

Iceland  
Liechtenstein  
Norway



**Active  
citizens fund**

**COMUNICAÇÃO NAS  
ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL:  
DO *EMPOWERMENT*  
À *ADVOCACY***

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

PROJETO FINANCIADO POR:

 FUNDAÇÃO  
CALOUSTE GULBENKIAN

 FUNDAÇÃO  
BISSAYA BARRETO

IMPLEMENTADO POR:

 FEC

 ESCOLA SUPERIOR  
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**NorSensus**  
MEDIAFORUM

### **MAFALDA EIRÓ-GOMES** (ORG.)

Doutorada e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Nova de Lisboa. Professora Coordenadora de Pragmática e Relações Públicas da ESCS-IPL, onde leciona desde 1991. Consultora para a comunicação, pro bono, de diversas organizações da sociedade civil.

### **ANDREIA GARCIA**

Professora Adjunta Convidada na ESCS-IPL. É diretora-geral da Miligrama Comunicação em Saúde. Doutorada em Ciências da Comunicação pelo ISCTE-IUL, especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas pelo IPL e mestre em Comunicação em Saúde pela FML-UL. Tem mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento estratégico de projetos de comunicação para a saúde.

### **MARIANA PEREIRA**

Coordenadora do Departamento de Comunicação de uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento. Assistente convidada na ESCS-IPL desde 2019. Licenciada e Mestre na área das Relações Públicas pela ESCS-IPL.

### **TATIANA NUNES**

Professora Adjunta Convidada na ESCS-IPL. Foi Diretora de Comunicação de uma Organização da Sociedade Civil da área da saúde durante 11 anos. Especialista em comunicação no interesse público e comunicação nas organizações da sociedade civil. Doutorada em Ciências da Comunicação pelo ISCTE-IUL e Licenciada e Mestre na área das Relações Públicas pela ESCS-IPL.

### **VANESSA MOREIRA**

Coordenadora do Gabinete de Comunicação do INOV – INESC Inovação. Assistente Convidada na ESCS-IPL. Licenciada em Línguas e Relações Empresariais pela Universidade de Aveiro e Mestre em Relações Públicas pela ESCS-IPL.

**COMUNICAÇÃO NAS  
ORGANIZAÇÕES DA  
SOCIEDADE CIVIL:**  
*DO EMPOWERMENT  
À ADVOCACY*

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

# ÍNDICE

- 07     **INTRODUÇÃO**  
MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 17     **I. DO EMPOWERMENT À ADVOCACY: AS OSC NO TERRENO**  
TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 49     **II. ADVOCACY E PUBLIC AFFAIRS: INFLUÊNCIA NA ESFERA PÚBLICA**  
VANESSA MOREIRA E MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 69     **III. AS PLATAFORMAS ONLINE NA MUDANÇA SOCIAL E COMPORTAMENTAL**  
MARIANA PEREIRA
- 95     **IV. O PAPEL DOS ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (OCS)  
NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**  
ANDREIA GARCIA
- 125    **V. ESTUDO DE CASO: A CAMPANHA “AMIGOS NA DEMÊNCIA” DA  
ALZHEIMER PORTUGAL – MOVIMENTO GLOBAL DEMENTIA FRIENDS  
2018-2020**
- APÊNDICE  
**MANUAL DO EMBAIXADOR  
ALZHEIMER PORTUGAL**  
TATIANA NUNES

## II. ADVOCACY E PUBLIC AFFAIRS: INFLUÊNCIA NA ESFERA PÚBLICA

VANESSA MOREIRA E MAFALDA EIRÓ-GOMES

### INTRODUÇÃO

“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has.”

MARGARET MEAD

Nem sempre as noções de *“empowerment”*, *“advocacy”* ou de gestão de assuntos institucionais versus assuntos públicos são bem entendidas nos diversos contextos das suas práticas. Se uma área, contudo, parece emergir como aquela em que muitos poderiam beneficiar do trabalho de alguns, tantas e tantas vezes, muito poucos, é com certeza nas áreas de atividade e intervenção das organizações da sociedade civil. Desde há muito que as estratégias de *advocacy* na sua aceção de estratégias de comunicação para a mudança de opiniões, atitudes, comportamentos de indivíduos e grupos em prol do bem comum é uma área importante de intervenção das Organizações da Sociedade Civil (OSC). Em Portugal, ela parece continuar contudo a ser sempre entendida como não sendo o seu trabalho primordial ou leva a que os que a praticam sejam vistos muito mais como “ativistas” do que como atores principais nas áreas do desenvolvimento ou da cidadania global.

Como Avner (2013) tão bem o afirmou, a intervenção nos processos de tomada de decisão ao nível das políticas públicas é um trabalho importantíssimo das OSC em prol da manutenção da democracia e do envolvimento das comunidades nesses processos. Devemos às múltiplas organizações da dita sociedade civil, das organizações não governamentais, as fundações ou às pequenas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) muito do envolvimento dos cidadãos

anônimos nos esforços coletivos; muita da mobilização de cidadãos individuais para um agir coletivo na definição de propósitos e na prossecução de objetivos que não seriam possíveis sem essa intencionalidade coletiva embora exclusivamente existente em cada uma das mentes individuais (Searle, 1983).

