



Internacional
Missão Internacional de
Estudos à China

Profissão
Gênero nas relações
governamentais

Novidades do IRELGOV
· Guia de Melhores Práticas
· Segunda viagem a Washington
· Eventos em SP, BSB e Rio

Diálogos

A revista digital do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)
Ano 6 – Edição 2 – Agosto de 2019

irelgov



PRESENTE E FUTURO DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Congresso do IRELGOV discute os desafios e oportunidades para os profissionais de Rel Gov

Editorial

O IRELGOV é uma entidade sem fins lucrativos que se posiciona como think tank dedicado ao debate das relações governamentais. Temos como objetivo contribuir para a valorização e melhoria da reputação dos profissionais, além de promover sua capacitação. Desenvolvemos uma série de atividades que ressaltam nossos dois pilares de atuação: reputação e educação.

Nos últimos cinco anos o IRELGOV já promoveu mais de 60 eventos. Foram realizados debates sobre relevantes temas de relações governamentais, política e negócios. Em junho, promovemos um dos maiores e mais importantes eventos de relações governamentais do país, o ConRelGov – Congresso de Relações Governamentais. Tivemos 13 painéis, 32 panelistas e mais de 150 participantes nos dois dias de congresso. Este foi o primeiro congresso do IRELGOV. O altíssimo nível dos debates e a repercussão entre os participantes ultrapassou todas as expectativas.

Nesta edição da revista Diálogos fazemos um resumo sobre os temas e discussões realizados no ConRelGov, mas ampliamos ainda mais os debates. Publicamos três artigos que dão sequência a relevantes temas abordados no nosso Congresso. Incentivar essas discussões e fazer provocações para o desenvolvimento das relações governamentais no Brasil é nossa função.

Um das propostas da diretoria do IRELGOV é o intercâmbio internacional. No mês de setembro, entre os dias 15 e 25, realizaremos a nossa quarta missão internacional de estudo. O destino será a China, a segunda maior economia do mundo e principal parceiro comercial do Brasil. Será uma viagem inédita, pois o grupo poderá ver, in loco, a importância do trabalho dos profissionais de rel gov no ambiente de negócios chinês. Convido a todos os leitores interessados a realizarem sua inscrição. É uma oportunidade imperdível.

Ainda no tema do intercâmbio profissional, realizamos nossa segunda viagem de estudos a Washington, DC, em maio, em parceria com a Amcham Brasil. Em julho do ano passado, outro grupo viajou a Washington para conhecer como é feito o lobby na capital dos Estados Unidos. Nossa primeira missão internacional foi para Bruxelas, centro administrativo e político da União Europeia, em outubro de 2017. Seguimos acreditando na importância da troca de experiências para a profissionalização da nossa profissão.

Agora, no segundo semestre, lançaremos nosso Guia de Melhores Práticas para o Profissional de Relações Governamentais. O guia trará os procedimentos empregados por especialistas - nacionais e internacionais, considerados referências na representação e defesa de interesses junto ao poder público. Assim como o ConRelGov e nossas missões de estudo internacionais, o guia deve se tornar um importante marco das relações governamentais do Brasil.

Boa leitura!



Raquel Araújo

Diretora de Comunicação do IRELGOV
Head de relações governamentais e Institucionais
di Blasi Parente & Associados

EXPEDIENTE #02 ANO 6 - AGOSTO DE 2019

DIÁLOGOS IRELGOV é uma publicação do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)

Rua Gomes de Carvalho, 1356
2º andar, E.58
Vila Olímpia – São Paulo – SP
CEP: 04547-005 | Fone:
+55 11 3995-5210
E-mail: irelgov@irelgov.com.br

Conselho Deliberativo:

Bruno Perman
Suelma Rosa
Erik Camarano
Fernanda Burle
Gabriel Di Blasi
Kelly Aguilar
Larissa Wachholz
Manoel Fernandes

Conselho Fiscal

Mariana Guimarães
Adriana Benatti (Suplente)
Anna Paula Losi (Suplente)
Wanderley Moreno (Suplente)

Comitê editorial

Larissa Wachholz (Coordenadora)
Adriana Benatti
Andrea Gozetto
Bruno Perman
Catarina Correia
Eduardo Galvão
Fabiano Rangel
Fábio Okubarú
Kelly Aguilar
Mariana G. B. Braga
Michel Neil
Raquel Fernandes Batista Araujo
Rodrigo Navarro

Jornalista responsável:

Fábio Okubarú (MTB 4120/16/160)

Nessa edição

04 **RADAR**
Missão Internacional à China

07 **RADAR**
Guia de Melhores Práticas

15 **EVENTOS**
Congresso de Relações Governamentais

23 **MERCADO**
Gênero nas Relações Governamentais

SUMÁRIO

Editorial.....	02	Diplomacia e empreendedorismo.....	15
Missão Internacional à China.....	04	Mobilidade	15
Segunda viagem a Washington.....	06	ConRelGov – O presente e futuro das relações governamentais no Brasil	16
Guia de Melhores Práticas.....	07	ConRelGov – Competências, métricas e responsabilidades	19
Anuário RIG.....	08	ConRelGov – Nova política.....	21
Associados do IRELGOV.....	10	ConRelGov – Rel gov pode contribuir nas políticas públicas	22
Políticas públicas, governança e impactos	13	Artigo: Gênero nas Relações Governamentais	23
Desenvolvimento de KPI para Rel Gov.....	13	Artigo: Novas competências e perspectivas em Rel Gov	39
Comunicação e Rel Gov.....	14	Artigo: Rel Gov para gerar valor.....	35
Jantar de confraternização.....	14		
Congresso de compliance	15		

Missão internacional à China



O IRELGOV promove sua quarta missão internacional de estudos. O destino é a China. Os participantes terão oportunidade de conhecer como são feitos negócios e a importância das relações governamentais na segunda maior economia do mundo, onde o governo tem grande influência na economia.

A Missão Internacional de Estudos à China acontece entre os dias 15 e 25 de setembro. Estão previstas visitas aos departamentos de relações governamentais de empresas chinesas e multinacionais, reuniões em órgãos estatais de comércio e desenvolvimento, além de curso em centros universitários de Pequim e Xangai. Todas as atividades terão acompanhamento em português e/ou inglês.

Inscreva-se enviando e-mail para irelgo@irelgo.com.br. Informe empresa, cargo ou área de atuação, e telefone de contato. As vagas são limitadas para um melhor aproveitamento das atividades.

“Estamos no século do Pacífico, mas pouquíssimos brasileiros têm qualquer experiência em

China, menos ainda na nossa área, de relações governamentais. A viagem é atrativa para diversos profissionais, não somente para quem trabalha com relações governamentais e relações internacionais”, comenta Larissa Wachholz, especialista em China, sócia-fundadora e conselheira do IRELGOV. Larissa é a idealizadora da missão e comenta, abaixo, sobre os conhecimentos que deverão ser adquiridos na viagem.

Quais os principais objetivos da viagem?

Os participantes da missão vão conhecer relações governamentais são realizadas na China, um país complexo, grande e de sistema político muito particular. Poderão aperfeiçoar suas técnicas e conhecimentos de relações governamentais internacionais, o que torna os profissionais mais completos e aptos para trabalhar em diferentes regiões do globo. Também queremos desmistificar a visão dos executivos brasileiros sobre a China. Quem sabe, depois dessa experiência inicial, possamos despertar o interesse de mais brasileiros em passar uma temporada na China.

A China tem um sistema político diferente do brasileiro, com uma grande influência estatal na economia. A forma de se promover a interlocução público-privada deve ser bem particular. Que tipo de aprendizado um profissional brasileiro poderá ter na viagem?

A viagem tratará de temas essenciais para quem tem interesse em relações governamentais internacionais ou quer ter uma carreira internacional. A China é a segunda maior econômica do mundo e estamos no século do Pacífico, muito mais centrado na Ásia. Será uma experiência rica e uma oportunidade para se pensar em outros modelos para nossa atuação como profissionais de relações governamentais. Um dos aspectos que caracteriza a administração pública chinesa, que deve interessar muito os profissionais de relações governamentais, é a capacidade de vislumbrar e planejar o longo prazo. Os planos quinquenais são exemplo disso. O governo estabelece as diretrizes gerais do desenvolvimento econômico. Neste sentido, é uma realidade diferente do Brasil. Nos últimos 40 anos, desde o início do processo de abertura da economia, a China conseguiu tirar 300 milhões de pessoas da pobreza e colocá-las na classe média. É impressionante! A China tem muita coisa para nos ensinar, especialmente uma abordagem de longo prazo para as políticas públicas.

De que maneira esse conhecimento poderá se materializar no cotidiano do profissional de rel gov brasileiro?

Sobretudo abrindo o olhar dos profissionais brasileiros a realidades diferentes. O profissional de relações governamentais tem que ter a capacidade de se adaptar a diferentes interlocutores e situações. Ele precisa ter criatividade para levar

sua mensagem de forma inteligente, coerente e consistente, independentemente com quem esteja se comunicando. A experiência na China será um exercício de flexibilidade e de adaptabilidade. Além da interação com os chineses, os viajantes terão a oportunidade de conversar com outros estrangeiros que moram na China para entender como se adaptaram ao trabalho na Ásia, o que certamente exigiu deles ajustes na maneira de pensar e se organizar. A missão poderá abrir a mente dos participantes para diferentes modelos de trabalho e mostrará como a defesa de interesses acontece em realidades diferentes da nossa.



“A missão será uma viagem de estudos inédita para a China, um país complexo, diverso e de sistema político único. Vamos ver como são feitas as relações governamentais na segunda maior economia do mundo.”

*Larissa Wachholz
Sócia-fundadora e
conselheira do IRELGOV*

Segunda viagem a Washington

Foi realizada, entre os dias 6 e 10 de maio, Missão Internacional de Relações Governamentais a Washington. Foi a segunda viagem de estudo promovida em parceria do IRELGOV com a Amcham Brasil. A agenda de atividades nos cinco dias da missão foi intensa, que incluiu curso customizado na prestigiada The George Washington University (GWU), com matérias sobre relações públicas estratégicas, regulações, influência da mídia, estratégia digital, campanhas de advocacy e gestão de ambiente político. Os participantes também fizeram visitas técnicas a instituições que são referências em temas de advocacy, lobby, regulações, think tanks, além do Congresso Americano.

“O curso ministrado pela GWU foi uns dos pontos altos da missão. Através dele tivemos contato com o que há de mais avançado em técnicas de Rel Gov em um ambiente plural e dinâmico”, avalia Roberta Moreno, sócia fundadora da iBureau. Ela destaca a abordagem do tema de Advocacy pelo professor Renard Aron, na aula Management of the Sociopolitical Environment; as estratégias digitais apresentadas por Matt Compton e Evan Tracey, que mostraram elementos de comunicação das campanhas eleitorais de Barack Obama e Hillary Clinton; e a aula do professor Silverio Zebra Filho que abordou o tema de Behavior Insights in Policy and Politics, tema extremamente importante para o RelGov atual, segundo Roberta.

O grupo fez visitas ao Albright Stonebridge Group, agência de relações governamental e a Public Affair Council, onde discutiram como foi a regulamentação do lobby nos Estados Unidos, à Phillip Morris, onde discutiram práticas internacionais de lobby de um setor polêmico como o tabaco, e a Fiscal Note, para conhecer as principais ferramentas para mitigar riscos e administrar impactos resultantes de legislações e regulações, além de como organizar campanhas, angariar e engajar apoiadores.



A agenda ainda incluiu reunião na Eurasia, onde debateram o cenário político global e as relações Estados Unidos, Brasil e China, visita ao The Office of the United States Trade Representative (USTR), agência especializada em questões comerciais em todas as regiões do mundo e a Embaixada do Brasil onde conversaram com o embaixador Fernando Pimentel e o chefe de comércio e investimentos Lucas Frota sobre as relações bilaterais Brasil – Estados Unidos.

Os viajantes tiveram um jantar com David K. Rehr, um dos principais defensores de negócios do país, que ensina Advocacy e Lobbying na Schar School of Policy and Government na George Mason University. Ele é o CEO da TransparaGov, Inc. e presidente da Fundação Educacional TransparaGov. A visita ao Congresso Americano foi acompanhada pelo professor Bob Carr. “Os profissionais de Rel Gov estão em constante busca de aperfeiçoamento e a missão é uma grande oportunidade para ampliar o leque de aprendizado e de relacionamentos”, resume Roberta, que participou das duas edições da missão a Washington realizadas em parceria do IRELGOV com a Amcham Brasil.

Guia de melhores práticas

O IRELGOV lança no segundo semestre o Guia de Melhores Práticas para o Profissional de Relações Governamentais. A publicação apresenta a legislação vigente, introduz os procedimentos que vêm sendo empregados por especialistas renomados da área, além de práticas internacionais que se tornaram referência para o desenvolvimento das atividades de interlocução público-privada. O guia não estabelece regras para atuação profissional. “A intenção é que todos tenham conhecimento da área e padrões para a atuação ética e moral dentro dos limites já estabelecido por legislações aplicáveis”, diz Fernanda Burle, conselheira do IRELGOV e coordenadora do guia.

