

## » **Mensagem política<sup>1</sup> para empresas e organizações**

EXISTE UMA LINGUAGEM COMUM AO INTERESSE EMPRESARIAL E AO PODER POLÍTICO?

COMO TRANSFORMAR UMA MENSAGEM CORPORATIVA NO ASSUNTO PÚBLICO?

Lisboa » 07 » 2013

**F**alar em 'mensagem política' lembra-nos automaticamente candidatos e governos. Na literatura sobre o tema podemos encontrar vários estudos, teorias, conselhos e dicas para fazer do político (candidato ou governante) alguém atrativo e atraente; um vencedor, portanto. Mas aquilo que pretendemos focar neste artigo não é a forma como podem os atores políticos influir na vida dos cidadãos, mas sim refletir sobre a forma **como a mensagem das empresas e das organizações pode influenciar os poderes públicos**.



As empresas têm cada vez maior presença na esfera política, da mesma forma que os poderes públicos são tendencialmente mais determinantes em condições de concorrência entre empresas. A relação entre uns e outros é cada vez mais profissionalizada, o que pressupõe não só uma maior eficácia das decisões políticas, mas também a segurança jurídica da economia de um país e, em particular, uma importante vantagem competitiva de todas aquelas empresas que gerem com excelência a sua capacidade de influência pública.

### A EMPRESA 'PROBLEMA'

As empresas e os poderes públicos pertencem a diferentes mundos, condenados a entenderem-se entre si, mas sempre distintos. Na relação entre ambos existem desencontros relativamente aos quais nos devemos antecipar. Estes são alguns:

1. **Desencontro básico:** entre as necessidades dos setores económicos e as necessidades dos responsáveis públicos (e dos seus eleitores). Os setores têm interesses ao nível do negócio, da mesma forma que os políticos precisam de visibilidade e peso político (no seu próprio governo, no seu partido e na opinião pública).
2. **Desencontro formal:** entre o 'eu' defendido pela empresa e o 'nós' que é defendido pelas entidades públicas. A empresa tende a falar de si mesma (números, rentabilidade, força laboral, etc.) e, para além disso, tem um interesse concreto, legítimo mas particular, enquanto os responsáveis políticos devem defender sempre o interesse público.
3. **Desencontro de timing:** entre as etapas 'corporativas' e as etapas 'eleitorais', mais prolongadas as primeiras que últimas, especialmente num momento em que os responsáveis públicos estão submetidos a um escrutínio e a uma campanha eleitoral permanente. Este aspeto obriga-os a uma atuação contínua que visa atingir resultados quase imediatos para as suas decisões.

<sup>1</sup> Uma mensagem política não é uma mensagem ideológica nem partidária, se bem que deve utilizar estes códigos. Para o efeito do presente artigo, uma mensagem política é uma ferramenta de gestão da influência de empresas e organizações, fundamentada com argumentos económicos e jurídicos que representam os seus interesses corporativos, que tem como destinatário um representante político e que está ancorada a um tema que diz respeito ao interesse público.

4. **Desencontro preventivo:** entre as necessidades e inquietudes dos setores e a forma como estes aspetos são percecionados pelo decisor. 'Não é o que você diz que interessa, é o que as pessoas ouvem' é o lema de Frank Luntz em Palavras que funcionam. Quanto menor é o conhecimento e a confiança mútua entre as partes, maior será o receio relativamente às propostas que são feitas. Daí decorre a necessidade de manter relações mutuamente satisfatórias e sustentáveis no tempo, evitando estabelecer aquele tipo de relação que apenas existe quando há algum fator que ameaça o nosso negócio.

A empresa 'problema' caracteriza-se por uma atitude reivindicativa, ameaçadora ou agressiva relativamente aos poderes públicos, sem ter em consideração o contexto político ou social.

5. **Desencontro 'problema':** um passo a mais relativamente ao anterior. Baseado na desconfiança mas, sobretudo, no facto de que os responsáveis públicos não querem acrescentar pontos à sua agenda. A empresa 'problema' caracteriza-se por uma atitude reivindicativa, ameaçadora ou agressiva relativamente aos poderes públicos, sem ter em consideração o contexto político ou social. Habitualmente perceciona a negociação numa pulsão de ganhar ou perder, apoiando-se para o efeito em campanhas nos meios de comunicação. Converter-se numa empresa deste género pode gerar resultados no curto prazo, sobretudo se o tema em questão provoca o silêncio social, se na pressão exercida há mobilização mediática ou se se articulam forças de poder por cima do decisor direto. Contudo, esta é uma estratégia que deve usar-se de modo excepcional – como último recurso, digamos – já que agudiza a confiança e queima, de uma só vez, toda a possibilidade de um relacionamento futuro.