Entende-se aqui o conceito de *advocacy* para além das suas atividades constituintes, nomeadamente a simples representação dos grupos. Este já não se limita a esta última tendo evoluído para uma noção, cada vez mais importante, de *empowerment* para a participação deliberativa, de desenvolvimento das comunidades, de ativismo, e de influência e pressão para a reforma social (cf. Carlisle, 2000; Avner, 2013; Guo & Saxton, 2020).

## GESTÃO DE *PUBLIC AFFAIRS*

A gestão de *public affairs* foca-se no acompanhamento da evolução do contexto legislativo e regulatório de um setor, permitindo às organizações delinear proativamente as suas posições perante o desenvolvimento desses contextos, procurando influenciá-lo na esfera pública.

Se considerarmos que em qualquer setor, público ou privado, primário, secundário ou terciário, as organizações que os constituem estão sujeitas a leis e regulamentos, a níveis setorial, local, nacional e internacional, que limitam as suas atividades, então, é do seu interesse manterem-se ativas no debate de políticas públicas que as influenciam: indivíduos e grupos, incluindo organizações, apelam ao envolvimento governamental e os governos representativos e responsabilizados, em democracias liberais, respondem a esse apelo (Moloney, 2009).

Desta forma, no âmbito da gestão das organizações, a gestão de *public affairs* pode constituir uma especialização da atividade de comunicação com o objetivo de influenciar as políticas públicas em benefício das organizações que a exercem (Moloney, 2009).

De acordo com o *Public Affairs Council* (2022), esta é a função de gestão responsável pela interpretação do ambiente não-comercial da organização e pela direção e gestão da resposta da organização a esses fatores.

Assim, no âmbito desta atividade, as relações são estabelecidas entre os grupos e organizações, não com os mercados, mas sim com os governos (Moloney, 2009). Isto significa que a atividade de gestão de *public affairs* abrange uma maior variedade de intervenientes - empresas e organizações, instituições públicas e privadas, grupos de pressão, movimentos sociais, etc. - razão pela qual se entende que uma abordagem de Relações Públicas pode ser adequada.

A gestão de *public affairs* pode ser realizada por entidades estabelecidas que procuram trabalhar os enquadramentos legislativos e regulatórios existentes, assim como por novas entidades ou grupos organizados que pretendem reformar esses contextos: pode ser realizada por entidades nacionais e transnacionais, grupos locais em manifestações.

Esta pode assim afirmar-se como uma especialização da área de Relações Públicas intimamente ligada ao exercício de influência junto das instituições governamentais, constituindo sinal de uma democracia forte através do estabelecimento de relações de organizações, grupos e cidadãos com o governo. É nestas relações baseadas e construídas sob a égide da bidirecionalidade da comunicação que indivíduos e grupos urge o envolvimento do governo no debate na esfera pública. Assim, a gestão de *public affairs* procura identificar os temas relevantes para quem a exerce com o objetivo de influenciar a política pública para sua vantagem.

Os assuntos em análise são identificados no âmbito do interesse público e a sua gestão afirma-se enquanto “[...] a ‘voz’ que permite que as organizações e os grupos (grandes e pequenos, comerciais e sem fins lucrativos, públicos e privados, religiosos e seculares, conservadores e radicais, permanentes e temporários, nacionais e locais), num país (ou numa união política maior), falem entre si e com o governo – pública e privadamente – sobre políticas públicas aos níveis internacional, transnacional, nacional, regional e local” (Moloney, 2009, p.442).

O autor distingue “vozes” públicas e privadas atribuindo a cada uma delas funções e canais de comunicação diferentes:

< “As ‘vozes’ públicas e privadas são utilizadas na prática de *public affairs*. São expressas sobretudo através das relações com os *media* mas também através de brochuras corporativas, *websites*, conferências, gestão de eventos, manifestações e demonstrações

< As vozes privadas são ouvidas por oficiais seniores, ministros, membros do parlamento (MP), membros do Parlamento Europeu (MPE), conselheiros locais e oficiais nos seus gabinetes quando fazem política” (Moloney, 2009, p.442).

No que diz respeito à gestão de *public affairs* na sua aproximação da prática das Relações Públicas, parece clara a ideia de que estas se debruçam sobretudo sobre aquelas que são consideradas as vozes públicas, também através de estratégias de *advocacy*, sendo as que são ouvidas e discutidas naquela que se considera a esfera pública, enquanto as vozes privadas não são normalmente do conhecimento público, mas podem de acordo com as leis em vigor nos países ser assumidas, por exemplo, pela função de lóbi.

Segundo Thomson e John (2007), a atividade de gestão de *public affairs* tem por base o reconhecimento da importância dos *media*, pela sua capacidade de, ao mesmo tempo, refletir e modelar a opinião pública.