Assim como não são estipuladas regras para atuação profissional, a publicação não sugere punições para quem não segue as suas recomendações. “O guia apresenta as infrações tipificadas pelo legislador brasileiro e as sanções que são impostas pelo ordenamento jurídico aos agentes que efetivamente cometem crimes ao atuar fora dos limites estabelecidos”, explica Fernanda.

O documento mostra que já existe um arcabouço legal ao qual as relações governamentais estão submetidas, que garante sua legitimidade e que prevê punições para quem comete desvios de conduta, mesmo sem uma legislação específica que regulamente o lobby no Brasil. “Apesar de o guia não ter sido elaborado para opinar acerca da regulamentação do lobby, ou não, no Brasil, ele pode acrescentar importantes informações para a atuação dos profissionais”, avalia Fernanda.

Para elaboração do documento foi criado um grupo de trabalho que contou com profissionais renomados no setor de relações governamentais e com experiência em normas de compliance e Códigos de Ética e Conduta. O guia foi produzido a partir de pesquisas de outros códigos e normas profissionais que são referência em suas áreas, além de pareceres técnicos de órgãos do Governo Federal, publicações ligadas à área de Relações Governamentais, nacionais e internacionais, e estudos elaborados por grandes pesquisadores.



“A proposta do guia será mostrar os reais benefícios que as melhores práticas podem proporcionar, com base em condutas morais e éticas, e como elas podem influenciar no exercício da profissão”

*Fernanda Burle
Conselheira do IRELGOV*

Pesquisa de comunicação

O IRELGOV realizou em maio sua primeira pesquisa de comunicação. O objetivo foi tentar entender como a comunicação é percebida pelos associados e colaboradores, bem como avaliar nossos canais de comunicação. “Buscamos entender como podemos nos comunicar melhor e como fazer nossa mensagem ser transmitida de maneira mais eficaz”, explica Raquel Araujo, diretora de comunicação do IRELGOV. A pesquisa foi respondida por 50% dos associados.

De forma geral, o IRELGOV foi avaliado como bom comunicador nas mídias sociais. LinkedIn e WhatsApp são os canais mais acompanhados pelos associados, seguidos do site. O site é mais acessado para informações sobre eventos e publicações, além de um meio de conexão com os associados. O WhatsApp, segundo a pesquisa, deve ser usado para troca de informações técnicas (como notícias) e divulgação de eventos, reduzindo menções político-partidárias. Já a Revista Diálogos, é lida por mais de

80% dos entrevistados.

Em relação aos eventos, foi mencionada a necessidade de maior pulverização, saindo do eixo São Paulo/Brasília. Rio de Janeiro e Belo Horizonte foram apontados como locais de interesse para realização de eventos.

Dos respondentes, 47,7% foi em um a três eventos do IRELGOV nos últimos 12 meses. Contudo, 27,7% foram a quatro ou mais eventos, enquanto 24,6% nunca foi a nenhum evento. As preferências de formato são palestras e debates, em primeiro lugar (83,1%), seguidos de eventos de networking (63,1%) e workshops (55,4%).

“Os principais resultados da pesquisa nos auxiliarão a aprimorar nossa comunicação a fim de engajar todos nossos associados na nossa missão: Dialogar para transformar. Meu muito obrigada pela contribuição de todos que responderam a pesquisa”, diz Raquel.

Anuário RIG

O IRELGOV é um dos correalizadores do Anuário ORIGEM, que trará o perfil dos principais profissionais de relações institucionais e governamentais (RIG) do país que atuam nas maiores empresas privadas, entidades de classe setoriais de âmbito nacional, consultorias especializadas e escritórios de advocacia com essa atividade. A publicação foi idealizada pela Consult-Master, LEC e VITTORE Partners. Além do IRELGOV, o anuário também em correalização da ABRIG e patrocínio da Patri, Celuppi Advocacia, DiBlasi&Parente, ABIA, ABRAIN, Distrito Relações Governamentais, M. J. Alves e Burle Advocacy, Prospectiva e Reed Alcântara Exhibitions.

Para a elaboração do anuário, foi realizada ampla pesquisa com o objetivo de trazer dados consolidados do mercado, como o número de



profissionais, estruturas organizacionais, atividades realizadas internamente ou terceirizadas, expectativas e desafios enfrentados, dentre outros tópicos. Esse levantamento será atualizado a cada edição, anualmente.

Para mais informações: [CLIQUE AQUI](#)

Seja sócio do IRELGOV

Para ser associado IRELGOV, você pode entrar em contato conosco por telefone: (11) 3995-5210 ou por e-mail: irelgov@irelgov.com.br.

Podem se associar empresas, entidades e pessoas físicas.

Se preferir, no menu "SEJA UM ASSOCIADO/ASSOCIE-SE", em nosso site, terá acesso aos procedimentos para solicitar sua associação.

<http://irelgov.com.br/associe-se>

Queremos saber sua opinião!

Com objetivo a promover o diálogo e o livre debate sobre os temas relacionadas ao desenvolvimento e reputação dos profissionais de Relações Governamentais, melhores práticas, desenvolvimento de políticas públicas e mapeamento de stakeholders abrimos um grupo de discussões no LinkedIn. Nesse espaço iremos promover discussões, diálogos construtivos, divulgação de ações e de cursos e projetos. Esperamos que vocês, com suas sugestões, nos ajudem em melhoria do ambiente das relações governamentais. Junte-se ao grupo no link abaixo:

<https://www.linkedin.com/groups/8634341>

Fundado em 2014 o IRELGOV, primeiro instituto de relações governamentais do Brasil, é uma entidade sem fins lucrativos que tem, como principal objetivo, elevar o grau de profissionalismo, competência e padrões éticos da atividade ao posicionar-se como um Think Tank para a área.

O IRELGOV está estruturado em dois pilares fundamentais – Reputação e Educação – e nos princípios de legitimidade, legalidade, transparência e boas práticas, desenvolvendo informação e trazendo conhecimento relevante para o dia a dia do profissional de forma a fomentar o diálogo entre os setores da economia e compreender as tendências do mercado.

Quer mandar sugestões de temas para as próximas edições da Diálogos IRELGOV? Também queremos saber sua opinião sobre os textos. Envie um e-mail para a Márcia: irelgov@irelgov.com.br

EMPRESAS

ABIQUIM – São Paulo/SP

Marina Martins Rocchi Mattar - Diretora de Rel. Institucionais e Sustentabilidade

Pável Pereira Batista Rêgo - Assessor de Rel. Institucionais e Sustentabilidade

Cynthia Prochnow Zottarelli - Assessora de Rel. Institucionais e Sustentabilidade

Lidiane Soares da Silva - Assessora de Relações Públicas

ACTION RELAÇÕES

GOVERNAMENTAIS – Brasília/DF

Gustavo de Assis Carneiro - Sócio Diretor

Mirian dos Santos Vaz - Sócia Dietora

Ana Paula Hummel Vieira - Sócia

Guilherme Mendes Rennó Rosa - Sócio

Pedro Araujo Hummel Vieira - Sócio Administrador

João Henrique Hummel Vieira - Sócio Gestor

AVON – São Paulo/SP

Fernanda Cabrini - Gerente de Relações Governamentais

BMJ CONSULTORES – Brasília/DF

Wagner de Macedo Parente Filho - CEO

Juliano Griebeler - Diretor

Verônica Prates - Consultora

Rebeca Lucena - Consultora

Rodrigo Almeida - Sócio

BNZ – São Paulo/SP

Everton Gabriel Monezzi - Sócio Diretor

José Amado de Faria Souza - Advogado e Sócio Diretor

José Ricardo dos Santos Luz Jr - Sócio Gerente Institucional

Tony Ferreira de Carvalho Issaac Chalita - Sócio Coordenador

CELUPPI ADVOGADOS

– São Paulo/SP

Juliana Celuppi - Sócia/Diretora

Helena Romeiro de Araújo - Sócia

Carlos Antônio da Costa Cavalcanti Neto - Advogado Regional

Manuella Faria Bianchine

- Advogada Regional

DI BLASI, PARENTE & ADVOGADOS ASSOCIADOS

– Rio de Janeiro/RJ

Eriça Tomimaru - Advogada associada

Gabriel Di Blasi - Sócio administrador

Raquel Fernandes Batista Araujo - Estrategista de Rel Governamentais e Institucionais