Contudo, para além destes desencontros de carácter estrutural, a construção de uma 'mensagem política' de uma empresa deve ter em consideração dois obstáculos adicionais, muito característicos do nosso tempo.

1. Segundo Dick Morris, a era dos grandes assuntos acabou, o que significa que são muito mais os 'assuntos' (normativas, decisões, anúncios públicos, etc.) que concorrem entre si para conquistar espaço na agenda política. O nosso tempo é limitado e está submetido à concorrência de múltiplos assuntos semelhantes ao nosso.
2. O relacionamento com o poder executivo e parlamentar está a tornar-se quotidiano. Os níveis de relacionamento mais elevados, tradicionalmente reservados às grandes empresas, estão cada vez mais ao alcance de um conjunto amplo de empresas e organizações que fazem da gestão da sua influência um critério de diferenciação da concorrência.

## A CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES WIN-WIN

A evolução de uma 'mensagem empresarial' para uma 'mensagem política' num contexto de desencontros e de crescente competição pela agenda pública requer sempre uma aposta na antecipação e na construção de relações mutuamente enriquecedoras.

À margem de situações concretas, chegar apenas quando se tem um problema é sempre chegar tarde, entre outros motivos porque certamente um concorrente já se encontrava ali com a devida antecipação. As empresas que gerem bem a sua influência aspiram a construir relações pensadas no longo prazo. Para conseguir estar quando é preciso 'pedir' alguma

coisa é necessário saber estar quando se pode contribuir para algo, o que implica compreender bem as situações em que se pode ser útil e construir essa relação de entre-ajuda e sustentabilidade no tempo (as designadas relações win-win).

A gestão da influência, ao contrário do que se possa pensar, tem pouco de arte e muito de método. O fator de sucesso parte da empatia mais básica que nos permite colocar na posição do outro e entender a sua realidade, o seu contexto e as suas necessidades.

Só a partir desta perspetiva da relação sinérgica, através de um tipo de relacionamento não oportunista, é possível planejar relações vencedoras. Contudo, devemos partir do conhecimento profundo sobre as prioridades e limitações dos nossos interlocutores públicos, de forma a tornar possível construir propostas interessantes e vencedoras que sejam capazes de defender os nossos interesses. Uma defesa afetiva da nossa posição, do nosso 'interesse corporativo', não só requer argumentos sólidos, mas implica ainda que estes estejam balizados na defesa do interesse público e que se tornem um verdadeiro 'assunto público'.

Tomemos então o caminho que nos leva do 'interesse corporativo' à construção de um 'assunto público'.

## INTERESSE CORPORATIVO, ASSUNTO E ASSUNTO PÚBLICO

Como conseguimos que o meu **interesse corporativo (mensagem empresarial)** se converta num **assunto público (mensagem política)**?

A nossa posição de partida deve ser sempre a de uma boa identificação do interesse corporativo. A segunda posição é a da definição do nosso assunto, em relação aos interesses do interlocutor. Por último, a posição vencedora é aquela onde somos capazes de identificar o nosso interesse corporativo no interesse geral, o que o torna num 'assunto público'.

### Posição de partida. Sou interesse corporativo

Na nossa posição de partida devemos fazer uma identificação cuidada do interesse corporativo. Em muitas ocasiões são as próprias empresas as entidades que atuam de forma indiferente relativamente a mudanças que podem ameaçar a sua atividade, pressões da concorrência ou de outros grupos de interesse, velhas legislações de outros países que abrem o seu caminho em Bruxelas sob a forma de novas diretivas, projetos de lei que inicialmente estavam pensados para outros setores e que acabam por incidir sobre a nossa atividade. De novo, a melhor estratégia é a antecipação, o que pressupõe estar presente, participar e, se possível, liderar os temas de debate público que, relativamente a temas estratégicos

para a empresa, produzem mudanças de opinião relevantes, já que mais cedo ou mais tarde chegarão ao governo ou ao parlamento sob a forma de regulamentação.