## GESTÃO DE *PUBLIC AFFAIRS* DOS GOVERNOS

A gestão de *public affairs* dos governos procura responder a uma “[...] necessidade de informar os seus públicos sobre os seus programas e serviços, responder a questões, e auscultar a opinião pública nos seus esforços” (Swann, 2010, p.258). Apesar das diferenças de nível e tipo de governo, a atividade de gestão de *public affairs* exercida pelos órgãos governamentais tem sete objetivos principais (Broom e Sha, 2013):

- < informar os constituintes acerca da actividade das agências governamentais;
- < garantir a cooperação ativa nos programas do governo;
- < promover o apoio dos cidadão para políticas e programas implementados;
- < servir enquanto defensor do público junto de administradores governamentais;
- < gerir informação internamente;
- < facilitar as relações com os *media*;
- < construir uma comunidade e uma nação.

Na função governamental de gestão de *public affairs*, o principal objetivo é o de informar os públicos mantendo um fluxo de informação dentro e fora das estruturas governamentais e também para públicos além das fronteiras nacionais do Estado (Broom e Sha, 2013). Neste sentido, “informação abundante e precisa é utilizada por governos eficazes para manter relações responsivas com os constituintes, baseadas em entendimento mútuo e contínua comunicação bidirecional” (Broom e Sha, 2013, p.374)

## GESTÃO DE *PUBLIC AFFAIRS* PARA A MUDANÇA SOCIAL

A comunicação está intimamente ligada à ideia de mudança, sendo um veículo para a sua atuação em grupos, organizações, sistemas e movimentos sociais. A mudança social pode ser desejável e necessária em variados momentos, e a diferentes níveis, sendo necessárias diferentes abordagens para implementá-la.

A mudança pode ser necessária devido a uma questão de conflito, sendo este natural no estabelecimento de relações entre várias partes e, habitualmente, de relativa fácil resolução. No entanto, quando entramos num campo de conflito moral, a resolução é mais complexa. O conflito moral pode caracterizar-se pela utilização de linguagens diferentes entre as partes, pela assunção de que as diferenças de ponto de partida são irreconciliáveis e, por isso, a única solução é o confronto, e a crença de que qualquer tentativa de resolução apenas resultará em escalada do conflito.

O conflito moral pode ser gerido através de *comunicação transcendente*: criação de novos enquadramentos que permitem aos participantes reconstruir e reconceitualizar as diferenças, envolvendo-se numa nova conversação. Este tipo de comunicação permite transformar relações, abandonando o confronto em favor das narrativas, novos significados e construção de relações em que se explorem o poder e limites dos pontos de vista apresentados (Pearce & Littlejohn, 1997 em Littlejohn, 2021).

A mudança pode ser também necessária para a construção de paz intercultural (Broom & Collier em Littlejohn, 2021). Neste caso, os conflitos são particularmente complexos, tendendo a envolver questões históricas e étnicas, diferenças estruturais e económicas e distribuição desigual de recursos entre as

partes envolvidas. Para os autores, a construção de paz é um processo em constante evolução, dinâmico e adaptativo, contemplando três dimensões: a pessoal, incluindo pensamentos, emoções, percepções e experiência individuais; a dimensão relacional, centrada no conflito e como afeta as relações sociais; e a dimensão estrutural, que inclui os discursos organizacionais, institucionais e sociais que influenciam acesso a recursos, agência, inclusão e tomada de decisão.

Para gerir a mudança necessária neste caso, os autores propõem estratégias que têm por base uma abordagem holística e de envolvimento deliberado e reflexivo das partes envolvidas. Em primeiro, evitar simplificar a cultura e, pelo contrário, reconhecer a sua multivocalidade e interseccionalidade. Neste sentido, considerar de forma crítica os legados históricos e ideologias que podem não estar evidentes, assim como analisar a agência e voz de todas as partes para determinar quem tem, ou não, capacidade de ação. Por último, é necessário promover um envolvimento de longo-prazo e de diálogo reflexivo.

Nestas relações, não podemos ignorar que está sempre presente uma política de poder que, no contexto da mudança social, deve evoluir de um paradigma de “poder-sobre” para “poder-com” (Rowe, 2008 em Littlejohn, 2021). No primeiro, o poder é visto como um recurso escasso, que deve ser detido e controlado numa posição de alienação, escassez e isolamento. O último é utilizado para a criação e geração, não estando limitado e sendo repensado e reconstruído sempre que é dado, recebido e exercido.

Independentemente do que motiva a mudança social e quais os objetivos definidos para essa mudança, os profissionais de gestão de *public affairs* nas organizações podem desenhar as suas estratégias de influência tendo em conta o ciclo de vida para a mudança social (Worth, 2017).