DISTRITO RELAÇÕES

GOVERNAMENTAIS – Brasília/DF

Publio Sejano Madruga - Diretor

Danilo Gennari de Souza - Diretor

Dara Aparecida Leite de Souza - Trainee

Gabriela Ottoni Salomão - Analista Júnior

Rebeca Mota dos Santos - Estagiária

Laura Bonvini - Estagiária

Geraldo Melo Filho - Consultor

ESPM – São Paulo/SP

Rodrigo Ulhôa Cintra de Araújo - Diretor de Relações Internacionais

Denilde Oliveira Holz hacker - Professora

ICC BRASIL – São Paulo/SP

Gabriel Merheb Petrus - Diretor Executivo

Gabriella Dorlhiac - Coordenadora de Políticas Públicas

Leonardo Carmignani Barbosa - Analista de Policy

INTELIGOV – São Paulo/SP

Raphael Cappuci Maia Negrão Caldas - Sócio Diretor

Diogo Ferraz Jodar - Customer Success Agent

Gabriela Paola Peixoto Pereira - Executiva de contas

JEFFREY GROUP

BRASIL – Brasília/DF

Rodrigo Pinotti Duarte - Managing Director | Market Leader Brazil

Debora Pratali de Souza - Group Director/Business Development

Fernando Henrique Carneiro Teixeira - Diretor de Grupo

Alexandre de Souza Mota -

Executivo de Contas Sênior

Leonardo Martins de Araújo - Diretor de Atendimento

LILLY – São Paulo/SP

Diana Ferraz Braga Loos - Gerente de Assuntos Corporativos

Orlando Silva - Diretor de Assuntos Corporativos & Regulatório

M. J. ALVES E BURLE – Brasília/DF

Fernanda de Albuquerque Maranhão Burle - Sócia

Marcos Joaquim Gonçalves Alves - Sócio

Leandro Modesto Coimbra - Sócio

MATCHMAKING BRAZIL – Brasília/DF

Bernhard J. Smid - Diretor

MJ ALVES E BURLE ADVOGADOS E CONSULTORES – Brasília/DF e SP

Mariana Guimarães Borborema Braga - Advogada

Gustavo Vieira de Sousa - Assistente de Serviços Jurídicos

MSD – São Paulo/SP

Kelly Cristiane Aguilár - Gerente de Assuntos Corporativos

Guilherme Pasetto Leser - Diretor de Rel. Governamentais e Comunicação

Kleber Santos - Gerente de Relações Institucionais

NOVO NORDISK BRASIL

– São Paulo/SP

Simone W. Tcherniakovsky - Diretora de MAPAC

Peterson Batista Cruz - Gerente de Relações Governamentais

PATRI – Brasília/DF

Eduardo Carlos Ricardo - CEO

Michel Neil Trindade Francisco - Sócio Diretor

Catarina Corrêa Vonsperling - Sócia

SANOFI-MEDLEY – São Paulo/SP

Maurício Mendonça - Diretor de Public Affairs

Patrícia Nascimento Jabbour - Gerente de Assuntos Governamentais

Associados do irelgov

PROFISSIONAIS

André Bortoluci Vicente - Diretor de Saúde Pública - Sanofi Pasteur

Isabela Rehem Vargas - Gerente de Relações Governamentais

SCANIA – São Paulo/SP

Gustavo Rodrigo Bonini - Diretor de Assuntos Institucionais e Governamentais

Mauricio Adriano Niel - Analista Governo

SIGALEI – São Paulo/SP

Ivan Ervolino - Diretor de Vendas

Danilo Amaral de Oliveira - Diretor Executivo

Caio Cesar Pinheiro Flores - Diretor de Produto

Frederico Amaral de Oliveira - Diretor de Operações

Felipe Scuracchio Maragno Molina - Gerente de Contas

SPC BRASIL – São Paulo/SP

André Luiz Pellizzaro - Gestor de Relações Institucionais e Governamentais

Bianca Paula Robles - Analista de Rel. Inst. e Governamentais

Karoline Lima dos Santos Pereira - Analista de Rel. Inst. e Governamentais

Nayara Duarte Gonçalves - Assistente de Rel. Inst. e Governamentais

STRATEGOS CONSULTORIA POLÍTICA JÚNIOR – Brasília

Lucas Carvalhedo Silva - Presidência Institucional

TOZZINFREIRE ADVOGADOS – São Paulo/SP

Claudio Coelho de Souza Timm - Sócio

TRENCH, ROSSI E WATANABE ADVOGADOS – São Paulo/SP

Mauricio Caixeta Novaes - CEO

Henrique Kruger Frizzo - Sócio

Heloisa Barroso Uelze - Sócio

VALLYA – Brasília/DF

Larissa Wachholz - Sócia

João Pedro Boskovic Cortez - Sócio

VOLKSWAGEN DO BRASIL – São Bernardo/SP

Antônio Megale - Diretor Assuntos Governamentais

Glória Merendi - Gerente de Rel. Governamentais

ADRIANA SOUZA BENATTI

ALBERTO DO AMARAL OSORIO BUENO – Concordia

ALESSANDRA MARTINS GUALBERTO RIBEIRO – Tauil Chequer Advogados

ALESSANDRA ROMANO GRANGEIRO – Companhia Siderúrgica do Pecém – CSP

ALEXANDRE AMISSI GARCIA SILVEIRA – Dow Química

ANA CAROLINA LACERDA TIMPONI – CNI

ANA CLAUDIA GONÇALVES PAIS – Yara Internacional

ANA MARIA DA SILVA NASCIMENTO – Union Immigra

ANDRÉ COELHO MENDONÇA ELER – Bites

ANDRÉ COSTA BORBA – Arko Advice RJ

ANDRÉ GIANNI DUTRA RIBEIRO – Estudante

ANDRÉ MACEDO DE OLIVEIRA – BMA Advogados e docente na UNB

ANDRÉA CRISTINA OLIVEIRA GOZETTO – Docente da FGV

ANDREA FABRINO HOFFMANN FORMIGA – Perman Advogados Associados

ANDRÉA MARIA MEIRELLES DE MENEZES – SABS

ANDREA VERISSIMO LOPES DE ALMEIDA – Avelã Public Affairs

ÂNGELA BATISTA DE OLIVEIRA – Abraceel

ANGELA TAVARES REHEM DE AZEVEDO – Libertas Consultoria

ANNA PAULA DE CARVALHO LOSI DE OLIVEIRA – BCW-Global

ANSELMO AKIRA TAKAKI – Unilever

ANTÔNIO (NEWTON GALVÃO) CESAR JR. – Fresenius-Kabi

ARMANDO DE QUEIROZ MONTEIRO BISNETO – Mattos Engelberg Advogados

BEATRIZ DIB NAMI – Estudante

BRUNA MONTEIRO RODRIGUES DA COSTA – Estudante

BRUNO PERMAN FERNANDES – Perman Advogados Associados

CAIO LEONARDO BESSA RODRIGUES – Mattos Engelberg Advogados

CAMILA DE SOUZA SALVATORE – iBureau

CAMILA PASCHOAL – Apex-Brasil

CARLOS EDUARDO CABRAL DE LIMA –

Instituto Brasileiro da Cachaça – IBRAC

CÁTILLO BRZERSKI CÂNDIDO – ABRALATAS

CHRISTIAN BAINES – 99 App

CIBELE LEITE PERILLO FERREIRA – Raízen

CIBELE MARQUES SANTIAGO DE OLIVEIRA – Alesp

CINTHIA BATTILANI – Nike

CREOMAR LIMA CARVALHO DE SOUZA – Universidade Católica de Brasília

DANIEL MOURAD MAJZOUN – HMP Attorneys

DIEGO ZANCAN BONOMO – CNI

DIOGO WAKAZIKA – PWC

EDGARD NOVUCHY PEREIRA USUY – Integra Inteligência Política

EDUARDO ARAUJO RAMOS – Jornalista/Estudante

EDUARDO RIBEIRO GALVÃO – ABIMAQ

EDUARDO SARAIVA CALDERARI – Roche

EGON LUÍS SCHADEN JÚNIOR – M & Queiroga – Relações Institucionais

ELIANE SILVEIRA LAPA – Alelo

EMANOEL TAVARES COSTA JUNIOR – RUMO

ERIK SASDELLI CAMARANO – BioMarin Brasil Farmacêutica

EVANDRO DO CARMO GUIMARÃES – IREE – Instituto para Reforma das Relações entre Estado e Empresa

FABIANA CAVALHERI PARAJARA – Bites

FABIANE CUNHA LAZZARESCHI – Atvos Agroindustrial

FABIANO MACHADO DA ROSA – Petri & Machado da Rosa Advocacia

FABIANO RANGEL – Leão Alimentos

FÁBIO A. RIBEIRO DE LIMA RUA – IBM

FABIOLA HELENA FARIAS MATHIAS DE TARSO - Governo do Estado de São Paulo - Fundo Social SP

FERNANDO BENJAMIM BUENO – Demarest

FERNANDO CARELI DE CARVALHO – Binbo Brasil

FERNANDO RABELO RIBEIRO – Fundação BRAVA

FLÁVIO CHANTRE – Braskem

FLÁVIO MOURA FÉ LIMA – Faith Relações Institucionais e Compliance

GIOVANI TRINDADE CASTANHEIRA F.

Associados do irelgov

MENICUCCI – BMA Advogados	MÁRCIA REGINA MOSCATELLI – Ultragenyx	RICARDO DE SABOYA ROCHA MIRANDA – Ocesp – Organização das Coop. do Estado de SP
GUILHERME ATHIA – Atlântico	MÁRCIO RAFAEL MARQUES BARBOSA MACIEL – ABERT	RICARDO WAHRENDORFF CALDAS
GUILHERME CANIELO DE ARAÚJO – ABRALATAS	MARCOS VINÍCIOS VALENTIM LIMA – FreitasLeite Advogados	ROBERTA MORENO CIRILO A. STANISCIÁ – Intelligence Bureau
GUSTAVO JOSE MIANO BONORA BISCASSI	MARIANA GUIMARÃES BORBOREMA BRAGA – Mattos Filho	ROBERTA SAYURI KURUZY – ABEVD–Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas
HELGA PAULA FRANCO MEUSER – Nestlé	MARIANA SANTOS DE CASTRO – Vector Relações Governamentais e Institucionais	ROBERTO CARLOS DE ALMEIDA –
ISABELA DIAS SATURNINO MELHADO – TOTVS	MARINA BARKI ALVES DOS SANTOS – Concordia PAS	ROBERTO CARSALADE QUEIROGA – M & Queiroga Relações Institucionais
ISABELLA MARTINS DO CARMO – ISA CTEEP	MARINA BERTUCCI FERREIRA – Pinheiro Neto Advogados	ROCHELLE RICCI – Machado Associados
JOÃO MARQUES DA FONSECA NETO – EMDOC Serviços Especializados Ltda	MÁRIO FERREIRA CAMPOS FILHO – SIAMIG	RODRIGO FERREIRA VICENTE – CAIXA
JOÃO PAULO ORSINI MARTINELLI – Florêncio Filho e Camargo Aranha Advogados	MARIO SERGIO RAMALHO – RM CONSULT	RODRIGO LUÍS PUPO – MPA Trade Law
JOSÉ FERNANDO LATORRE FILHO – Latorre Advogados	MARTUS ANTÔNIO R. TAVARES – Bunge Brasil	RODRIGO NAVARRO DE ANDRADE – Marster–Consulting e FGV
JOSÉ GABRIEL ASSIS DE ALMEIDA – J. G. Assis de Almeida	MICHELLE ANNE SHAYO TCHERNOBILSKY – Owens–Illinois	RODRIGO OTAVIANO VILAÇA – FGV Transportes
JUAN CARLOS THOMPSON – ILAR – Associação Latino–americana de Medicamentos isentos de Prescrição	MILENA MARTINS OLIVEIRA – Cosan	RUTH BATISTA CRUZ QUEVEDO – Cielo SA
JULIANA AIROSA VILLANO – BASF	MIRNA LARISSA WACHHOLZ CABRAL – Vallya	SAMUEL DA SILVA LEMOS – Philip Morris Brasil
JULIANA GIRARDELLI VILELA – Vilela, Motta & Andrade Advogados	MOACIR C. FURTADO JUNIOR – ESSILOR	SÉRGIO AUGUSTO CAVALHEIRO FERREIRA – Mani Holdings
KELLY CRISTIANE AGUILAR – MSD Farmacêutica	NADIA ALI EL HAGE – Unichem Farmacêutica	SERGIO FERREIRA DOS SANTOS
LAERCIO CHAVES MARTINS – KCI Brazil	OLÁVIO PEREIRA GOMES – Secretaria de Previdência Social do Ministério da Fazenda	SÉRGIO OLIVEIRA VILALVA RIBEIRO – Prefeitura Municipal de Salvador
LEONARDO DE ARAÚJO – Samsung Electronics	OTHAVIO PAULINO DA COSTA PARISI – AUTOPASS S/A	SHIRLEY EMERICK DUTRA – Odebrecht S.A.
LÍGIA ROMANELLI ORTIZ – WTC São Paulo	PAULO EDUARDO DE CAMPANTE SANTOS - Abrasem	SILENE TOGNOLI GALATI MONETA – Nike
LUCAS MASTELLARO BARUZZI – International Visitor Leadership Program	PAULO GONÇALVES HOMEM – Raízen	SUELMA ROSA DOS SANTOS – Dow Química
LUCAS PARREIRA LORINI – Consulado Geral Britânico em São Paulo	PAULO MASSI DALLARI – 99app	TACYRA OLIVEIRA VALOIS NERY – ABBOTT
LUCIANA MASELLI FURQUIM DE ALMEIDA – Estudante	PEDRO AVELLAR VILLAS–BÔAS – MJ Alves e Burle Advogados e Consultores	TAIS MENDES – Grupo Uol/PagSeguro
LUCIANO INÁCIO DE SOUZA – Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados	PEDRO HARTFIEL PEREIRA – BRF S.A.	THAIS MARÇAL RODRIGUES MATIAS – Grupo Globo
LUCIANO PEDREGAL DE CASTRO LIMA	PIERO MONTEIRO SIAL - Mesquita, Verçosa e Monteiro Sial Advocacia	THIAGO SILVA DE CARVALHO – Petrobrás
LUCIEN BERNARD MULDER BELMONTE – Associação Brasileira das Indústrias de Vidro – ABIVIDRO	RAFAEL BERNARDI SILVA – Bernardi, Koch, Ferrario & Aguiar Advogados	VALERIA CORA ROSSI – ExxonMobil
LUIS PEDRO CAUDURO FERREIRA – Dana Holding Corporation	RAFAEL FREITAS MACHADO – Machado, Leite & Bueno Advogados	VALERIA MANDIA CAFE – IBGC
LUIZ FERNANDO VISCONTI – Visconti Law – Legal & Public Affairs	RAUL CURY NETO – Vittore Partners	VANDER ALÓISIO GIORDANO – Multiplan
MANOEL FERNANDES – Bites	REBECA DE SOUZA LEÃO ALBUQUERQUE – Navarro Prado Advogados	VANESSA DORATIOTO DAMO – Estudante
MARCELO TOREZAN – Vertex Farmacêutica do Brasil Ltda	RENATA DE PAIVA PUZZILLI COMIN	WAGNER AUGUSTO DE GODOY MACIEL – Godoy Maciel Advocacia e Consultoria
		WANDERLEY FALCAO TEIXEIRA MORENO – WGlobal Comunicações
		WILLIAN TADEU GIL – Sodexo Pass do Brasil

Políticas públicas, governança e impactos

Erika Nassar, Fabiana Rodopoulos, Kélvia Albuquerque, diretoras de programa da Secretaria Executiva do Ministério da Economia, discutiram, em 11 de abril, em Brasília, os impactos regulatórios, a governança pública e as avaliações de políticas públicas. As palestrantes alertaram para a necessidade da participação colaborativa da sociedade civil no processo de análise de impactos por meio de audiências públicas. O evento ocorreu no auditório da CNA (Confederação da Agricultura e Pecuário do Brasil) e teve mediação de Eduardo Galvão, fundador do Pensar RelGov e professor de Relações Governamentais e de Políticas Públicas e associado do IRELGOV. “A gestão de políticas está sendo transformada. E mais, nos deram confiança em dias melhores, em políticas mais eficientes e de um Estado



que dialoga para transformar”, escreveu Galvão, em artigo publicado no site Congresso em Foco.

Desenvolvimento de KPIs para Rel Gov



Metodologias para medir os impactos das ações de relações governamentais foi tema da palestra de Ana Rita González, fundadora da Policy Wisdom, uma das principais consultorias globais em Policy Health, realizada no dia 11 de julho, na sede do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em São Paulo. Metas precisam ser previstas no planejamento estratégico. Ana Rita diz que não existe uma metodologia padronizada para definição de KPIs em rel gov e ela admite que demonstrar para os superiores o progresso das ações é uma tarefa difícil. Porém, a demonstração de impactos financeiros e econômicos, como por exemplo, receitas obtidas ou custos evitados pelo resultado do trabalho de relações governamentais, são parâmetros de mais fácil compreensão.

