custo organizacional, é provavelmente o mais crucial, uma vez que se refere aos problemas relativos à superação da ação coletiva diante da possibilidade de haver **“beneficiários oportunistas”** (*free rider*).

Planilha Distributiva sobre Políticas (PDP)									
Identificação de possíveis sócios da coalizão	Interesses que apóiam a questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ações políticas				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1								
Grupo 2									
Avaliação de interesses opostos	Interesses que se opõem à questão que está sendo considerada	A demanda			A oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de cada grupo de gerar ação política				Quantidade de ação política efetiva
	Interesses	Substitutos	Magnitude	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo organizacional	
	Grupo 1								
Grupo 2									

Adaptado de Baron (2003)

Para qualquer questão, pode-se realizar uma análise distributiva das políticas tanto quanto ao aspecto do apoio quanto da oposição. A questão ou área temática estão envolvidas, e quais grupos ou pessoas devem ser considerados como interlocutores políticos relevantes, dependem dos problemas que estão sendo abordados e da região geográfica em questão. Com esses elementos em mente, a planilha de cálculo oferecerá uma forma conveniente de avaliar a ação política possível considerando ambos os aspectos de uma questão específica concreta.

Análise tática: implementação da estratégia

O último, e geralmente mais importante elemento para uma ação eficaz “externa ao mercado” realizada por empresas e associações, consiste na formulação e utilização de abordagens táticas para a implementação de estratégias. Os elementos que compreendem tal ação vão além de um mero “lobby” ou da “comunicação estratégica de informações politicamente importantes para titulares de cargos públicos” (Baron, 2004). Sob

uma perspectiva mais abrangente, as oito técnicas para abordar os problemas “externos ao mercado” são:

- Lobby;
- Atividade de base;
- Formação de coalizões;
- Apoio eleitoral;
- Depoimentos;
- Influência sobre os meios de comunicação;
- Estratégias judiciais;
- Participação em órgãos consultivos.⁵

O lobismo envolve o fornecimento de informações técnicas ou políticas aos titulares dos cargos relevantes. A informação técnica pode compreender pesquisas, análises e outros tipos de estudos capazes de influenciar os responsáveis por tais cargos. Obviamente, não há garantia de que tal informação não será contestada, já que outros grupos poderão fornecer dados que a contrariem, ao vislumbrar informações não-conclusivas científicas ou técnicas sobre o impacto de determinadas escolhas políticas.

O **lobby** implica em proporcionar informação técnica ou política aos titulares dos cargos pertinentes. A informação técnica pode compreender pesquisas, análises e outros tipos de estudos capazes de influenciar esses indivíduos, os responsáveis por tais cargos. Obviamente, não há garantia de que tal informação não será contestada, já que outros grupos poderão oferecer dados contrários, devido a dúvidas científicas ou técnicas acerca da repercussão de determinadas opções políticas.

A informação política constitui um esforço para influenciar os resultados, uma vez que indicará aos responsáveis qual será o efeito das políticas sobre seu eleitorado, no que diz respeito, por exemplo, à redução ou ao aumento de greves, aos benefícios para as empresas e a outras conseqüências afins.

⁵ Ver Baron, 2003, capítulo 8 para uma análise dessa questão. A presente seção baseia-se em grande parte na excelente revisão da execução de estratégias a cargo de Baron.

A **atividade de base** refere-se ao esforço empreendido para gerar um amplo apoio público com o objetivo de influenciar os titulares dos cargos. Empregados ou outros grupos afetados podem ser mobilizados para redigir cartas ou participar de outras formas de comunicação que visam persuadir os formuladores de políticas ou os órgãos administrativos a perseguir uma política específica. Do ponto de vista estratégico, saber que grupos podem se mostrar dispostos a participar dessa ação (assim como prestar atenção a uma possível contramobilização por parte dos opositores) constitui um aspecto primordial desse questionamento. A necessidade de examinar outros interesses leva a considerar a formação de coalizões.