As questões sociais geralmente seguem um ciclo de vida. No início, pode existir uma desatenção para com o problema, embora ele exista. Algum acontecimento pode fazer com que esta seja descoberto pelos indivíduos, ou que a atenção seja chamada para si através dos *media*. Defensores, incluindo organizações sem fins lucrativos, em seguida, podem dar mais visibilidade à questão identificando e avaliando possíveis cursos de ação. As intervenções iniciais podem incluir esforços do governo e organizações sem fins lucrativos. O progresso da estratégia de gestão de *public affairs* pode ser desigual ao longo do tempo, concluindo-se com a resolução do problema (ou a aceitação de que esta não é possível). O assunto pode até cair em esquecimento por parte da opinião pública até que um novo evento chame de novo a atenção para a questão.

Na gestão de *public affairs* para a mudança social, o interesse público é servido por uma diversidade de organizações em prol de causas é a preservação de um mercado livre de ideias, permitindo a troca de informações e discussão que, em última análise, conduza a uma política pública sólida. Neste sentido, *advocacy* e lóbi tornam-se pilares de uma sociedade democrática e as suas características serão abordadas mais à frente neste capítulo enquanto estratégias para a gestão de *public affairs*.

## CICLO DE VIDA PARA MUDANÇA SOCIAL

(adaptado de Andreassen, 2006 em Worth, 2017)

|  |   |
|--|---|
| <b>FASE 1</b><br><b>Despreocupação para com o problema</b>         | O problema social existe, como evidenciam dados concretos ou histórias, mas ainda não se tornou preocupação de ninguém.   |
| <b>FASE 2</b><br><b>Descoberta do problema</b>                     | O problema chega ao conhecimento de indivíduos ou grupos (incluindo <i>media</i> ) que consideram que precisa ser resolvido. Nesta fase, as análises iniciais são realizadas. Nuances do problema começam a surgir — por exemplo, saber quem é mais afetado pelo problema.  |
| <b>FASE 3</b><br><b>Agenda setting</b>                             | Ativistas, grupos de defesa, políticos e jornalistas aumentam o volume sobre o assunto. Nesta fase, financiadores e potenciais intervenientes começam a encontrar a questão suficientemente importante para a atenção e possível ação.  |
| <b>FASE 4</b><br><b>Identificação de escolhas</b>                  | Analistas e defensores analisam os dados e consideram como o problema pode ser abordado. Evidências sobre ligações causais são importantes, assim como cenários para possível intervenção.  |
| <b>FASE 5</b><br><b>Escolha de cursos de ação a seguir</b>         | É aqui que ocorre o debate sobre os benefícios e custos que a ação e a inação terão na sociedade, nas vítimas e naqueles que devem agir (por exemplo, doar dinheiro, aprovar leis) se houver uma solução. É dada atenção à eficácia de várias soluções. Forças opostas emergem e solidificam suas posições.               |
| <b>FASE 6</b><br><b>Lançamento de ações iniciais</b>               | Fundações ou agências governamentais investem dinheiro em programas. As organizações encetam esforços e testam estratégias e táticas alternativas. Estas envolvem intervenções a jusante e a montante.  |
| <b>FASE 7</b><br><b>Reavaliação e redirecionamento de esforços</b> | Com as mudanças mais difíceis, o progresso é lento e há períodos de aceleração, desaceleração, progressão e regressão. Em algum momento, as figuras-chave sentirão que é hora de fazer um balanço de onde está o problema. O resultado pode ser uma reorientação e ressurgimento de intervenções — ou não.                |
| <b>FASE 8</b><br><b>Sucesso, fracasso, “esquecimento”</b>          | Após algum tempo, o problema terá encontrado algumas soluções importantes ou prova ser intratável e, na ausência de progressos ou novos dados, tendem a ser esquecidos na esfera pública. Este esquecimento pode também resultar de uma nova concorrência do mais recente problema social que capta a atenção do público. |

## OPINIÃO PÚBLICA: GESTÃO DE INTERESSES NA ESFERA PÚBLICA

A opinião pública é um fator a ter em conta em Relações Públicas considerando que, sobretudo com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, as instituições estão cada vez mais expostas no domínio público. Considerando o crescimento dos *mass media* para escalas internacionais assim como o advento dos *social media*, a gestão da opinião pública torna-se um verdadeiro desafio.

A opinião pública é inerentemente “[...] não necessariamente lógica; é amorfa, ambivalente, contraditória, volátil. Consequentemente, os que de nós esperariam influenciar a opinião pública, podemos apenas esperar que os nossos esforços, ao longo do tempo, possam impelir o consenso para uma satisfatória percepção dos assuntos” (Block 1977 citado por Broom e Sha 2013, p.201).

Assim, podemos e devemos assumir, para benefício das estratégias de gestão de *public affairs*, que a opinião pública se encontra em constante mudança e que é difícil delimitá-la pelo que, do ponto de vista da comunicação, cabe às Relações Públicas procurar antecipá-la pela observação e acompanhamento atentos dos tópicos, não só em debate, mas sobretudo dos emergentes, de forma preventiva e proativa. Esta preocupação não é exclusiva de uma só atividade ou setor, tal como afirmado por L’Etang:

“A opinião pública importa aos profissionais de relações públicas, quer estes trabalhem ou não na esfera política. É dinâmica, fluída e modeladora – razão pela qual as relações públicas se focam na mudança” (L’Etang, 2008, p.100).