Comunicação e Rel Gov



“Para uma atuação completa em relações governamentais é imprescindível olhar para a comunicação”, afirmou Juliana Celuppi, diretora de relações institucionais do IRELGOV, durante debate na 22ª edição do Congresso Mega Brasil de Comunicação, em 28 de maio, em São Paulo. “Trabalhamos de forma umbilical com a comunicação a ponto de termos uma pessoa de comunicação na minha área”, contou Fábio Rua, diretor de relações governamentais e políticas públicas da IBM Brasil. “O que aproxima as relações governamentais com a comunicação é a transparência”, afirmou Marcos Borges, gerente executivo de assuntos legislativos da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Segundo Fernando Teixeirense, group director de public affairs da JeffreyGroup em Brasília, que mediu o debate, o processo de comunicação mudou e as empresas e entidades ainda estão tateando para saber o que vai acontecer, principalmente no Congresso Nacional.

Jantar de confraternização

O mercado das relações governamentais e a regulamentação do lobby foram os temas do jantar realizado em 24 de maio, em Brasília, com associados e amigos do IRELGOV. Foram discutidos alguns pontos do substitutivo que deve ser levado ao plenário da Câmara sobre a regulamentação do lobby e o modelo chileno de agenda centralizada e transparente que deve ser adotado pela administração pública federal. A percepção de muitos dos participantes do jantar foi a necessidade de um maior envolvimento dos profissionais no debate das regras para a atividade, pois eles destacaram entre as preocupações o risco de uma “cartorização”, limitação da atuação dos profissionais e aumentos



dos custos. Apesar de muitos entenderem que a regulamentação não seria necessária, o processo traz vantagens, especialmente, na legitimação e diminuição do estigma da atividade.

Congresso de compliance



Bruno Perman, presidente do IRELGOV, participou de um painel que discutiu a gestão de crises corporativas no primeiro dia do 7º Congresso Internacional de Compliance, da LEC, em São Paulo. Perman destacou a importância do plano estratégico em relações governamentais como componente para a gestão de crise corporativa eficiente, situações que comprometem a imagem e reputação e afetam os negócios das empresas. Todos os públicos e stakeholders, inclusive agentes públicos, precisam ser contemplados nas ações de contenção de danos.

Mobilidade

A profissão de relações governamentais além dos impactos regulatórios foi o tema da palestra de Raquel Araujo, diretora de comunicação do IRELGOV, no Seminário Mobilidade Global, realizado em 22 de maio no Rio de Janeiro. O debate teve mediação de Cristina Madsen, gerente Geral da Westhead Visas & Solutions. O evento foi promovido pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha do Rio de Janeiro (AHK Rio). O seminário aconteceu no escritório da Mattos Filhos Advogados.



Diplomacia e Empreendedorismo

Kelly Aguiar, conselheira do IRELGOV, e Juliana Celuppi, diretora de relações institucionais do IRELGOV, deram aulas sobre tema política e relações governamentais no curso de pós-graduação em Diplomacia e Empreendedorismo Corporativo do Instituto de Relações Internacionais e Comércio Exterior (IRICE) e da FIA Business School. Conselheiros, diretores e associados do IRELGOV tiveram participação em outras aulas do curso.



Ricardo Young, Bruno Perman e Carlos José Santos da Silva na palestra de abertura do ConRelGov

O presente e futuro das relações governamentais no Brasil

Congresso de Relações Governamentais reuniu profissionais, professores, pesquisadores e agentes públicos para debater os desafios do setor

As relações governamentais estão vivendo um momento especial e, talvez, de inflexão no Brasil. Uma conjunção de fatores trouxe a representação e defesa de interesses junto ao poder público para discussão em diversos setores da sociedade. Temos um governo que propõe uma agenda econômica liberal, com maior participação e espaço para a iniciativa privada, o que abra novas janelas de interlocução com o poder público. Projetos de lei e decretos tramitam no Congresso Nacional e na Controladoria-Geral da União (CGU) para regulamentação do lobby em diferentes esferas de governo.

Também estão na pauta reformas estruturantes importantes, como a da Previdência e Tributária, que mobilizam diversos setores econômicos e sociais nos corredores de Brasília. Inclusive, por causa da reforma da Previdência, nunca a palavra lobby esteve tão presente na mídia nacional. Se antes o termo era associado (erroneamente) a ações negativas, o movimento

de sindicatos de servidores e outras categorias profissionais mostrou que não são somente empresas que fazem lobby. A sociedade viu, na prática, que a defesa de interesses é uma atividade legítima e exercida por qualquer grupo, entidade ou empresa que é impactado por mudanças em políticas públicas ou regulamentações governamentais.

A área de relações governamentais já tinha experimentado um impulso nos últimos anos, com um aumento na procura por profissionais qualificados e empresas estruturando departamento para fazer a interlocução com o poder público, mesmo em segmentos que não têm contratos com governos. A conjuntura política e econômica deve favorecer ainda mais o crescimento do mercado para profissionais de rel gov.

Dentro desse cenário promissor, mas que ainda enfrenta o desafio de desmistificar as atividades de relações governamentais e ressignificar a palavra lobby, uma centena de

ConRelGov

profissionais se reuniram durante dois dias, em São Paulo, para discutir e refletir sobre o presente e o futuro das relações governamentais no Brasil. Nos dias 13 e 14 de junho, no hotel Grand Mercure Ibirapuera, o IRELGOV promoveu seu primeiro Congresso sobre relações governamentais realizado em parceria com a Blueprintt. O evento teve patrocínio da Patri Políticas Públicas, da Di Blasi, Parente & Associados e do Sigalei.

O Congresso de Relações Governamentais (ConRelGov) abordou os temas mais relevantes da área, como a regulamentação do lobby, compliance, combate à corrupção, mensuração de resultados de rel gov, aplicação de tecnologia e capacitação profissional, entre outros importantes assuntos ligados ao planejamento estratégico de empresas e do poder público. Bruno Perman, presidente do IRELGOV, no painel de abertura do ConRelGov, ressaltou a legitimidade da atividade de relações governamentais na construção de políticas públicas equilibradas e falou sobre importâncias que as empresas e entidades estão dando para os profissionais no seu planejamento estratégico e no gerenciamento de riscos.

A realização do Congresso está alinhada com os objetivos e valores do IRELGOV. O instituto é o primeiro think tank brasileiro dedicado à discussão e reflexão sobre as relações governamentais. O IRELGOV tem como objetivo elevar o grau de profissionalismo, competência e padrões éticos das atividades de relações governamentais no país, de modo transparente e informativo à sociedade brasileira.

Apesar do esforço para valorizar as relações governamentais que entidades como IRELGOV tem feito, assim como em vários países, a sociedade brasileira tem uma percepção negativa sobre a representação e defesa de

interesses junto ao poder público e sobre o lobby. Essa imagem foi sendo deteriorada pela revelação de casos de relações ilícitas entre governo e empresas. “O lobby não tem qualquer relação com atos de corrupção, que são crimes”, afirmou Carlos Cajé Santos da Silva, presidente do CESA - Centro de Estudos das Sociedades de Advogados. Ele defende a obrigatoriedade da agenda de compromissos dos agentes públicos como forma efetiva de coibir delitos e crimes e aumentar a transparência nas relações com o poder público.

Os profissionais de Rel Gov devem ser persistentes para mudar as relações dos agentes da sociedade com o governo, recomendou Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos. “A integridade é fundamental para o estabelecimento de relações governamentais saudáveis, que pressupõe transparência, propósito, espírito público e comprometimento com a coisa pública”, disse Young.



Bruno Perman, presidente do IRELGOV, resalta a legitimidade da atividade de relações governamentais na construção de políticas públicas equilibradas

OS DESAFIOS EXTERNOS E INTERNOS DOS PROFISSIONAIS

“Os lobistas precisam fazer lobby do lobby”, afirmou Cátulo Cândido, presidente da Abralatas, durante painel sobre a importância da reputação para o futuro do setor. Esta foi uma discussão que surgiu em diversos momentos do ConRelGov. Houve certo consenso que o setor precisa se mobilizar de forma organizada para mudar a reputação da atividade do lobby, independentemente da regulamentação da atividade ou da mudança do nome para relações institucionais e governamentais (RIG). Esse, inclusive, é um dos pilares da atuação do IRELGOV, que é atuar na melhoria da reputação, valorizando a profissão por meio do diálogo com os legítimos interesses da sociedade e do governo. Um dos pontos que precisam ser melhorados nas ações de lobby do lobby é a comunicação, afirmou Fábio Rua, diretor de relações governamentais e políticas públicas da IBM América Latina. “Se a gente não sabe se comunicar bem, a culpa é nossa”, provocou.

Além dos desafios externos, para mostrar para a sociedade a legitimidade das relações governamentais, os profissionais enfrentam também desafios internos para mostrar para suas próprias empresas e entidades a importância das suas atividades para gerenciamento de riscos, mitigação de efeitos negativos de mudanças regulatórias e melhoria do ambiente de negócios.

O envolvimento da alta direção das empresas com relações governamentais é fator fundamental para fortalecer o seu papel estratégico, recomendou Demetrius Ferreira e Cruz, superintendente de relações governamentais da Seguradora Líder – DPVAT.

João Henrique Hummel, diretor executivo da Frente Parlamentar da Agropecuária, diz que as ações de relações governamentais e articulação política tem que ter envolvimento da sociedade, de forma transparente, mas pragmática. Na interlocução com o poder público, o profissional precisa ressaltar quais os impactos sociais das demandas que estão sendo discutidas. “A sociedade precisa ser chamada e envolvida no debate”, diz Hummel.



A importância da reputação para o futuro do setor: Fábio Rua, Andréa Gozetto e Cátulo Brzeski Cândido



Papel estratégico da área de Relações Governamentais: Larissa Wachholz, Demetrius Ferreira e Cruz e João Henrique Hummel



Suelma Rosa, Eduardo Galvão e Michel Neil na palestra sobre KPIs

Competências, responsabilidades e métricas de resultados

KPIs, habilidades e perfis dos profissionais de relações governamentais foram amplamente debatidos durante o Congresso

A adoção de métricas para medir o impacto das atividades de relações governamentais é tema central nas discussões entre os profissionais, mas não existe consenso sobre quais são as melhores metodologias e os padrões mais adequados. Esse assunto foi abordado, direta e indiretamente, em alguns painéis do Congresso de Relações Governamentais (ConRelGov). Um consenso foi que não existe um único método de medição, pois a realidade de cada organização é diferente, as estruturas dos departamentos variam e o impacto de mudanças regulatórias ou da legislação afetam os setores de formas diversas. No entanto, também foi unânime que a adoção de KPIs (sigla do termo inglês key performance indicator, que significa indicador chave de desempenho) é importante para mostrar a importância das relações governamentais nas estratégias dos negócios e para valorizar o trabalho das equipes de rel gov.

“Não existe solução de prateleira”, disse Eduardo Galvão, fundador do Pensar RelGov e

professor do Ibmec. Segundo ele, a empresa deve adotar indicadores próprios, mas duas variáveis são matéria prima do trabalho de qualquer trabalho de relações governamentais, que devem ser avaliados em toda metodologia: políticas públicas e influência. Como as políticas públicas impactam os negócios e quais ações estão sendo realizadas para influenciar o poder público e outros stakeholders precisam ser contemplados nos relatórios de resultado.

O uso de tecnologias digitais tem criado novas metodologias para avaliar o resultado das ações e estratégias de influência de atores públicos. Manoel dos Santos, professor doutor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), apresentou técnicas que estão sendo aplicadas na avaliação do impacto do lobby. Entre as metodologias está a aplicação de um algoritmo desenvolvido pelo Google que mede o resultado de anúncios online no comportamento de consumo, mas que está sendo usado para avaliar o resultado de ações de lobby nos Estados Unidos.

ConRelGov

Michel Neil, sócio-diretor da Patri Políticas Públicas, ressalta que as equipes precisam criar relatórios que adotem a mesma linguagem de outros departamentos da empresa. “Os KPIs precisam se adaptar aos indicadores da empresa”, afirma. Neil fez uma provocação no início da sua palestra e comentou que existem profissionais que preferem não adotar indicadores ou usar métricas que são pouco compreendidas pela companhia para não serem avaliados ou não dar satisfação sobre o seu trabalho.

Soft skills

A aplicação de métricas de resultados é uma das competências exigidas pelo mercado de trabalho. Os profissionais de relações governamentais precisam de habilidades para enfrentar os novos desafios na maneira como são tomadas as decisões públicas e stakeholders mais diversos. Segundo Rodrigo Navarro, coordenador do MBA da FGV, entre elas estão análise de big data, uso estratégico das redes sociais, intuição estratégica e visão holística.