Formação de coalizões. Um exame da cadeia de valor de empresas interessadas pode constituir o primeiro passo na formação de uma coalizão para uma associação empresarial. A cadeia de valor envolve as empresas e outros agentes afetados por seu processo de produção. Entre as diversas partes afetadas, estão os fornecedores de fatores de produção, tais como trabalhadores, provedores, entidades financeiras e comunidades locais. Além disso, os agentes dos canais de distribuição, como atacadistas, distribuidores e varejistas, assim como os clientes finais, terão potencialmente incentivos para participar de atividades “externas ao mercado” em nome de uma empresa ou de uma associação de empresas. Obviamente, a formação de uma coalizão não é um assunto simples, e pode provocar um conflito significativo. Nesse sentido, as associações de empresas devem, em geral, procurar unicamente formar “coalizões de ganho mínimo”, ou seja, grupos capazes de garantir a obtenção de benefícios com relação a uma questão sem gerar custos adicionais nem conflitos.

Apoio eleitoral. As estratégias eleitorais são bastante óbvias e têm sido utilizadas largamente ao longo da história. O apoio eleitoral refere-se às estratégias financeiras, ou de outra índole, para dar assistência a políticos que têm posição favorável com relação a uma determinada questão importante para uma empresa ou associação de empresas. Por razões óbvias de ética

e governança, a prestação de apoio de diversos tipos é objeto de uma regulação crescente na maioria dos países desenvolvidos e também em muitas nações em desenvolvimento, o que restringe as estratégias que podem ser adotadas. Essa questão não será abordada no presente guia.

Os **depoimentos** perante diversos tipos de comitês ou órgãos administrativos constituem um elemento tático particularmente importante. Essa opção pode envolver a difusão habitual de informação técnica, científica ou político-econômica com o objetivo de influenciar tais entidades para que elas empreendam uma ação favorável. Por exemplo, o setor automotivo dos Estados Unidos tem apresentado depoimentos perante diversas comissões num esforço para retardar a imposição de requisitos mínimos aos veículos quanto ao consumo de combustível. Além disso, os depoimentos podem representar um esforço para influenciar a opinião pública mediante exposições que influenciarão, por sua vez, a cobertura dada ao tema pelos meios de comunicação.

A **influência sobre os meios de comunicação** encontra-se estreitamente vinculada às estratégias de comunicação e lobby público. Apesar de tais esforços de comunicação com o público em geral (vinculados em alguns casos à formulação de estratégias voltadas para comunidades de base) não precisarem necessariamente explorar os meios de comunicação, os recursos limitados das empresas e das associações empresariais torna importante envolver a mídia a fim de garantir uma cobertura favorável. A maioria das empresas e das associações de empresas conta com grupos organizados

cujas principais responsabilidades consistem em se comunicar com o público, com a mídia e com outras empresas para conseguir que seu posicionamento em relação a diversas questões de mercado e “externas ao mercado” seja apreciado sob a ótica mais favorável possível.

As **estratégias judiciais** compreendem ações tanto reativas como pró-ativas. As companhias e associações podem intervir, na qualidade de acusadas, em litígios instaurados contra suas atividades, mas também podem se servir de estratégias jurídicas para influenciar e obter resultados. Empresas e associações podem mover, umas contra as outras, ações judiciais com relação a questões de mercado e “externas ao mercado”. Em um contexto internacional, também podem ser empreendidas ações para o julgamento de casos através da Organização Mundial de Comércio ou dos mecanismos de solução de controvérsias de outros organismos regionais ou mundiais. Muitas vezes, as ações são utilizadas simplesmente para perturbar os oponentes e gerar incertezas, como mostra o aumento das ações *anti-dumping* movidas contra exportadores por empresas de países em desenvolvimento ou desenvolvidos.

Participação em órgãos consultivos. As associações e seus membros podem tentar participar de diversos comitês de assessoramento constituídos para informar governos ou organismos sobre determinadas questões. Uma vez que as associações geralmente dispõem de maior fonte de informação sobre as questões que se referem a seus filiados, essa estratégia terá especial importância na fase de determinação do ciclo de vida das questões.

Seção 10

Outras leituras e fontes de informação sobre lobby e organizações de empregadores

Aggarwal, Vinod K. (Ed). (2003). *Winning in Asia, U.S. Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— (Ed). (2001). *Winning in Asia, European Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— and Cédric Dupont. (1999). "Goods, Games, and Institutions" *International Political Science Review*, vol. 20, no. 4, October 1999, pp. 393-409.