A opinião pública e o seu entendimento constitui um factor de peso em Relações Públicas na medida em que é ela que age como impulsionadora dos comportamentos que têm um impacto nas instituições e a auscultação da opinião pública juntos dos públicos e a procura de exercício de influência sobre estes é um desafio para os profissionais e para as organizações.

É fundamental ter em conta neste exercício que, normalmente, os públicos não possuem um conhecimento real dos eventos: o seu conhecimento não advém da experiência o que os leva a construir as suas “realidades” lidando-se, por isso, com as percepções dos públicos. Neste sentido, é Lippmann quem afirma que:

“o único sentimento que alguém pode ter sobre um evento que não experiênciaria é o sentimento despertado pela sua imagem mental desse evento. É por isso que até sabermos o que os outros pensam que sabem, não podemos verdadeiramente entender os seus atos” (Lippmann 1922/1998, p.13).

Assim sendo, o profissional de Relações Públicas enquanto “[...] analista da opinião pública deve começar então por reconhecer a relação triangular entre o cenário da ação, o retrato humano desse cenário e a resposta humana a esse retrato com impacto no cenário da ação” (Lippmann 1922/1998, p.17). Mas além de constituir um desafio do ponto de vista profissional nas Relações Públicas, o conceito de opinião pública encontra também pontos de discórdia na investigação quando se procura encontrar uma definição consensual.

Assim, uma noção de opinião pública refere-se à agregação de opiniões individuais em torno de um assunto, aquilo que L’Etang refere como “[...] uma estatística das perspectivas expressas externamente por uma amostra representativa da população [...]” (2008, p.98).

A ideia de entendimento comum e de consenso relativamente a um assunto são também frequentes (L’Etang, 2008). Estas noções são contestadas porque, assim entendidas, se referem a estados identificados num determinado momento e que, mais do que um estado representativo de uma aglomeração de compreensões individuais – e por isso não públicas –, a opinião pública é “[...] o processo social de formação, expressão e ajustamento de ideias que afetam o comportamento coletivo nas situações” (Broom e Sha, 2013, p.201).

No entanto, para que possam proceder a análises da opinião pública, torna-se necessário definir momentos específicos desse processo para que se possa realizar uma descrição e comparação na evolução do mesmo. Neste sentido, as Relações Públicas podem analisar a direção da opinião pública, ou seja, a posição relativamente a um assunto podendo esta assumir um valor ou positivo, ou negativo, ou neutro, a intensidade dessa posição e a sua estabilidade (e consequentemente o nível de reação a eventos ou informação), o suporte informativo na origem da opinião acerca de um assunto (relevante na medida em que uma opinião com uma base informativa débil é mais suscetível de mudanças em direção e intensidade), e o suporte social, isto é, o sentimento de partilha de opiniões em sociedade (Broom e Sha, 2013).

Esta análise de um conjunto de pessoas com uma mesma perspectiva acerca de assunto, isto é, de uma consciência comum, permite às Relações Públicas definir, de forma estratégica, aquilo a que Kunczik (1997; 2009) se refere como “declarações públicas” por parte dos países ou governos com o objetivo de tornar a opinião pública focada ou de definir os assuntos para discussão pública. Estas declarações públicas são muitas vezes levadas a cabo através dos *mass media*.

Sendó o foco das Relações Públicas a mudança, esta análise constante torna-se preponderante na definição de estratégias que procurem influenciar a opinião pública com o objetivo de produzir alterações que, no caso das OSC, carecem do apoio e voz dos cidadãos para ganhar força na esfera pública. A opinião pública está intimamente ligada aos valores democráticos por derivar da existência de um espaço público em que é permitida a discussão livre de ideias e a possibilidade de os públicos poderem exercer também eles influência sobre os governos, no sentido de verem respeitados os seus direitos e de participarem das políticas públicas.

Assim, “o valor democrático fundamental requer que a política seja suportada pela opinião pública. A responsabilização perante a opinião pública minimiza a possibilidade de ditadura” (L’Etang, 2008, p.99).

## ADVOCACY: GESTÃO DE INTERESSES E INFLUÊNCIA POLÍTICA

A comunicação organizacional externa é uma função fundamental para a sobrevivência da organização e através da qual, a organização deve ser capaz de gerir assuntos, problemas e crises com vista a atingir os objetivos que define. Estes desafios exigem a interação com diferentes públicos e a definição de diferentes estratégias. (Littlejohn, 2021).

Em sociedade, as organizações atuam também enquanto cidadãos nas comunidades em que se estabelecem (Heath, 2006 in Littlejohn, 2021) através do seu discurso na esfera pública procurando obter legitimidade junto da opinião pública para, ao mesmo tempo que procura cumprir os seus objetivos, possa contribuir positivamente para os objetivos sociais e políticos.