Essas características possibilitam o profissional ter uma percepção mais ampla do ambiente político e de negócios e identificar riscos e oportunidades para as organizações. Uma das competências exigidas é o conhecimento de compliance. O relacionamento com agentes públicos acaba sendo um ponto sensível nas políticas de integridade devido aos precedentes negativos verificados no Brasil nos últimos anos, especialmente, do impacto negativos na reputação de companhias. “Ninguém conhece melhor o sistema de compliance que vocês [profissionais de relações governamentais]. Vocês sabem no detalhe o que não pode ser feito”, afirmou Benny Spiewak, coordenador da área de compliance e saúde da LEC - Legal, Ethics e Compliance,

O conhecimento da dinâmica e uso das redes sociais é outra competência cada vez mais valorizada na área de rel gov. Empresas e o poder público

precisam estar atentos e monitorar continuamente as mídias sociais para prevenir e gerenciar conflitos, mas também para identificar oportunidades para influenciar a opinião pública. Bruno Hoffmann, consultor político e presidente do Clube Associativo dos Profissionais de Marketing Político (CAMP), disse que muitas entidades continuam priorizando o Facebook para divulgação de informações e campanhas digitais, mas o YouTube tem sido cada vez mais utilizado, principalmente pelos mais jovens, e o whatsapp praticamente substituiu o e-mail na comunicação direta.

Eduardo Pugnali, secretário executivo de comunicação do Governo do Estado de São Paulo, contou que as redes sociais são muito importantes para entender quais devem ser as prioridades na gestão pública. A compreensão das mensagens que veem da população por meio da rede possibilita o tomador de decisão pública ações mais embasadas.



Como estruturar uma área de Rel Gov: Juliana Celuppi, Arthur Liacre, Gustavo Carneiro e Suelma Rosa

Equipes de rel gov

As competências exigidas do profissional também dependem do momento do negócio da empresa, afirma Arthur Liacre, vice-presidente de public affairs e sustentabilidade Brasil da Mosaic. Há fases nas quais se exige um trabalho mais intenso de articulação política, com contatos diretos com parlamentares, agentes públicos e órgãos de controle. Porém, há momentos em que a

ConRelGov

empresa precisa priorizar ações junto à sociedade civil, com ONGs, universidades e associações de classe.

Devido a essa dinâmica, para composição das equipes de rel gov a palavra-chave é diversidade. “O perfil dos integrantes da área é diverso”, disse Suelma Rosa, diretora de relações governamentais da Dow. O perfil do profissional vai acabar variando de acordo com a agenda que está sendo desenvolvida pela empresa naquele momento.

Organizações de todos os portes têm se estruturado para ter estratégias de relações governamentais, pois perceberam que decisões públicas podem ter impacto direto nos resultados ou mesmo na viabilidade dos seus negócios. No processo de implementação de uma nova área, para as empresas pequenas e que não têm nenhuma experiência e conhecimento, consultorias e parcerias são alternativas, ressaltou Gustavo Carneiro, coordenador da Frente Parlamentar da Agropecuária.

** Para mais informações sobre as competências e perfis dos profissionais de relações governamentais leia os artigos “Gênero nas Relações Governamentais”, “Novas competências e perspectivas em Rel Gov” e “Rel Gov para gerar valor” publicadas nesta edição.*

NOVA POLÍTICA

A “nova política” adotada pelo Planalto tirou da agenda o lobby do governo junto ao Congresso Nacional, afirma Leonardo Barreto, cientista político e sócio-proprietário da consultoria Capital Político. As propostas são colocadas pelo governo, mas sua negociação para aprovação fica por conta dos parlamentares. Essa nova configuração dá mais espaço de poder para o Congresso, mas também diminui a possibilidade de dividir responsabilidades de decisões e resultados ruins. Essa menor presença do Executivo na tramitação dos projetos abre espaço para atuação dos profissionais de relações governamentais para levar pautas e questões da sociedade, avalia Fernanda Burle, conselheira do IRELGOV.

Também dentro desse “vácuo”, o presidente da Câmara, Rodrigo Maia, está prestigiando e dando protagonismo aos deputados, dando espaço



Desafios no novo Congresso: Fernanda Burle, Leonardo Barreto e Vinicius Poit

para liderar projetos e serem articuladores de grandes temas, explica o deputado federal Vinicius Poit, que participou do painel. Manoel Fernandes, conselheiro do IRELGOV e diretor da Bites, durante painel sobre formação de políticas públicas e campanhas em redes sociais, alertou que existe atualmente uma nova configuração de poder em Brasília. “Existe uma nova cartografia do poder e os mapas precisam ser revistos”, afirmou.

Rel Gov pode contribuir em melhorias da gestão pública

Iniciativa privada tem espaço para sugerir mudanças ou adoção de práticas que melhorem eficiência e qualidade do serviço público

A iniciativa privada tem espaço na sugestão de melhorias na gestão pública e na adoção de procedimentos que aumentem a eficiência do Estado. Uma das iniciativas apresentadas durante o Congresso de Relações Governamentais (ConRelGov) foi o projeto de modernização do Estado brasileiro. Márcia Luiza de Amorim Oliveira, secretária especial de Modernização do Estado, afirma que esse processo ocorre de portas abertas para os profissionais de relações governamentais. “Vocês sabem quais são os problemas, mas também as soluções. Quando nos procurarem, e nos levem sugestões de soluções, pois essa será uma construção conjunta”, afirma Márcia Luiza.

A secretaria especial tem atuação transversal com todos os ministérios e profissionais de rel gov estão convidados para levar demandas, mas principalmente, sugestões de soluções para questões envolvendo serviços públicos. A meta de todas as ações de modernização é que o Brasil salte da posição 109 para 50 no ranking do Banco Mundial dos melhores países para fazer negócios.

“O papel do gestor público é inovar, transformar as dificuldades em oportunidade”, afirma Fillippo Scelza, subsecretário de cooperação com o setor tecnológico e iniciativo da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro. O subsecretário conta que o governo tem adotado uma atitude proativa para se aproximar com as empresas e iniciativa privada como um todo para discutir e construir uma agenda pública conjunta.

Os governos devem adotar métricas para medir a performance da eficiência e eficácia dos serviços públicos, afirma Gabriel Di Blasi, advogado

e conselheiro do IRELGOV. “O principal indicador, para todas as áreas públicas, deve ser a qualidade dos serviços”, diz Di Blasi. Ferramentas de gestão da iniciativa privada também podem ser adotadas pelos governos para, além de implementar medidores de performance, melhorias consistentes de eficiência e qualidade dos serviços públicos.



Para implantar um círculo virtuoso no combate à corrupção espera-se que seja feito o lobby, não o “shadow lobby”, afirma Márcio Dennys Pessanha Gonçalves, diretor de prevenção e corrupção da Secretaria de Transparência e Prevenção à Corrupção da Controladoria-Geral da União (CGU). Segundo o diretor, as relações entre a sociedade e o poder público devem ser pautadas pela confiança, ética e transparência, convergindo para os interesses comuns.

Gênero nas Relações Governamentais



Andrea Gozetto



Manoel Santos



Eduardo Galvão

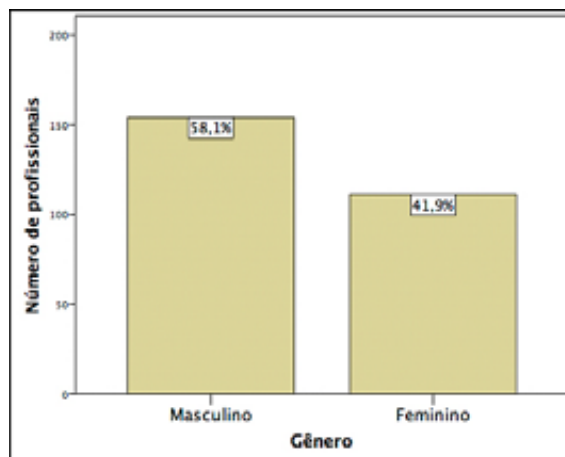


Bruno Pinheiro

Em 2018, a Pensar RelGov atualizou os dados da pesquisa “O Perfil do Profissional de Relações Governamentais”, realizada em 2015. Para essa atualização, foram entrevistados 265 profissionais da área. Os resultados obtidos nos permitem analisar diversas questões, entre elas: gênero, nível hierárquico, grau de instrução e remuneração dos indivíduos entrevistados.

Nossa amostra é composta por 58,1% de profissionais do gênero masculino e 41,9% do gênero feminino. É relevante pontuar que essa proporção é inversa a encontrada na população brasileira, composta por 48,5% de homens e 51,5% de mulheres (1). No quadro retratado por nossa amostra há 16% de homens a mais atuando em Relações Governamentais do que mulheres.

Gráfico 1 – Profissionais de RIG por gênero



Fonte: Pensar Relgov, 2018.

A pesquisa “Estatísticas de gênero — Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizada em 2016, traz informações que nos permite comparar o panorama que apreendemos entre os profissionais de Relações Governamentais e a população brasileira. De acordo com a pesquisa, 23,5% de mulheres brancas maiores de 25 anos de idade possuem ensino superior completo. Homens possuidores das mesmas características perfazem 20,7%.

Artigo

Notadamente há mais homens do que mulheres nessa área e, isso talvez ocorra por ser uma atividade muito relacionada à política, campo historicamente ocupado por homens.

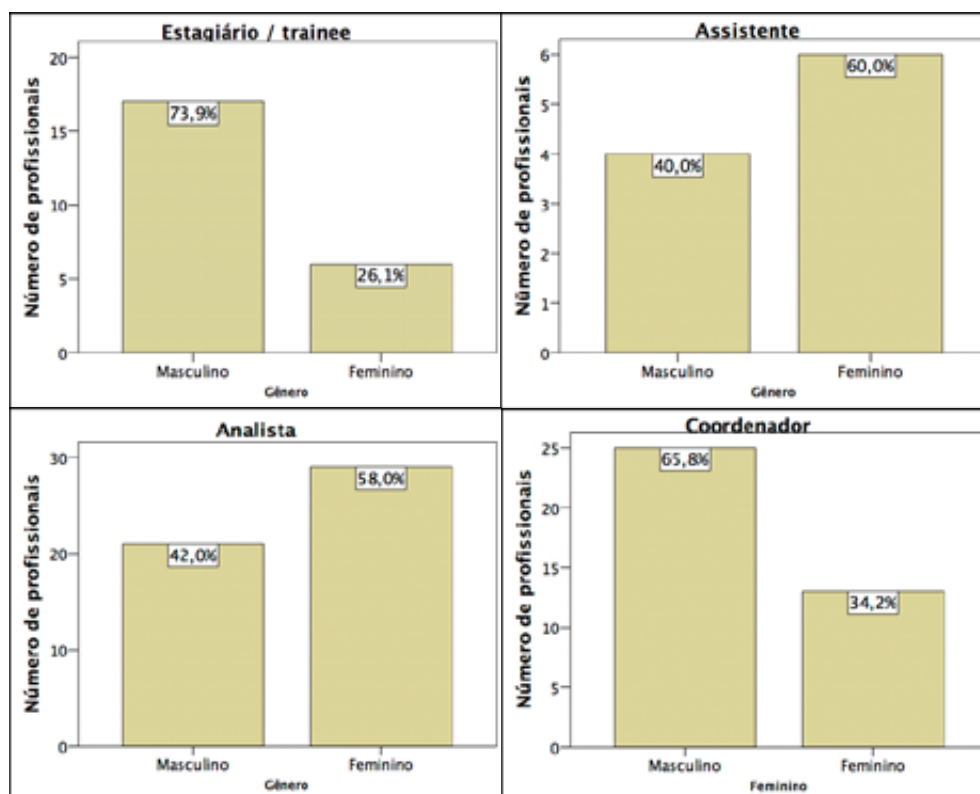
Cotidianamente, as profissionais de relações governamentais enfrentam situações constrangedoras no exercício da atividade. Ambientes eminentemente masculinos, decisores que não as consideram, a princípio, como as detentoras de maior nível hierárquico e piadas sexistas infelizmente são situações mais comuns do que o desejado.