——— and Shujiro Urata (Eds). *Winning in Asia, Japanese Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*, (New York: Palgrave, 2002). Translated into Japanese and published by Waseda University Press, 2004.

Atsuyuki, Suzuta. (1978). "The Way of the Bureaucrat." *Japan Echo*, 5(3), 42–53. Reprinted in Okimoto and Rohlen (1988), 196–203.

Bagley, Constance E. (2002). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

Baron, David P. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics," *Business and Politics* 1 (1) (April), pp. 7-34.

———. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components." *California Management Review*, 37(Winter), 47–65.

———. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics." *Business and Politics*, 1(April).

———. (2003). "Private Ordering on the Internet: The eBay Community of Traders." *Business and Politics*, 4: 245-274.

Becker, Gary S. (1983). "A Theory of Competition and Pressure Groups for Political Influence." *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371–400.

Bennett, Robert J. (1997). "The Impact of European Economic Integration on Business Associations: The UK Case." *West European Politics* 20 (3), pp. 61-90.

Calingaert, Michael. (1993). "Government-Business Relations in the European Community." *California Management Review*, Winter, 118–133.

Coen, David. (1999). "The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship." *California Management Review*, 41, 27–44.

———. (1997). "The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union." *Journal of European Public Policy* 4 (1), pp. 91-108.

- Dupont, Cédric (2001). "Euro-Pressure: Avenues And Strategies For Lobbying The European Union," in Aggarwal (2001).
- Evans, Fred J. (1987). *Managing the Media*. New York: Quorum Books.
- Fowler, Linda L., and Ronald G. Shaiko. (1987). "The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls." *American Journal of Political Science*, 31(August), 484–510.
- Fox, J. Ronald. (1982). *Managing Business-Government Relations: Cases and Notes on Business-Government Problems*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Gale, Jeffrey, and Rogene A. Buchholz. (1987). "The Political Pursuit of Competitive Advantage: What Business Can Gain from Government." In Marcus, Kaufman, and Beam (1987), 31–42.
- Greenwood, Justin, Juergen R. Grote, and Karsten Ronit (1999). "Introduction: Organized Interests and the Transnational Dimension." In *Organized Interests and the European Community*, edited by Justin Greenwood, Juergen R. Grote and Karsten Ronit. London: Sage.
- . (1999). *Organized Interests and the European Community*. London: Sage.
- Handler, Edward, and John R. Mulkern. (1982). *Business and Politics*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harris, Richard A., and Sidney M. Milkis. (1989). *The Politics of Regulatory Change: A Tale of Two Agencies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lodge, George Cabot. (1990). *Comparative Business-Government Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lord, Michael D. (2000). "Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective." *Business and Politics*, 2, 289–308.
- Lynn, Leonard H., and Timothy J. McKeown. (1988). *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*. Washington, DC: American Enterprise Institute.
- Marcus, Alfred A., Allen M. Kaufman, and David R. Beam (Eds.). (1987). *Business Strategy and Public Policy*. New York: Quorum Books.
- Mazey, Sonia and Jeremy J. Richardson, eds. (1993). *Lobbying in the European Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Moe, Terry M. (1980). *The Organization of Interests*. Chicago: University of Chicago Press.
- Olsen, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Pijnenburg, Bert (1998). "EU Lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study." *Journal of European Public Policy* 5 (2), pp. 303-321.
- Posner, Richard A. (1974). "Theories of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics*, 5 (Autumn), 335–358.

Ravenhill, John. (2001). "Nonmarket Strategies in Asia: The Regional Level", in Aggarwal, 2001.

Riker, William. (1962). *The Theory of Political Coalitions*. New Haven and London: Yale University Press.

Sargent, Jane A. (1993). "The Corporate Benefits of Lobbying: The British Case and its Relevance to the European Community." In *Lobbying in the European Community*, edited by Sonia Mazey and Jeremy J. Richardson. Oxford: Oxford University Press.

Weidenbaum, Murray L. (2004). *Business and Government in the Global Marketplace*, 7 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

Wolf, Charles, Jr. (1979). "A Theory of Nonmarket Failure." *Journal of Law and Economics*, 22(April), 107–139.