Nesta visão, o desenvolvimento de relações com os seus *stakeholders* permite à organização ganhar capital social através do alinhamento de objetivos, evoluindo

aqui a comunicação de uma abordagem de construção e gestão de reputação para um foco na construção de relações de confiança, sustentáveis para o bem social:

“A defesa de um interesse individual ou coletivo no processo de formação de políticas públicas pode ser feita por meio de uma série de ferramentas legítimas. Com elas os indivíduos ou a coletividade organizada podem expor opiniões, anseios, temores e informações técnicas que, além de informar os envolvidos na elaboração das políticas públicas, os ajuda a ter uma visão mais completa do impacto que suas decisões irão ter na sociedade.” (Patri, 2011, p. 139)

Conforme vimos anteriormente, este desenvolvimento de relações para gestão de *public affairs* na esfera pública pode ser realizado com recurso a diferentes estratégias, às suas táticas correspondentes, de acordo com a questão em causa e os objetivos de mudança social definidos.

## ADVOCACY

*Advocacy* pode ser definido como um conjunto intencional de ações em apoio de uma causa/ideia, sendo um direito fundamental dos cidadãos e/ou das organizações, podendo ser exercido por todos no âmbito do direito à liberdade de expressão (Patri, 2011).

A atividade de *advocacy* emprega técnicas indiretas que procuram exercer influência juntos dos decisores políticos através do aumento de pressão social para ganhar o apoio da opinião pública para a causa defendida pela organização:

“*Advocacy* [...] é o ato de advogar, exercido pelas organizações sem fins lucrativos, quando estas defendem seus próprios interesses, tentam influenciar algum aspeto da sociedade ou quando estes apelam para indivíduos para que mudem seus comportamentos, empregadores mudem suas regras ou o governo mude suas leis.” (Patri, 2011, p.143)

Na atividade de *advocacy*, os profissionais nas organizações podem recorrer a várias táticas no âmbito da atividade de relações públicas e que servem também os objetivos de gestão de *public affairs* (Patri, 2011; Worth, 2017):

|   |  |
|---|--|
| <b>Gestão da reputação</b>                  | A gestão da reputação das organizações é uma atividade fundamental para que esta possa ser percebida como legítima pela opinião pública quando se apresenta a defender uma causa. O objetivo é criar um ambiente favorável à organização e aos seus objetivos. |
| <b>Debate de assuntos na esfera pública</b> | A organização deve fazer saber a sua posição perante os assuntos em discussão. A troca livre de ideias é um pilar fundamental da comunicação para a mudança social.  |
| <b>Movimentos de grupos de cidadãos</b>     | As organizações podem envolver grupos de cidadãos para apoio às suas causas.   |
| <b>Relações com os media</b>                | As organizações, através da atividade de assessoria de imprensa, podem influenciar a agenda mediática e trazer temas para o debate público.  |
| <b>Eventos</b>                              | A organização de eventos é uma forma de promover o debate de assuntos e demonstrar a dimensão do apoio a um tópico.  |

## LÓBI

Existe, por vezes, alguma confusão na distinção entre *advocacy* e lóbi. Neste sentido, a declaração da *Alliance for Justice* parece-nos servir muito bem à distinção entre as duas atividades: “O lóbi é apenas um tipo de *advocacy*. Nem toda *advocacy* é lóbi, mas todo lóbi é *advocacy*.” (*National Council of NonProfits*, 2022). Todas as atividades descritas acima, e muitas outras, podem ser aplicadas como ações de *advocacy*, mas não como lóbi visto que não têm como objetivo apoiar ou fazer oposição a uma legislação específica.

De facto, esta atividade tem um âmbito muito mais restrito, permitindo que a atividade, onde legalizada, possa ser regulada. Assim:

“O lóbi é o conjunto de atividades que, num sistema democrático, visa influenciar, ou exercer pressão, direta ou indiretamente, sobre os poderes públicos (legislativo e executivo) na defesa dos interesses de uma empresa, instituição, setor de atividade, região, ou país, no plano legislativo” (Martins Lampreia, 2010 em Luís M. Matias, 2020).

“Lóbi ou pressão: esforço deliberado para influenciar a decisão administrativa ou legislativa em determinado sentido, favorável à entidade representativa de grupo de interesse, ou de alguém atuando em defesa de interesse próprio ou de terceiros, ou em sentido contrário ao interesse de terceiros.” (Patri, 2011, p. 142).

Enquanto a *advocacy* se foca em ações indiretas em defesa de uma causa, o lóbi é acionado quando está em causa o desenvolvimento ou alteração de legislação que pode vir a influenciar a atividade da organização, quer pelo impacto direto nessa, quer pelo impacto no seu contexto.