Cargos, hierarquia e gênero

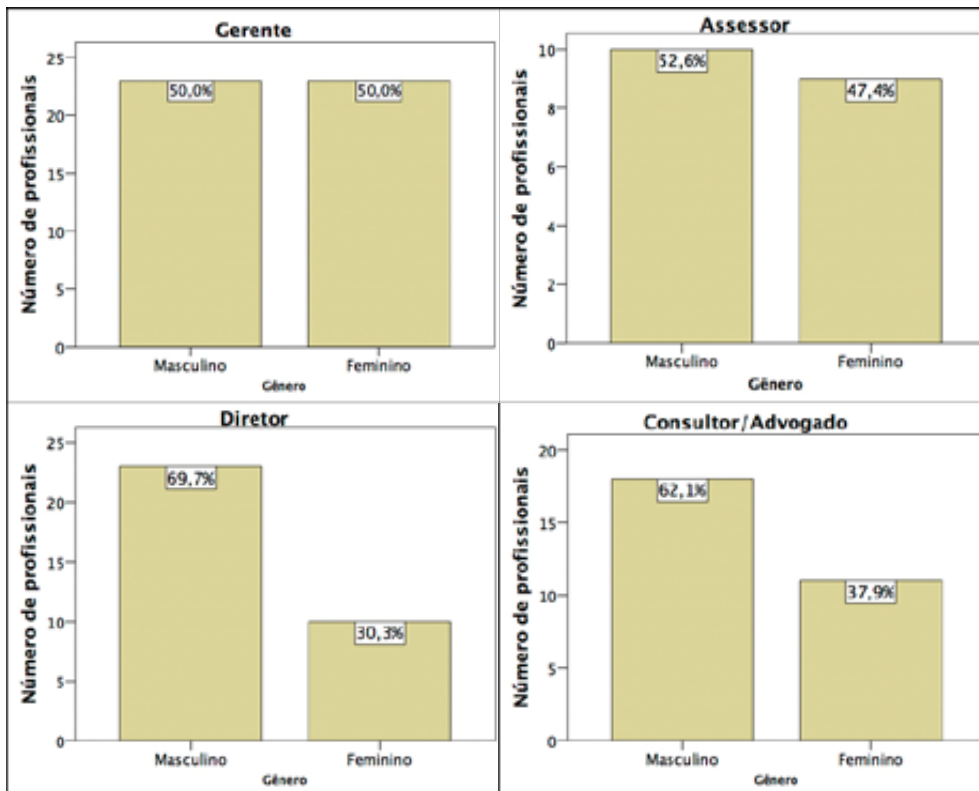
Não se observaram diferenças muito substanciais quanto ao nível de instrução dos profissionais dos gêneros masculino e feminino. No entanto, quando nos debruçamos sobre os dados relacionados a nível hierárquico, podem-se perceber as mesmas distorções encontradas na população brasileira. Segundo a pesquisa do IBGE, as mulheres continuam ocupando menos cargos de liderança — somente 37,8%.

O gráfico abaixo mostra que há uma maioria masculina no cargo de estagiário/trainee e as mulheres são maioria nos cargos de assistente e analista. Porém, quando começamos a subir na hierarquia, as mulheres perdem espaço. Note-se que à exceção do cargo de gerente, que é ocupado de forma paritária, todos os demais cargos do extrato superior da hierarquia organizacional são ocupados predominantemente por homens.

Gráfico 2 - Número de profissionais por ocupação de cargo e gênero.



Artigo



Importante registrar que nos cargos de diretoria, a presença feminina não chega a um terço dos postos ocupados. Por fim, e não menos significativo, registre-se que a amostra traz 3 respondentes que afirmaram ocupar cargos de presidente (1) e vice-presidente (2). Não há mulheres ocupando esses cargos na amostra aqui analisada.

Esses números nos deixam ver como a área de Relações Governamentais reproduz a realidade social em que vivemos. Observemos a presença de mulheres em níveis hierárquicos mais altos na vida pública: (i) dos 22 ministros indicados pelo governo Bolsonaro, apenas duas são mulheres; (ii) temos apenas uma governadora eleita; (iii) as sete senadoras eleitas em 2018 representam apenas 13% dos eleitos para o cargo; (iv) na Câmara dos Deputados, a bancada aumentou, passando de 51 para 77 deputadas, o que representa apenas 15% dos parlamentares (2); (v) nos partidos políticos, as mulheres ocupam poucos cargos de liderança, constituindo apenas 20% dos dirigentes nos órgãos nacionais. Dos 35 partidos políticos que concorreram às eleições em 2018, 4 contam com presidentes mulheres: Luciana Santos (PCdoB), Laís Garcia (Rede); Renata Abreu (Podemos) e Gleisi Hoffman (PT) (3).

Capacitação e gênero

Em Relações Governamentais, 100% dos homens e mulheres entrevistados possuem graduação; 29% das mulheres entrevistadas possuem apenas graduação; 3,6% possuem cursos de extensão; 46% possuem especialização; 19% possuem mestrado e 2,8% possuem doutorado.

Entre os homens, os números não são muito diferentes. 33,11 possuem apenas graduação; 47% possuem especialização; 12,98% possuem mestrado; 2,59% possuem cursos de extensão e 2,7% possuem doutorado.

Artigo

Percebe-se, que as mulheres, têm um nível de capacitação um pouco superior a dos homens. Na percepção delas, a capacitação é a forma de se igualarem na disputa com os homens num cenário que percebem ser desfavorável a elas, já que os homens teriam vantagem na disputa por cargos.

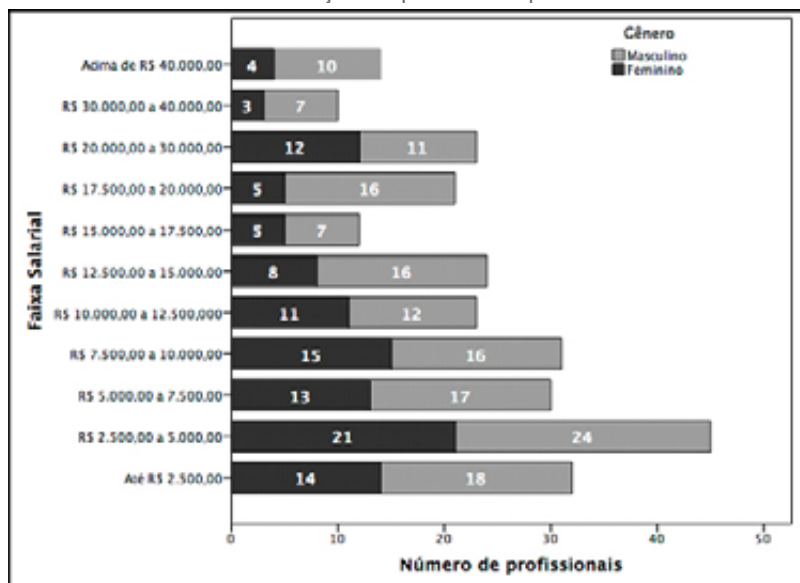
Remuneração e gênero

Quando analisamos a remuneração dos profissionais de Relações Governamentais, observa-se certa disparidade entre homens e mulheres. No entanto, estamos trabalhando com uma medida de faixa salarial, na qual o profissional indicava onde se encontrava a sua remuneração, de acordo com a escala abaixo:

Faixa	Intervalo de valor
1	Menor que R\$ 2.500,00
2	Entre R\$ 2.500,00 e 5.000,00
3	Entre R\$ 5.000,00 e 7.500,00
4	Entre R\$ 7.500,00 e 10.000,00
5	Entre R\$ 10.000,00 e 12.500,00
6	Entre R\$ 12.500,00 e 15.000,00
7	Entre R\$ 15.000,00 e 17.500,00
8	Entre R\$ 17.500,00 e 20.000,00
9	Entre R\$ 20.000,00 e 30.000,00
10	Entre R\$ 30.000,00 e 40.000,00
11	Acima de R\$ 40.000,00

O gráfico abaixo mostra a distribuição do número de profissionais por gênero nessas faixas salariais. Note-se que em todas as faixas salariais temos mais profissionais homens que mulheres. Ou seja, de certa forma, o viés de acesso à profissão, que verificamos acima, se distribui por toda as faixas salariais. Contudo, a distribuição de homens e mulheres dentro de uma mesma faixa salarial não é homogênea, e isso revela a injustiça na remuneração.

Gráfico 2 – Distribuição dos profissionais por faixa salarial



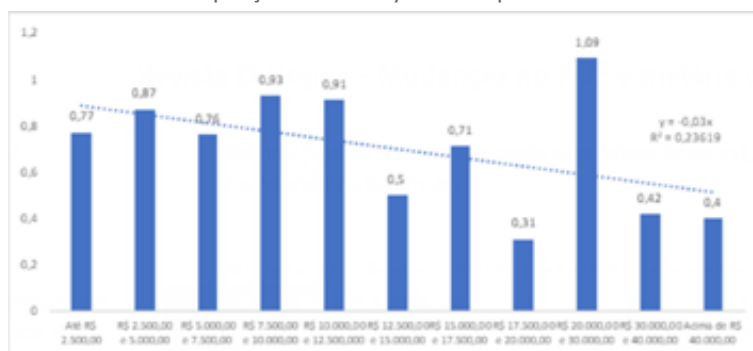
Artigo

Se tomarmos como referência a faixa salarial de R\$ 7.500,00 a R\$ 10.000,00, vemos que a distribuição de vagas entre homens e mulheres não é desproporcional. Aqui temos 31 postos de trabalho, sendo 15 ocupados por mulheres e 16 por homens. Nesta faixa salarial estão empregadas quase uma mulher para cada homem. Contudo, a inspeção de outras faixas salariais mostra o quão perverso é o mercado para as mulheres.

Tomemos como referência, por exemplo, os mais altos salários. Dos 7 postos de trabalho na faixa entre R\$ 30.000,00 e R\$ 40.000,00, temos praticamente dois homens para cada mulher. Na faixa acima de 40.000,00, o número é bem parecido.

O gráfico abaixo traz a distorção de forma mais clara, medida pela proporção mulheres/homens em todas as faixas salariais. Note-se que à medida que vamos avançando nas faixas salariais, a linha de tendência mostra que vai diminuindo a proporção de mulheres em relação aos homens. Só em uma das faixas salariais as mulheres aparecem em número superior aos dos homens, a faixa entre R\$ 20 e 30 mil. Mas a tendência é inequívoca.

Gráfico 3 - Proporção mulheres/homens por faixa salarial



A linha de tendência, pontilhada, traz uma estatística bastante interessante. Trata-se do decréscimo médio que devemos esperar a cada mudança de faixa salarial (o Y da equação). Essa estatística indica que a cada faixa salarial que avançamos, devemos esperar, em média, que a proporção mulheres/homens caia 0,03. Isso significa dizer que depois de avançarmos 10 faixas, devemos esperar ter, em média, quase um terço a menos de mulheres ocupando essas faixas salariais mais altas.

Mas, claro, não é só o gênero que determina o salário. Concordamos plenamente. Outras variáveis como escolaridade, idade, tempo de trabalho, experiência anterior, qualificações, tudo isso importa. Mas é possível estimar o custo de ser mulher nesse mercado. Para saber o quanto do salário é realmente determinado pela profissional ser mulher, vale a pena olhar a estatística R2 no gráfico. Ela deve ser interpretada como a estatística que mede a capacidade de explicação do modelo. Como nosso modelo só tem uma variável, gênero, em palavras simples podemos dizer que a variável gênero explica 23% da variação da faixa salarial dos profissionais de Relgov. Ficando o restante da variação por conta daquilo que não estamos medindo. Ou seja, é bastante plausível que a probabilidade de uma profissional de Relgov avançar de uma faixa salarial para outra seja afetada em 23% simplesmente porque ela é mulher, independentemente de suas qualificações ou quaisquer outras variáveis nas quais estejamos pensando.

Artigo

A discriminação percebida no Brasil também pode ser sentida nos Estados Unidos. Uma pesquisa realizada pela WGR – Women in Government Relations (Mulheres em Relações Governamentais) sobre as tendências de carreira para as profissionais que trabalham nesta área mostrou que as mulheres que trabalham com Relações Governamentais recebem 0,68 cents para cada 1 dólar pago aos profissionais do gênero masculino. No entanto, por lá há uma tendência de aumentos reais dados às mulheres, pois há um trabalho em curso para eliminar essa diferença (4).

Apesar de ainda não haver uma organização nos moldes da WGR, há movimentos nesse sentido. As profissionais de Relações Governamentais já criaram o Relgov por Elas, grupo de mulheres que tem como objetivo investir em networking e mentoring e outros grupos estão surgindo.

Podemos concluir que, além de haver mais homens do que mulheres trabalhando na área de Relações Governamentais, para as mulheres as chances de contratação, disputa por cargos e remuneração elevada é mais difícil, ainda que, de forma geral, elas tenham maior capacitação. No lobby, como em outras atividades, andar de salto alto é bem mais difícil.

Ainda há muito espaço para outros estudos sobre gênero para que possamos entender profundamente em que medida o mercado de relações governamentais reproduz ou não as injustiças praticadas contra as mulheres no mercado de trabalho em geral. Em se confirmando essa tendência, muito há por fazer, pois essas injustiças não se reverterem naturalmente.