Obras e guias de planejamento estratégico relacionados às organizações de empregadores (e afins)

The Center for International Private Enterprise	<i>How to advocate effectively: A guidebook for business associations (Washington 2003)</i>
González Marroquín	<i>Guia para la gerencia de organizaciones empresariales</i>
Jayemanne	<i>The public Relations function of an employers' organization</i>
Kindond, D.	<i>The Committee Bulletin's Guide to Lobbying (Lobbying Australia)</i>
Comisión Europea	<i>A Sytle Guide for Press Release (Comisión Europea, 2001)</i>

Organizações e sites úteis

Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP – O Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT mantém um contato estreito com as organizações de empregadores em todos os Estados-membros da OIT. O escritório atua a partir da sede principal da OIT, em Genebra, e através de uma rede de especialistas em organizações de empregadores integradas às equipes técnicas da OIT em todo o mundo. Suas funções são colocar os recursos da OIT à disposição das organizações de empregadores bem como manter a OIT sempre informada sobre as opiniões, preocupações e prioridades dessas organizações. O Escritório deve também promover a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e executar um programa de atividades de âmbito mundial.

A ACTEMP é uma porta de acesso através da qual os empregadores, por meio das suas organizações nacionais, podem obter as melhores informações disponíveis sobre o desenvolvimento dos recursos humanos, as relações trabalhistas e uma ampla série de temas relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também realiza um programa de cooperação técnica que oferece ajuda às organizações de empregadores dos países em desenvolvimento e de economias em transição. Essa tarefa é cumprida principalmente através de projetos financiados pelos fundos de assistência para o desenvolvimento das nações doadoras.

No *site* da ACTEMP há *links* para as organizações nacionais de empregadores de todos os Estados-membros da OIT.

Organização Internacional de Empregadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde a sua criação, em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) tem sido reconhecida como a única organização que representa no plano internacional os interesses do empresariado no âmbito das políticas trabalhistas e sociais. Atualmente, ela é formada por 139 organizações nacionais de empregadores em 134 países de todo o mundo.

A missão da OIE consiste em promover e defender os interesses dos empregadores nos foros internacionais e em particular na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e para isso procura certificar-se de que as políticas trabalhistas e sociais internacionais promovam a viabilidade das empresas e estabeleçam um ambiente propício para o desenvolvimento empresarial e a geração de empregos. Ao mesmo tempo, ela atua como Secretária do Grupo dos Empregadores perante a Conferência Internacional do Trabalho, o Conselho de Administração da OIT e outras reuniões relacionadas com a OIT.

Para garantir que a voz do empresariado seja escutada nos planos nacional e internacional a OIE participa ativamente da criação e capacitação de organizações representativas dos empregadores, em particular nos países em desenvolvimento e naqueles em transição para uma economia de mercado.

The Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

O *Center for International Private Enterprise* (CIPE, Centro para a Empresa Privada Internacional) oferece uma grande quantidade de materiais sobre fomento de capacidades em associações empresariais.

Lobbying Australia

www.members.ozemail.com.au

Um interessante guia dividido em quatro partes sobre o lobby eficaz na Austrália.

The Humane Society of the United States

www.hsus.org/legislation_laws/citizen_lobbyist_center/lobbying-101

Muitos grupos de interesse oferecem recomendações e conselhos importantes sobre o estabelecimento do suporte entre as comunidades de bases. Este *site* enumera vários deles.

The Democracy Center

www.democracyctr.org/resources/lobbying

“Uma ajuda para que as pessoas construam a democracia a partir da base”. Organização sem fins lucrativos dedicada a incentivar as pessoas e os organismos a desempenhar um papel relacionado ao lobby no âmbito das políticas públicas.

The International Competition Network

www.internationalcompetitionnetwork.org/media_tips

Um guia amplo sobre o trato com os meios de comunicação, dirigido às autoridades nacionais em matéria de competitividade.

The Irish Business and Enterprise Confederation

www.ibec.ire

Um bom exemplo de publicidade criativa na Internet para um programa de suporte.