Este trabalho requer conhecer:

- Quem são os implicados relativamente a uma determinada política (mapa de decisores);
- Quem são as pessoas que influenciam a decisão (aliados naturais, potenciais aliados e opositores);
- Com que prazos contamos;
- De que forma devemos participar com relevância no debate, antes que este se transforme numa decisão pública.

A título de exemplo consideremos a seguinte situação. Uma antiga reivindicação de um grupo social que pode afetar o nosso negócio local tem mais possibilidades de chegar ao Diário da República se um membro próximo do grupo tiver sido nomeado assessor de um regulador com relevância, ou se dirigentes do partido do governo procuram apoio dos seus eleitorados nos contextos destes coletivos. Não há conversações irrelevantes, já que a irrupção das redes sociais facilita de um modo exponencial a propagação e adesão a determinadas posições, sendo também responsável pelo estímulo à participação e à escuta dos utilizadores.

Uma vez identificado o nosso interesse corporativo e detetada a sua relevância, iniciamos então o processo de fundamentação - jurídica, económica, técnica - procurando todos os aspetos que reforcem a nossa posição:

- Os trâmites jurídicos;
- O impacto económico - nas suas vertentes económica, laboral, etc.;
- O que ocorre no âmbito internacional - estatísticas e casos de sucessos.

Uma defesa afetiva da nossa posição, do nosso 'interesse corporativo', não só requer argumentos sólidos, mas implica ainda que estes estejam balizados na defesa do interesse público e que se tornem um verdadeiro 'assunto público'.

Movemo-nos agora no âmbito dos relatórios técnicos que, com um pouco de sorte, nos ajudarão a desenhar uma visão integrada, mas de alcance meramente técnico. Estamos ainda muito longe de dispor de materiais verdadeiramente inteligíveis por parte dos responsáveis públicos.

### Segunda posição. Sou assunto

Nesta fase iniciamos a viagem até ao decisor. Identificado o nosso interesse, estudado o seu contexto jurídico, económico e as especificidades técnicas do tema, devemos fazer o mesmo caminho para identificar as posições estratégicas do nosso interlocutor. Devemos então conhecer:

- A sua formação e trajetória;
- A sua agenda pessoal e política;
- O seu perfil mediático (inquietações e posicionamento);
- O que pode conhecer de nós;
- E sobretudo de que forma o nosso interesse corporativo pode relacionar-se com o interesse do próprio decisor.

Esta informação ajuda-nos a decidir em que categoria (assunto) vamos encaixar o nosso interesse corporativo.

Vejamos a seguinte situação. Será que um tema ambiental é sempre um assunto que deve gerir-se com os responsáveis do ministério que lhe compete? Nem sempre. Quando temos algumas suspeitas de que a receptividade a qualquer assunto pode ser maior, por exemplo, da parte de responsáveis sobre consumo ou comércio (economia), podemos encaixar o nosso interesse corporativo num quadro económico com conotações ambientais. Estamos assim a defender o assunto relativamente ao nosso interlocutor.

Para além disso, devemos começar a dar forma à nossa mensagem. Trata-se de tornar simples aquilo que é complexo e de tornar acessível o trabalho do especialista ou do técnico. Devemos ser capazes de expor de forma simples e breve um parecer jurídico. Devemos ter sempre em mente que os primeiros 20 segundos são aqueles que servem para captar a atenção do nosso público. Os números devem transformar-se em analogias simples e compreensíveis. Depois, uma vez merecida a atenção, temos sempre espaço para aprofundar a informação ou para entregar um relatório mais detalhado.

Se na nossa posição de partida nos enriquecemos com argumentos e razão, agora filtramos toda a informação de forma a determinar quais são aqueles aspetos que ligam os nossos aos interesses do regulador, o que pode servir de alavanca para a tomada de decisões.



### Posição vencedora. Somos assunto público

É preciso notar que uma posição vencedora deve sempre estar em sintonia com o contexto político, econômico e social sobre o qual se toma a decisão. Temos que trazer o assunto 'para a rua' para que este se torne público.