Andréa Gozetto é coordenadora do MBA em Relações Governamentais da FGV e sócia diretora da Gozetto e Associados

Eduardo Galvão é executivo e professor de Relações Institucionais e de Políticas Públicas no Ibmec e no UnICEUB. Fundador do Pensar RelGov. Autor dos livros Fundamentos de Relações Governamentais (2016); Relações Governamentais e Investimentos (2017) e Relações Governamentais e Inovação (2018)

Manoel Leonardo Santos é cientista político. Professor do departamento de ciência política da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Diretor do Centro de Estudos Legislativos (CEL) e do Centro de Estudos Latino Americanos (CELA) da UFMG

Bruno Pinheiro é economista e doutorando em Ciência Política na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Referências

- [1] Fonte: PNAD-C (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua), 2016. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html#subtitulo-1>. Acesso em 10/07/2019.
- [2] Fonte: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/10/08/com-sete-senadoras-eleitas-ban-cada-feminina-no-senado-nao-crece>
- [3] Fonte: <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,mulheres-sao-minoria-nas-cupulas-dos-partidos,70002881815>
- [4] Fonte: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/relacoes-governamentais-passam-por-transformacoes-e-atraem-mais-mulheres/>

Novas competências e perspectivas em Rel Gov



Rodrigo
Navarro



Raul Cury
Neto

Sempre que solicitado por alunos e profissionais sobre uma definição para a atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), gosto de citar que ela é um somatório de 3 elementos: network, experiência e conhecimento específico.

A partir dos anos 90, quando essa área começou a ganhar relevância em função dos muitos processos de privatização (e.g. setores de siderurgia, energia, telecomunicações, rodovias), a tendência era de buscar executivos para essas posições que tivessem uma ampla rede de contatos. Assim, não raro era ver indicados para posições-chave em muitas empresas privadas exmembros de empresas estatais ou de diferentes esferas de Governo, com o intuito de que os escolhidos fossem mais adequados ao perfil por saberem “abrir portas” em função de suas atividades anteriores e conhecimento de pessoas neste ou naquele setor.

Ter bons contatos sempre foi – e será – importante na área de RIG, mas aos poucos outra variável começava a ser também visada pelo mercado: experiência. Com frequentes e cada vez mais rápidas mudanças trazida por cenários turbulentos, conhecidos como ambientes VUCA – Volatile (Volátil), Uncertain (Incerto), Complex (Complexo) e Ambiguous (Ambíguo), houve a busca por executivos que já tivessem lidado em suas carreiras com situações críticas ou desafiadoras, como enfrentar uma crise reputacional; um lançamento de produto/serviço inédito, em larga escala ou polêmico; ou a alteração de um ambiente regulatório de forma a adequá-lo às necessidades de uma empresa ou setor. Aqui não se trata exclusivamente de experiência ser sinônimo de senioridade: hoje em dia temos jovens que já passaram por muitos desafios como o de lançar uma nova empresa (com sucesso ou não) ou trazer para o mercado modelos inovadores de negócio cuja regulamentação nem ainda exista.

O terceiro componente, conhecimento específico, pode ser entendido como as muitas competências (o Ministério do Trabalho lista 91 delas na CBO – Classificação Brasileira de Ocupações de RIG) que esse profissional precisa ter desenvolvidas para exercer essa complexa atividade de maneira otimizada. Se hoje já são muitas, outras competências vêm sendo agregadas nesse conjunto, como veremos mais adiante. Também fazem parte desse componente aquelas informações específicas relacionada à empresa e o setor (ou setores) onde atua, o que resulta em um vasto conjunto de dados que o profissional de RIG tem de absorver, de forma crescente e contínua.

Assim, em um esforço de autoanálise periódica nesse contexto, aqueles que lidam com RIG devem estar prontos a responder: (i) como está sua rede de contatos (em termos de quantidade e qualidade)?; (ii) que casos de sucesso (e fracasso) significativos têm pra contar?; e (iii) que conhecimentos tem agregado recentemente?

Novas Capacitações

Com formação acadêmica diversa e sendo demandado para atuar junto a diferentes áreas temáticas, o profissional de RIG é um verdadeiro “Especialista em Generalidades” ou um “Generalista em Especialidades”. Os cursos de pós-graduação e de curta graduação, provenientes de diversas instituições, vieram nos últimos 5 anos trazer uma vasta gama de possibilidades de capacitação complementares, como Estratégia, Negociação, Comunicação Corporativa, Gestão de Projetos, Processo Legislativo, Tributação, Comércio Exterior, Análise de Riscos e Cenários, Direito Regulatório, dentre muitas outras.

A essas competências “tradicionais”, somam-se agora outras que estão sendo demandadas de forma crescente do profissional de RIG em função de especificidades e do dinamismo do mercado. Alguns exemplos:

- Visão holística. Cada vez mais necessário levar em consideração, nas interações com os diferentes níveis de Governo, os fatores tangíveis (como geração de empregos e investimentos) e intangíveis (por exemplo, ineditismo da ação, impacto social)
- Soft skills: conexão, empatia, imagem. Comunicação interpessoal é uma habilidade que o profissional de RIG tem de desenvolver de forma contínua, especialmente quando atualmente temos interações com alto nível de diversidades como gênero, faixa etária e cultura.
- Capacidade de co-criação de valor percebido. A geração unilateral de valor está sendo paulatinamente substituída pela criação conjunta de valor que seja efetivamente percebido por todas as partes envolvidas. Nas interações com múltiplos interlocutores (stakeholders), é fundamental essa avaliação, focando nos reais e potenciais interesses que estão por detrás das posições que as partes estão trazendo à mesa.
- Análise big data. Sendo literalmente inundado por informações das mais diversas, o tempo todo, ao invés de ir contra essa tendência o profissional de RIG deve buscar desenvolver “filtros”, de maneira a selecionar o que é essencialmente relevante para a defesa de determinado interesse, por exemplo. Uma forma de fazer isso é aplicar o processo que chamo de OD2P – Opiniões, Dados, Diagnóstico, Propostas. Considerando as primeiras impressões ou (O)pinhões sobre o tema, trazer (D)ados (e.g. embasamentos técnicos, benchmarks), para se ter um (D)iaagnóstico do que está sendo discutido/analísado; na sequência, desenvolver (P)ropostas factíveis que possam ser adequadamente aplicadas ao tema.
- Entendimento sobre métricas. Uma pergunta frequente que vemos em salas de aula, palestras e workshops é: como devemos medir os (muitos) feitos obtidos pela área de RIG? A resposta é simples: utilizando as mesmas métricas, metodologias e ferramentas que são utilizadas pelas demais áreas da empresa/organização (Navarro, 2019, 2017). Ou seja, se as áreas de Marketing, Finanças e RH utilizam em suas medições e comunicações o Balanced Score Card (BSC), por exemplo, a área de RIG deve também fazer as devidas adaptações para mensurar e comunicar seus feitos nas

Artigo

4 dimensões trazidas por essa ferramenta. Se são definidos KPIs (Key Performance Indicators) qualitativos ou quantitativos, o mesmo deve ser feito pela área de RIG. Do contrário, poderá ficar a (ainda costumeira) sensação de que que “ninguém sabe nem entende o que aquela área faz”. Um ponto importante nesse processo é lembrar que se a própria área de RIG não fizer esse esforço, nenhuma outra área por ela o fará.

- Uso estratégico de Redes Sociais. O cuidado no uso profissional e pessoal das muitas redes sociais disponíveis é chave atualmente, pois lida, ainda que indiretamente, com imagem e reputação. Uma avaliação criteriosa deve preceder o que – e quando – postar opiniões, manifestações, piadas, etc.
- Gestão do tempo. Essa competência até poderia estar no rol das competências “tradicionais” anteriormente citadas. Porém, vale a reflexão de que, se o tempo como denominador é o mesmo de sempre, o numerador da importante fração da produtividade vem crescendo exponencialmente. Em outras palavras, temos de lidar com muito mais atividades hoje que outrora, no mesmo tempo. E isso demanda disciplina e técnica. Queira-se ou não, estamos na era do “tudo ao mesmo tempo agora”.
- Saber compartilhar o conhecimento. Por vezes, ainda encontro alguns “profissionais” que acham que, se informação é poder, isso significa que quanto mais informação eu reter, mais poder terei. Essas pessoas esquecem que vivemos na era da informação e assim conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, não dividido. Em RIG, é particularmente importante esse movimento, pois lidamos de forma transversal com muitas áreas e temas, e proporcionalmente as equipes são pequenas (quando não são do tipo “one man/woman show”).
- Intuição estratégica. O conceito de inovação estratégica é muito bem explorado por Duggan (2013), mostrando que podemos trazer de forma sistemática novas soluções olhando “para trás”, ou seja, buscando em experiências similares passadas, recentes ou não, paralelos que podem ajudar a resolver questões enfrentadas no presente. Em RIG, essa competência pode ser muito útil, em uso combinado com outras aqui listadas, como visão holística, co-criação de valor e análise big data.
- Linking the dots. Para fechar essa lista de exemplos de novas competências em RIG, uma que talvez seja das mais importantes hoje em dia. Saber “ligar os pontos” significa desenvolver a capacidade de prestar atenção e armazenar pontos chave de situações que, a princípio, podem não ser muito relevantes, mas que mais à frente, combinadas com outras informações e vivências, podem resultar em novas ideias, perspectivas e oportunidades. Tal como a competência anterior, essa é uma competência que traz sinergia com várias outras aqui listadas e, assim como qualquer competência, demanda tempo para ser desenvolvida, agrega valor e é difícil de ser imitada.

Perspectivas de Carreira em RIG

A consequência de tantas competências serem exigidas do profissional de RIG se reflete no mercado. Por exemplo, se examinarmos o interessante site <https://willrobotstakemyjob.com/> vemos que especialistas em políticas públicas e cientistas políticos não precisam se preocupar. Essas atividades, segundo o site, têm (conforme acesso em julho/19) apenas 18% e 4%, respectivamente, de chance de serem conduzidas por robôs nas próximas duas décadas.

Abordagens lúdicas à parte, fato é que o mercado de RIG está sofrendo uma transformação, com vários fatores contribuindo para isso. Com o aprofundamento recente da preocupação das empresas com Compliance, em função dos acontecimentos políticos e escândalos de corrupção, a área passa de uma função de “relacionamento” com o Governo para um papel estratégico, com ações estruturadas e pautadas em maior transparência, desempenhando um papel fundamental no diálogo entre iniciativa privada e pública. E isso traz uma significativa mudança no perfil dos profissionais que serão demandados pelo mercado.

Em termos de perfil pessoal, dentre outras qualificações, o mercado busca profissionais que apresentem ética (qualquer ação, negociação e tomada de decisão representando a empresa deve ser pautada na transparência); diplomacia (entendida como habilidade para construir uma rede de relacionamento sustentável); persuasão (ou seja, poder de influenciar e engajar stakeholders internos e externos); liderança (construção de alianças em toda cadeia de interlocutores, para todos os projetos); flexibilidade (uma vez que esse profissional lida com diversos perfis e níveis de stakeholders, tendo de ser maleável no trato com diferentes públicos); e resiliência/criatividade (essenciais em processos de mudança e resistência quanto ao atingimento de objetivos).

Do ponto de vista técnico, as principais atribuições que o mercado demanda hoje, dentre outras, incluem:

- Boa formação acadêmica: Direito, Comunicação, Relações Públicas, Relações Internacionais, Administração e Engenharia aparecem como as principais;
- Inglês e/ou Espanhol (este para posições que incluam América Latina) fluentes;
- Conhecimento profundo do cenário político;
- Conhecimento do negócio e segmento(s) no qual(is) a empresa/organização está inserida;
- Saber mapear os principais stakeholders externos e internos;
- Familiaridade com ferramentas digitais de monitoramento de legislação e agendas;
- Pensamento estratégico desenvolvido para construção dos melhores caminhos para execução dos projetos e defesas dos interesses da empresa/organização;
- Habilidade para a construção de relacionamento, comunicação e representação da empresa/organização perante o poder Executivo (todos os níveis), Legislativo (todos os níveis) e Órgãos Reguladores pertinentes;

Artigo

- Entendimento da mecânica de participação em Entidades de Classe Setoriais;
- Atuação (histórico), em qualquer hipótese, dentro dos mais rigorosos padrões de Compliance e transparência (incluindo padrões internacionais).

Finalmente, em termos de estruturas de áreas de RIG, há vários formatos que as empresas/organizações têm utilizado, sem um “padrão” específico (para uma visão mais detalhada desse ponto no caso de multinacionais operando no Brasil ver Navarro, 2019b):

Modelo da área de RIG	Comentários
Sob os cuidados do Head do Jurídico (podendo ser Diretoria ou Gerência).	Modelo de estrutura mais ultrapassado e que vem desaparecendo no mercado.
Sob os cuidados de um Head de Assuntos Corporativos (podendo ser Diretoria ou Gerência).	Modelo de estrutura mais frequente e atual, onde o Head também é responsável, na maioria dos desenhos, pelas áreas de Comunicação, Sustentabilidade e Relações Sociais. Em algumas estruturas a titulação desse Head é de Vice-Presidente.
Sob os cuidados de um Vice-Presidente que além de Assuntos Corporativos também acumula outras áreas como Jurídico e Compliance.	Modelos de estruturas menos frequentes e mais pontuais.
Cadeiras autônomas de Relações Governamentais (podendo ser VicePresidência, Diretoria Sênior, Diretoria ou Gerência).	Modelo bastante encontrado no mercado, onde todas as outras funções com as mencionadas acima são pares e principais stakeholders.
O Head da área de Relações Governamentais também acumula a área regulatória.	Modelo utilizado em segmentos altamente regulados.
O Head de Relações Governamentais acumula outras funções específicas como Market Access, Health Economics, Pricing, Patient Advocacy e Regulatório.	Modelo utilizado no segmento farmacêutico.