Research for Communication and Public Involvement

www.wpi.biz.rcpi

Um *site* bem elaborado no qual se oferece informação prática e exemplos reais de atividade de pesquisa e planejamento, implementação e avaliação que podem ser aplicados a uma ampla gama de práticas e especialidades em matéria de comunicação e intervenção no âmbito público.

American Medical Student Association

www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm

Um excelente guia sobre redação de fichas de dados, acompanhado de bons exemplos.

Seção 11

Apêndice

Preparação da agenda empresarial para 2003-2004
Pesquisa sobre questões prioritárias para a Câmara de Comércio dos Estados Unidos

1. PRIORIDADES POLÍTICAS

Indique que nível de prioridade você acredita que a Câmara dos Estados Unidos deve dar às questões relativas à elaboração das políticas apresentadas abaixo:

Política fiscal/econômica						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
1. Revogar de forma permanente o imposto sobre heranças e doações	<input type="radio"/>					
2. Elevar a dedução de gastos para pequenas empresas	<input type="radio"/>					
3. Reformar a legislação tributária referente às pequenas empresas	<input type="radio"/>					
4. Eliminar/reduzir o imposto mínimo alternativo, individual e de sociedades	<input type="radio"/>					
5. Eliminar/reduzir o imposto sobre lucros de pessoas físicas e jurídicas	<input type="radio"/>					
6. Simplificar/esclarecer as normas de classificação de trabalhadores (empregadores em oposição a contratadores independentes)	<input type="radio"/>					
7. Substituir/reformar o sistema tributário federal vigente	<input type="radio"/>					
8. Reformar o processo que o Comitê Fiscal Conjunto utiliza para avaliar as propostas tributárias	<input type="radio"/>					
9. Reforçar os programas do Governo Federal que facilitam o acesso de pequenas empresas ao capital	<input type="radio"/>					
10. Ampliar as oportunidades de contratação de funcionários públicos	<input type="radio"/>					

Reforma legal						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
11. Suspender os litígios governamentais contra as indústrias legais (por exemplo: as de tabaco ou de fabricação de armas)	<input type="radio"/>					
12. Suspender a imposição de indenizações punitivas excessivas	<input type="radio"/>					
13. Apoiar as iniciativas dirigidas a manter a disponibilidade de sistemas alternativos de solução de controvérsias	<input type="radio"/>					
14. Garantir que se apliquem as mesmas normas a todas as partes envolvidas em um litígio, inclusive o governo	<input type="radio"/>					
15. Preservar o princípio da “inviolabilidade de contrato”, de modo que os acordos sejam plenamente executáveis	<input type="radio"/>					
16. Reformar a legislação relativa à responsabilidade por produtos e serviços, de modo que as partes sejam responsabilizadas somente pelos danos que tenham realmente causado	<input type="radio"/>					
17. Reformar a legislação relativa a ações coletivas, com o objetivo de limitar o número e o alcance dos pleitos instaurados por advogados processualistas dos demandantes	<input type="radio"/>					
18. Reformar o sistema atual quanto à responsabilidade das empresas com relação à exposição ao amianto	<input type="radio"/>					
19. Apoiar iniciativas de reforma dos litígios sobre valores, visando limitar o número e o alcance dos pleitos de ação coletiva relativos a valores	<input type="radio"/>					
20. Apoiar reformas que limitam os honorários advocatícios.	<input type="radio"/>					

Reforma normativa e política ambiental						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
21. Garantir que os órgãos normativos fundamentem o apoio à adoção de novas normas	<input type="radio"/>					
22. Garantir que as informações divulgadas pelos diferentes organismos sejam precisas e objetivas	<input type="radio"/>					
23. Garantir que os organismos federais revisem periodicamente as leis vigentes, a fim de determinar se elas devem ser revogadas ou modificadas	<input type="radio"/>					
24. Garantir que os órgãos normativos priorizem o tratamento dos danos específicos causados às pequenas empresas pelas leis	<input type="radio"/>					
25. Garantir que a regulação relativa ao meio ambiente seja eficaz em função dos custos	<input type="radio"/>					
26. Garantir que a regulação relativa a meio ambiente seja mais orientada para o mercado	<input type="radio"/>					
27. Reformar a lei relativa às espécies em perigo, equilibrando todos os interesses no tocante à gestão das áreas em que habitam as espécies ameaçadas	<input type="radio"/>					
28. Opor-se à obrigatoriedade de informar nos rótulos dos alimentos aqueles que contêm ingredientes modificados geneticamente	<input type="radio"/>					