Aqui elevamos o perfil, perdemos alguma racionalidade na forma, já que se trata de ser mais útil e não de ter razão. Devemos deixar de lado a linguagem técnica e tornamo-nos mais visuais e metafóricos; abandonamos o foco no 'meu problema' de forma a abordar o 'nosso problema', e sobretudo a melhor solução: a 'nossa solução'. Esta deve sempre ser uma solução que parte do interesse público.

Para esta transição do interesse corporativo que se transforma em assunto e consequentemente em assunto público, concorrem muitos destes aspetos:

- Qual é o interesse político?
- Tem visibilidade e projeção mediática? Essa projeção é favorável, neutra, ou existe algum tipo de resistência?
- Onde estão as resistências políticas? Existem outros assuntos que estejam em concorrência com a afetação política?
- Como se relaciona o assunto com o contexto político, social e econômico?
- Pode traduzir-se em emprego, sustentabilidade, segurança, liberdade ou desenvolvimento? Pode traduzir-se em apoio público ou em votos?

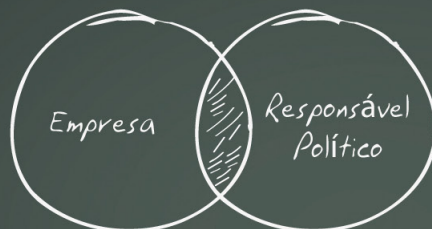
Ao interpretar o nosso interesse corporativo no campo político definimos o quadro a partir do qual vamos confrontar o debate com o nosso regulador. Traduzimos o nosso interesse no seu interesse, antecipando-nos ao nosso interlocutor. De-

vemos ser conscientes de que o nosso ponto de vista estará em concorrência com outras perspetivas e outros assuntos e devemos incorporar estes aspetos na nossa mensagem, procurando minimizar o seu impacto.

De forma mais radical, o assunto público constrói-se a partir daquele que vota, a partir dos seus próprios mitos, rituais, convicções, preconceitos, crenças e opiniões. É uma mensagem política construída para políticos com argumentos econômicos e jurídicos que respondem ao nosso interesse corporativo.

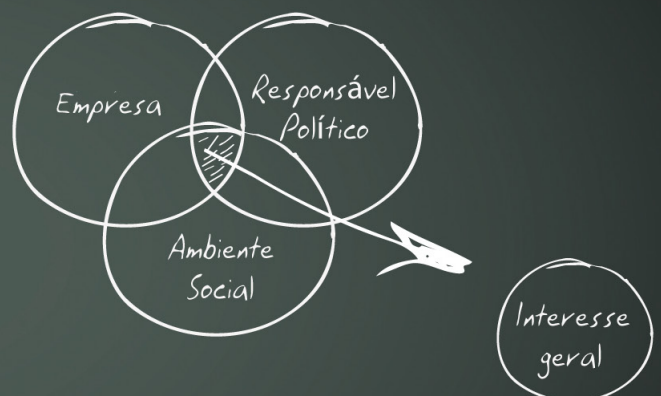
Nas estratégias de campanha utilizam-se quatro forças essenciais a partir das quais construímos as nossas mensagens: amor, ódio, esperança e medo. Cada assunto público que gerimos terá de estar ancorado a uma destas forças.

### POSIÇÃO DE PARTIDA



### SEGUNDA POSIÇÃO

### POSIÇÃO VENCEDORA





>> **Carmen Muñoz** é Gestora de Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Anteriormente foi directora executiva da consultora Rosa Gómez-Acebo (consultores de Comunicação) e directora de comunicação da Unión Profesional. É licenciada em Jornalismo pela Universidade Complutense de Madrid (UCM), graduada em Gestão Empresarial e Direcção de Comunicação pelo Instituto de Empresa (IE) e em Direcção de Campanhas Eleitorais pela Universidade Pontifícia de Comillas (ICADE).



>> **Joan Navarro** é vice-presidente e Director Sénior de Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Foi Director e Porta-voz da Coligação de Criadores e Industrias de Conteúdos Audiovisuais e ocupou diversos cargos na Administração Pública espanhola, entre os quais, Director de Relações Institucionais da Sociedad Estatal Aguas de las Cuencas Mediterráneas (2006-2008) e Director de Gabinete do Ministro de Administração Pública (2004-2006).

**d+i** LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque assistimos a um novo guião macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

d+i é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimento que identifica, analisa e transmite os novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente constante de ideias que adianta os novos tempos da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é branca nem preta, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)