Artigo

Conclusão

Os impactos da transformação da área de RIG e do perfil desse profissional são muitos, e o mercado, que está nesse momento se aquecendo, com crescimento nas contratações, está reconhecendo isso mediante valorização em termos de hierarquia de cargos e salários.

Uma pesquisa que será apresentada em agosto deste ano no ORIGEM – 1º Anuário de Relações Institucionais e Governamentais do Brasil, irá trazer mais dados consolidados sobre esse mercado, além do perfil dos principais profissionais em atuação na área de RIG em empresas, entidades de classe de âmbito nacional, consultorias especializadas e escritórios de advocacia que têm essa atividade.

De qualquer forma, podemos afirmar que a atividade de RIG sofrerá mudanças profundas tanto em sua essência, como em seus processos, mas continuará sendo altamente estratégica e demandará cada vez mais profissionais capacitados.

Rodrigo Navarro é Coordenador do MBA em Relações Governamentais da FGV

Raul Cury Neto é Sócio da VITTORE Partners

Referências

- Duggan, W. (2013). *Creative Strategy: a handbook for innovation*. New York: Columbia University Press.
- Navarro, R. (2017). *Relações Governamentais Estratégicas – Versão Ampliada – 2ª Ed.* Clube de Autores.
- Navarro, R. (2019a). A Strategic Holistic Approach for Government Relations: The SGR Framework. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 3, pp. 1–16.
- Navarro, R. (2019b). Highlights on How Multinational Companies Operating in Brazil Organize Their Government Relations' Areas. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 4, pp. 186–198.

Relações Governamentais para gerar valor?



Sergio Pauperio
Serio Filho

Em um mundo onde a única constante é a mudança em um ritmo cada vez mais acelerado, os desafios para uma organização ser capaz de florescer em seu mercado tornam-se cada vez mais ilimitados. Questões tradicionais do ambiente de negócios como concorrência, tributação, inovação e acesso a mercados ganham cada vez mais complexidade.

Este contexto cria um desafio para que as empresas de todos os tamanhos, revejam suas posições tradicionais frente as relações com o governo. Em pesquisa publicada em 2010, a consultoria em gestão McKinsey, estimou que até 30% dos ganhos de uma indústria podem ser impactados pelas ações do governo (Nuttall e Sandoval, 2010).

Seria então normal deduzir que uma estratégia eficaz de relacionamento com o governo passasse, cada vez mais, a fazer parte da agenda de todos os altos executivos, na busca de minimizar riscos ou explorar oportunidade, organizando suas relações com o governo tão cuidadosamente como fazem em outras funções estratégicas de seus negócios. No entanto, a realidade nos mostra que ainda são raras as organizações que promovem mudanças significativas em suas estruturas e processos de relações governamentais na busca por capturar mais valor (Musters et al., 2013). Ainda há muito preconceito, baixa compreensão por parte das lideranças empresariais, e uma percepção que o trabalho é feito nas sombras, sem uma clareza do real resultado das ações.

Neste sentido, o objetivo principal deste artigo é apresentar alguns elementos que auxiliem as organizações a criar estruturas internas dedicadas a construção de um canal de comunicação de via de mão dupla com o governo, de maneira estratégica, estruturada, integrada, transparente e capaz de medir seus resultados.

Ao levar em consideração os elementos que apresentamos aqui, será possível transformar a função de relações governamentais em um catalizador de diferenciação competitiva para a organização.

Relações governamentais importam

A criação e sustentabilidade das vantagens competitivas é o desafio para os gestores e pesquisadores em estratégia empresarial (Caldeira, 2016). Empresas com diferenciais claros tendem a crescer mais do que outras e conseguem perpetuar seu crescimento.

A questão é que este consagrado conceito de gestão empresarial fica muitas vezes restrito a questões voltadas para a busca de um produto superior ou serviço de altíssima qualidade.

Artigo

Não há como negar a importância de questões como preço, valor agregado, atendimento, etc., porém, muitas vezes o diferencial competitivo da empresa pode derivar do fato desta possuir capacidades distintas, ou seja, excelência em processos de negócios mais amplos, como por exemplo, o gerenciamento de processos críticos para organização e o gerenciamento do relacionamento com stakeholders.

Governos, agências reguladoras e legisladores são stakeholders que têm o poder de mudar condições fundamentais do jogo econômico de setores e mercados. Este poder passa pela possibilidade de mudanças fundamentais na estrutura de setores, seja pela ameaça aos recursos que são fonte de vantagem competitiva, seja por aumentar ou diminuir a ameaça de produtos substitutos ou novos entrantes (Caldeira, 2016). Os mesmos efeitos podem ser observados em questões do ambiente interno das organizações, como por exemplo mudanças na legislação trabalhista, alteração de incentivos fiscais ou até mesmo novas regras de atendimento no pós-venda.

Como resultado, a importância das questões políticas para a competitividade das organizações, vem sendo cada vez mais reconhecidas e, apesar de não ser um vetor de vantagem competitiva direta, a função de relacionamento com o governo é um catalizador indireto e transversal na construção e manutenção de vantagens competitivas nas organizações. Isto ocorre uma vez que suas ações podem minimizar riscos e gerar oportunidades que afetam produtos, processos, concorrência, relacionamento com os clientes e com colaboradores.

Como estruturar uma área de relações governamentais para gerar vantagem competitiva

1) Alinhar a estratégia de relações governamentais a estratégica de negócios da organização

Quanto mais distantes e ambíguos os laços da área de relações governamentais com os altos executivos da organização, maior o risco de perder o contato com questões comerciais e estratégicas importantes. Manter a alta administração a par da evolução, e engajada nos assuntos acompanhados pela área de relações governamentais é crucial. Para evitar perder oportunidades ou não mapear potenciais riscos, a empresa deve ver a relação entre os executivos e a atividade de relações governamentais como uma via de mão dupla, aumentando as chances de obter vantagem competitiva a partir das relações governamentais ao escolher o projeto certo, aproveitá-lo ao máximo, e, sobretudo, mensurar o impacto da atividade para os negócios da organização.

2) Romper preconceitos

Segundo Nuttall, R. & Sandoval, S. (2010), 76% dos executivos consideraram que sua empresa possuía uma boa imagem frente aos reguladores, porém menos de 1/4 afirmou que suas ações de influência são bem-sucedidas.

Há diversos elementos que ao sobrepor a percepção de retorno potencial para organização, impede que haja investimento em equipes dedicadas e especializadas para realizar as articulações e relacionamento com o governo ou para delegar a função sem exercer acompanhamento adequado. Entre eles, é possível elencar: (i) percepção pouco

clara sobre os resultados obtidos pela atividade, (ii) estigma de marginalidade que envolve a atividade de lobby, (iii) falta de entendimento de como se faz relações governamentais e (iv) questionamentos sobre a legitimidade e transparência da atividade.

Enfrentar este tipo de preconceito não é fácil, pois envolve mudar um mindset estabelecido na visão empresarial. Desta forma, implantar processos, como por exemplo reports das atividades, workshops com especialistas ou estruturar comitês temáticos internos, para desafiar crenças e abordagens arraigadas, é a atitude mais eficiente para quebrar esta barreira.

3) A estrutura organizacional da área deve estar alinhada ao modelo de negócios da organização

Estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos. Não existe um modelo perfeito que todas as empresas possam seguir. Isso quer dizer que a estrutura organizacional deve ser definida em linha com a estratégia de negócios das organizações, levando em consideração o modelo de negócio no que tange ao seu grau de regulação pelo governo e às demandas específicas que serão geradas para a área.

Quando estabelecida de maneira adequada, a estrutura organizacional, proporciona: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades, informações, recursos e feedbacks aos participantes; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras (Perrotti, 2004).

Por seu perfil transversal, e muitas vezes contar com um reduzido tamanho, é comum que a área de relações governamentais, quando formalizada, varie de localização na estrutura organizacional. Porém, o correto posicionamento, pode ser determinante para a capacidade da mesma em gerar valor para a organização.

4) Relações governamentais é investimento e não custo

Independentemente da denominação da área (assuntos corporativos, relações institucionais, assuntos externos, políticas públicas, etc.) as melhores organizações certificam-se de que essas estruturas se destaquem na análise econômica e no engajamento das partes interessadas, não as restringindo às ações de lobby ou ao fortalecimento da representatividade junto às associações setoriais. Para tanto, um passo importante é a construção de um elenco qualificado de profissionais, com diferentes expertises, combinando, por exemplo, pessoas com conhecimento do negócio e do setor e complementando suas habilidades com aquelas com experiência em Relações Governamentais.

Organizações que são referências em seus setores quantificam o impacto das decisões de todas as partes envolvidas, não apenas para si próprias, mas também para o regulador e até mesmo para o seu setor econômico, de maneira ampla e abrangente. Essa abordagem melhora drasticamente a qualidade do engajamento e a rapidez da resposta da organização, diminuindo a incidência de impasses.

É preciso compreender que, em termos financeiros, o retorno deste investimento apresenta um comportamento de longo prazo.

5) Coordenar as atividades em toda a organização

Existem ações que as organizações podem tomar para garantir que a áreas de relações governamentais não sejam ignoradas, integrando-as efetivamente à organização. Assim, será possível elaborar a narrativa de toda a organização, disseminando uma mensagem única para todos os stakeholders, evitando, dessa forma, uma série de constrangimentos.

A criação de comitês temáticos internos ou mesas redondas, coordenados pela área de relações governamentais, podem auxiliar outras áreas a entenderem melhor como antecipar oportunidades, identificar riscos e como relacionar-se com os tomadores de decisão.

6) Ajustando a comunicação

Um dos mais frequentes enganos que as organizações cometem ao relacionar-se com o governo é ignorar que setor público e privado atuam sob lógicas distintas. É preciso entender a “linguagem” do tomador de decisão, antecipar suas necessidades e adequar-se ao seu ritmo.

Este, sem dúvida, é um grande desafio para as organizações. A área responsável por traduzir o governo para as organizações e levar informações relevantes sobre a organização para o governo é a área de relações governamentais.

7) Gestão de stakeholders governamentais

As melhores empresas identificam os principais stakeholders na frente e trabalham com eles usando uma abordagem de gerenciamento de relacionamento-chave, conceito que empresta das melhores práticas de uma área de vendas. A designação de executivos seniores como “donos/responsáveis” de relacionamentos importantes, incluindo aqueles em mídias sociais, permite um monitoramento/agendamento/coordenação mais suaves das atividades do dia-a-dia.

Mais importante ainda, essa abordagem facilita a criação de uma comunicação consistente/sustentável, coerente e proativa por parte do grupo de relações governamentais que apoia a estratégia de regulamentação de uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como demonstrado ao longo do texto, o valor em jogo da intervenção governamental e regulatória nas empresas é enorme, e as empresas que abordam o engajamento externo de forma disciplinada e organizada capturam mais resultado, gerando um importante diferencial competitivo.

A questão central que permanece é buscar entender por que as empresas, mesmo reconhecendo o impacto potencial que uma área de relações governamentais pode trazer para os negócios, ainda relutam em implantá-la, construindo assim uma estratégia de relacionamento com o governo estruturada em termos de processo e organização. Preconceito, desconhecimento sobre o modo de operação da atividade, desafio de mensurar resultados ou receio de expor são algumas hipóteses que se aventam. No entanto, elas

Artigo

precisam ser testadas.

Compreender melhor os motivos que impedem as organizações de implantar áreas de relações governamentais seria uma importante contribuição para o entendimento do panorama nacional e viabilizaria ações de sensibilização e evangelização junto aos empresários locais, quanto a importância do engajamento no processo decisório de políticas públicas.

No Brasil, ainda há um longo caminho a ser trilhado para que as áreas de relações governamentais possam tornar-se um diferencial competitivo para as organizações.

Sergio Pauperio Serio Filho é gerente Executivo de Relações Institucionais e Oportunidade Social da TOTVS. Especialista em Relações Governamentais pela FGV/IDE. Bacharel em Administração pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andre Dua, Robin Nuttall & Jon Wilkins (2011). Managing government relations for the future. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/managing-government-relations-for-the-future-mckinsey-global-survey-results>>
- Caldeira Filho, C.A. (2016). Configuração das Capacidades Políticas das Subsidiárias de Multinacionais Operando no Brasil. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16775>>
- Musters, R. , Parekh, JE. & Ramkumar,S (2013). Organizing the government affairs function for impact. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/organizing-the-government-affairs-function-for-impact>>
- Nuttall, R. & Sandoval, S. (2010). The new value at stake in regulation. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-new-value-at-stake-in-regulation>>
- Perrotti, E. (2004). Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/.../VFinal.pdf>