Política internacional						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
29. Buscar a abertura multilateral dos mercados por meio da Organização Mundial de Comércio e a abertura bilateral com países não pertencentes à OMC	<input type="radio"/>					
30. Buscar uma maior orientação para o mercado dos programas do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional	<input type="radio"/>					
31. Impedir o acesso de produtos estrangeiros subvencionados aos mercados dos Estados Unidos	<input type="radio"/>					
32. Potencializar o acesso dos Estados Unidos aos mercados externos, contrapondo-se aos programas de governos estrangeiros de financiamento, investimento e auxílio à exportação	<input type="radio"/>					
33. Suprimir as sanções econômicas impostas a outros países unicamente pelos Estados Unidos e não por nossos amigos e aliados	<input type="radio"/>					
34. Eliminar a dupla imposição de cidadãos americanos que trabalham no exterior	<input type="radio"/>					
35. Reforçar a capacidade de negociação comercial dos Estados Unidos mediante a aprovação do direito de negociação comercial “por via rápida” para os presidentes dos Estados Unidos	<input type="radio"/>					
36. Melhorar a proteção dos direitos de propriedade intelectual em todo o mundo	<input type="radio"/>					
37. Acelerar a negociação para a constituição de uma Zona de Livre Comércio das Américas	<input type="radio"/>					
38. Eliminar as tarifas externas e as barreiras não-alfandegárias às exportações dos Estados Unidos	<input type="radio"/>					
39. Evitar as tentativas de politizar os processos de estabelecimento de normas internacionais que supostamente deveriam se basear em critérios científicos (por exemplo: princípio de cautela e Codex Alimentarius)	<input type="radio"/>					

Infra-estrutura de transportes						
	Extremamente alta	Muito alta	Alta	Média	Baixa	Não opina
40. Apoiar fontes alternativas de financiamento para programas de transporte (por exemplo: associações de entidades públicas e privadas, inovações no financiamento)	<input type="radio"/>					
41. Rápida execução de projetos relativos à área de transportes	<input type="radio"/>					
42. Apoiar as iniciativas dirigidas a ampliar a capacidade dos aeroportos	<input type="radio"/>					
43. Apoiar as iniciativas voltadas para a melhoria da rede nacional de transporte integrado	<input type="radio"/>					

2. OPINIÕES DOS MEMBROS

Após cada pergunta, assinale o círculo com a opção que melhor represente o seu ponto de vista. As respostas devem retratar a sua opinião sobre a questão, independentemente do grau de importância que lhe for atribuída.

Benefícios trabalhistas e para os empregados

	Inquestionavelmente sim	Geralmente sim	Geralmente não	De forma alguma	Não opina
1. Convém opor-se ao uso dos fundos de indenização por desemprego para pagar os trabalhadores de licença por motivos familiares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Convém opor-se ao aumento do salário mínimo federal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A legislação trabalhista federal deve permitir que os empregadores ofereçam aos empregados a opção de usufruir de períodos compensatórios remunerados em troca das horas extras trabalhadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Deve-se modificar a Lei de Baixas Médicas por Motivos Familiares (FMLA) a fim de abordar as dificuldades técnicas implicadas em seu cumprimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Deve-se limitar o poder dos sindicatos de cobrar dos trabalhadores cotas obrigatórias com fins políticos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Levando-se em consideração a questão da segurança nacional, deve-se modificar a legislação relativa à imigração visando atenuar a escassez de trabalhadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A complexidade da legislação sobre pensões dissuade os empregadores de oferecer planos de aposentadoria a seus empregados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Deve-se formular alternativas aos seguros de saúde oferecidos pelos empregadores, de forma que os trabalhadores possam dispor de planos individuais de assistência à saúde, aos quais os empregadores, se quiserem, possam dar contribuições?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Convém opor-se à ampliação de responsabilidades no tocante aos planos de assistência à saúde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outras Normatizações do Governo Federal