“O lóbi é uma parte legítima do sistema democrático, que tanto pode ser desenvolvido direta e individualmente por cidadãos, ou, o que é mais comum, por empresas, organizações da sociedade civil e outros grupos de interesse, ou ainda por empresas de consultoria em representação de terceiros (advogados, relações públicas, assuntos europeus, relações internacionais, etc.)” (Martins Lampreia, 2019 em Luís M. Matias, 2020)

O lóbi é uma atividade regulamentada, ao contrário de *advocacy*, que pretende imprimir às atividades uma maior transparência na gestão de interesses e influências para com o poder legislativo e executivo:

“Para a Comissão Europeia o lobbying (o ato de fazer lobby) engloba todas as atividades que forem desenvolvidas com o objetivo de influenciar os processos de decisão e as políticas das Instituições Europeias.” (Martins Lampreia, 2019 em Luís M. Matias, 2020)

As ações diretas de lóbi podem englobar vários tipos de atividade (Patri, 2011; Worth, 2017):

|  |  |
|--|--|
| <b>Audiências com membros de governo</b> | Apresentação da perspectiva de uma empresa, organização ou grupo em relação a uma legislação ou política pública específica. |
| <b>Audiências públicas</b>               | Participação para expressão de opinião favorável ou desfavorável relativamente à legislação (ou proposta) em discussão.      |
| <b>Redação</b>                           | Apresentação de sugestões para a redação da legislação.  |
| <b>Apresentação de informação</b>        | Recolha de dados, investigação e apresentação de informação e cenários que podem servir de apoio à decisão do legislador.    |
| <b>Financiamento de campanhas</b>        | Apoio direto a campanhas políticas.  |

Além de *advocacy* e lóbi, a gestão de interesses e influência em políticas públicas pode realizar-se através das campanhas políticas. A atividade de campanha política é a ação tomada em apoio ou oposição a candidatos a cargos, incluindo a publicação ou distribuição de declarações ou materiais impressos. Esta atividade é trabalhada na área de comunicação política que, sendo também uma especialização possível do profissional de relações públicas, afasta-se do âmbito deste capítulo.

## IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE ADVOCACY

Revisitos alguns dos conceitos que enquadram a especialização de gestão de *public affairs*, importa, numa abordagem prática que pretendemos para este capítulo, estabelecer como é possível implementar um programa de *advocacy* (Worth, 2017).

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Determinar a questão em causa e como pode fazer avançar a missão da organização</b></p>        | <p>Para uma organização sem fins lucrativos que existe com o propósito de influenciar políticas públicas, a conexão com a missão é fundamental. A organização poderá considerar como <i>advocacy</i>/lóbi pode promover seus programas ou o bem-estar dos seus públicos e tomar decisões estratégicas nesta área.</p> |
| <p><b>Compreender o processo legislativo</b></p>   | <p>Sobretudo no caso do lóbi, mas não exclusivamente, a organização precisa entender como a legislação é considerada e onde quer que se concentrem seus esforços. Isso inclui o conhecimento dos órgãos importantes e as etapas do processo em que a intervenção de um lobista pode ser mais útil ou persuasiva.</p>  |
| <p><b>Focar em objetivos de longo-prazo</b></p>  | <p>A mudança pode não ocorrer imediatamente e o esforço deve ser sustentado, adaptando as táticas à medida que as condições mudam ao longo do tempo.</p>  |
| <p><b>Considerar as motivações dos decisores</b></p>   | <p>É importante estabelecer relações que permitam entender suas perspectivas e as pressões a que se encontram sujeitos. Isto pode ajudar a determinar a atividade mais eficaz para motivar o decisor em torno de um assunto.</p>  |
| <p><b>Identificar as fontes de financiamento (lóbi)</b></p>  | <p>Onde a atividade seja regulamentada, existem restrições ao uso de fundos governamentais, por exemplo, que podem ser utilizados para financiar um esforço de lóbi.</p>  |
| <p><b>Investigar as questões-alvo de políticas públicas e obter dados para apresentar o caso</b></p> | <p>Aproximar-se de um legislador com factos não é importante apenas para a persuasão, mas pode, de facto, prestar um serviço valioso ao legislador, cujo tempo e <i>staff</i> podem não ser suficientes para levar a cabo uma pesquisa que a OSC tenha interesse em oferecer.</p>                                     |

|  |   |
|--|---|
| <b>Desenvolver uma infraestrutura de apoio ao programa</b> | Para um esforço contínuo, este pode exigir a contratação de pessoal ou trabalhar com uma empresa de lóbi profissional, mas os esforços também podem ser geridos por um membro da equipa existente.  |
| <b>Mapear relações existentes e identificar decisores</b>  | Uma organização sem fins lucrativos pode ter muitas relações existentes na comunidade, através de funcionários ou membros da direção. Estes podem ser embaixadores eficazes de um programa de <i>advocacy</i> .   |
| <b>Aplicar várias táticas</b>                              | O lóbi direto com os legisladores pode ser a peça central de um programa (quando possível e aplicável), mas esses esforços são mais eficazes se forem usados em conjunto com atividades para influenciar e mobilizar a comunidade e opiniões e com um programa de assessoria de imprensa, por exemplo, para dar maior visibilidade aos temas. |
| <b>Formar coligações</b>                                   | Formar uma coligação com outras organizações pode ser uma parte importante da estratégia e é comum formar coligações em torno de questões a curto-prazo.  |

## NOTAS CONCLUSIVAS

As organizações da sociedade civil desempenham um papel fundamental na luta e manutenção dos valores vividos em democracia, urgindo as comunidades que a constituem a envolver-se e apoiar as causas perante outros grupos, incluindo aqueles que afetam o processo legislativo de regulamentar quer a nível local, regional, nacional e/ou internacional.