	Inquestionavelmente sim	Geralmente sim	Geralmente não	De forma alguma	Não opina
10. As empresas devem continuar tendo acesso a terrenos federais para realizar atividades ligadas à exploração florestal, mineração, pecuária e produção de petróleo e gás natural?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. O Governo Federal deve continuar proporcionando ajuda aos agricultores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. O Congresso deve supervisionar melhor a aplicação das normas propostas e vigentes estabelecidas pelos órgãos normativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Deve-se realizar a reforma do sistema de Previdência Social tendo em vista o contexto do século XXI?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O Governo Federal deve estabelecer restrições ou normas referentes à Internet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Aqueles que recolhem informações sobre comercialização fora da Internet devem ser submetidos às mesmas normas que regulam o comportamento dos que obtêm tal informação on line?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. As funções governamentais em matéria de segurança alimentar devem ser consolidadas em um único organismo federal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Os cidadãos devem assumir responsabilidade pessoal com relação às suas próprias opções de alimentação e nutrição? Convém opor-se à promulgação de uma normatização adicional do Governo neste assunto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. SOBRE A SUA EMPRESA

1. Área de atuação (marque uma única opção)

<input type="radio"/> Comunicação	<input type="radio"/> Finanças/Seguros/Imobiliária	<input type="radio"/> Internet/Comércio <i>online</i>	<input type="radio"/> Serviços
<input type="radio"/> Construção	<input type="radio"/> Alimentação/Agro-indústria	<input type="radio"/> Manufatura	<input type="radio"/> Associação gremial
<input type="radio"/> Distribuição	<input type="radio"/> Assistência sanitária	<input type="radio"/> Mineração	<input type="radio"/> Transporte
<input type="radio"/> Eletricidade/Gás	<input type="radio"/> Informação/Tecnologia	<input type="radio"/> Comércio varejista	<input type="radio"/> Outros

2. Número de empregados

<input type="radio"/> Menos de 10	<input type="radio"/> De 10 a 49	<input type="radio"/> De 50 a 99	<input type="radio"/> De 100 a 249	<input type="radio"/> De 250 a 499	<input type="radio"/> De 500 a 4.999	<input type="radio"/> 5.000 ou mais
-----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

3. Quantos membros de seu quadro de funcionários fazem parte da Guarda Nacional?

<input type="text"/>	.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	---	----------------------	----------------------	----------------------

4. Porcentagem de sindicalização de sua empresa:

<input type="radio"/> Nenhuma	<input type="radio"/> De 1 a 25%	<input type="radio"/> De 26 a 50%	<input type="radio"/> De 51 a 75%	<input type="radio"/> De 76 a 100%
-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

5. A sua empresa realiza atividades em âmbito internacional?

<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
---------------------------	---------------------------

5a. Se a resposta for sim, por favor indique de que tipo:

<input type="radio"/> Importação	<input type="radio"/> Exportação	<input type="radio"/> Estabelecimento em outros países	<input type="radio"/> Empresa Internacional Conjunta	<input type="radio"/> Representação de Empresa Estrangeira
----------------------------------	----------------------------------	--	--	--

6. A sua empresa realiza atividades relacionadas com a contratação pública?

<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
---------------------------	---------------------------

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

DIRETORIA EXECUTIVA – DIREX

Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo – RT

Gerente_Executivo

Emerson Casali

Equipe técnica

Camila Cavalcanti

Núcleo de Editoração CNI

Produção Editorial

SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA – SUCORP

Unidade de Comunicação Social – UNICOM

Criação da Capa

SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND

Fabíola de Luca Coimbra Bomtempo

Coordenação da tradução da publicação

Gabriela Leitão

Normalização

Trilha Mundos – Cooperativa de Turismo, Cultura e Meio Ambiente

Tradução

Renata F. Dalla Bernardina

Revisão da tradução

Bárbara Guimarães Arányi

Quiz Design Gráfico

Projeto Gráfico

Eduardo Meneses

Gráfica xxxxxxxxxx

Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno
Guia II – Estrategia
Guia III – Cabildeo*
Guia IV – Generación de ingresos

* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

**Escritório de Atividades para Empregadores
Repartição Internacional do Trabalho**

CH-1211 Genebra 22
Suíça
Fax: (+41 22) 7998948
e-mail: actemp@iol.org