Embora ainda pouco explorado, e muitas vezes negligenciado, este é um desiderato destas organizações para o qual procuramos apontar um caminho neste capítulo: como podem as OSC promover mais (e melhor) informação, para a mudança social através da gestão de *public affairs*? A atividade de gestão de *public affairs*, enquanto especialização do profissional de comunicação, permite às organizações monitorar o contexto legislativo que afeta a organização, direta ou indiretamente, permitindo-lhe antecipar e desenhar ações para influenciar os processos de políticas públicas.

Esta influência pode ser exercida através de estratégias de *advocacy*, nas quais se incluem o lóbi. Sendo o lóbi uma forma de *advocacy*, a última caracteriza-se por ser mais abrangente no seu âmbito de atuação com o objetivo geral de formar uma opinião pública favorável aos objetivos das OSC. O lóbi, nos países em que é legal e regulamentado, permite uma abordagem mais direcionada, nomeadamente para os decisores políticos, permitindo um exercício de influência direta no desenvolvimento de legislação específica que pode afetar a atividade das organizações e/ou as causas que estas defendem.

Neste capítulo, após uma contextualização inicial, procurou-se trazer uma abordagem prática que funcione como base para o desenvolvimento de estratégias e campanhas de *advocacy* enquanto apoio aos profissionais e organizações que estão a iniciar ou procurar fortalecer a sua atividade nesta área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avner, M. (2013). *The Lobbying and Advocacy Handbook for Nonprofit Organizations: Shaping Public Policy at the State and Local Level* (2º Ed.). Fieldstone Alliance.
- Broom, G.M. e Sha, B.-L. (2013) *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11ª ed.). Prentice Hall.
- Carlisle, S. (2000) Health promotion, advocacy and health inequalities: a conceptual framework. *Health Promotion International*, 15(4), 369–376.
- Guo, C., Saxton, G. D. (2020) *The Quest for Attention: Nonprofit Advocacy in a Social Media Age*. Stanford Business Books.
- Kunczik, M. (1997) *Images of Nations and International Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kunczik, M. (2009) *Transnational Public Relations by Foreign Governments*. Em Sriramesh, K. e Verčič, D. (eds.) *The Global Public Relations Handbook Theory, Research, and Practice*. (2ª ed.) Routledge.
- L'Etang, J. (2008) *Public Relations Concepts, Practice and Critique*. SAGE Publications.
- Lippmann, W. (1998) *Public Opinion*. (2ª ed.) Transaction Publishers.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., Oetzel, J. G. (2021) *Theories of Human Communication* (12º ed.). Waveland Press.
- Luis M. Matias. (2020, 14 julho). *Fizemos lobby à borla*. *Observador*. <https://observador.pt/opiniao/fizemos-lobby-a-borla/>
- Moloney, K. (2009). *Public Affairs*. Em Tench, R. e Yeomans, L. (eds.) *Exploring Public Relations* (2ª ed., 441–461). Prentice Hall.
- National Council of NonProfits (2022). *Advocacy vs. Lobbying*. [www.councilofnonprofits.org/advocacy-vs-lobbying](http://www.councilofnonprofits.org/advocacy-vs-lobbying)
- Patri, E. (2011). *Relações governamentais, lobby e advocacy no contexto de public affairs*. *Organicom*, 8(14), 129-144.
- Public Affairs Council (2022) *Public Affairs Management*. [https://pac.org/public\\_affairs\\_management](https://pac.org/public_affairs_management)
- Searle, J. R. (1983). *Intentionality: An Essay in the Philosophy of the Mind*.
- Swann, P. (2010). *Cases in public relations management*. Taylor & Francis Group.
- Thomson, S. e John, S. (2007) *Public Affairs in Practice - A Practical Guide to Lobbying*. Kogan Page & Chartered Institute of Public Relations.
- Worth, M. (2017) *Nonprofit Management: Principles and Practice* (5ª Ed.) SAGE Publications.

## LEITURAS COMPLEMENTARES

---

JOHN A. DALY

***Advocacy: Championing Ideas and Influencing Others***

Narrated by: Tim Lundeen

Obra que permite perceber com clareza a importância de boas estratégias de advocacy e que graças aos múltiplos exemplos apresentados se torna um guia importante para todos os que se movem nesta área.

---

CHAO GUO, GREGORY D. SAXTON

***The Quest for Attention: Nonprofit Advocacy in a Social Media Age***

Esta obra explora a prevalência, mecanismos e ramificações de um novo modelo para a *advocacy* numa era de *social media* e da procura de atenção das organizações sem fins lucrativos junto dos seus públicos.

