

# Diálogos

irelgov

A revista digital do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)  
2021 - Edição 03 - Novembro

## INDÚSTRIA, BASE DE UM PROJETO DE NAÇÃO



### MAIS PRÓXIMO DAS PESSOAS

Relações institucionais  
fora do eixo BSB-SP

### MUITO ALÉM DE BRASÍLIA

O peso do local nos  
processos decisórios

### ESG, GOVERNO E REDES

Do capitalismo social  
às redes (multi)  
stakeholders

### DO PLANALTO PARA AS FEDERAÇÕES

As políticas públicas  
nos "vários Brasis"

**EDITORIAL****Expediente #03  
Novembro de 2021**

**DIÁLOGOS IRELGOV** é uma publicação do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) Rua Funchal, 203 – cj. A4 Vila Olímpia – São Paulo – SP CEP 04551-904

Fone: +55 11 98536-0012  
E-mail: irelgov@irelgov.com.br

**Conselho Deliberativo**

**Suelma Rosa** (presidente)  
**Fabio Rua** (vice-presidente)  
**Anna Paula Losi** – Nacionalização & Entes Subfederados | Carreira & Futuro da Profissão  
**Creomar de Souza** – Ensino & Pesquisa  
**Diego Bonomo** – Internacionalização & Parcerias Internacionais  
**Helga Franco** – Diversidade & Inclusão  
**Juliana Celuppi** – Empreendedorismo & Transformação Digital  
**Valeria Rossi** – Comunicação & Advocacy  
**Wagner Parente** – Jurídico & Marco Regulatório

**Diretoria de Comunicação**

Gisela Antakly Martinez

**Conselho Editorial**

Fabio Rua  
Valeria Rossi  
Gisela Antakly Martinez

**Coordenação Editorial**

Anna Paula Losi  
Raquel Araujo

A revista **Diálogos IRELGOV** é editada pela **Arteiras Comunicação**  
Rua Conde de Baependi, 39/ 502 – Flamengo – Rio de Janeiro – RJ – CEP: 22231-140 - (21) 99913 4464

E-mail: irelgov@arteiras.com.br

**Jornalista Responsável:** Luiza Paula Sampaio (MTb 17.043)

**Colaboraram nesta edição:** Alexandre Amissi, Ângela Oliveira, Gustavo Bonini, Ignacio Garcia Zoppi, Larissa Menezes, Mário Campos, Noelle Rocha e Patrícia Nepomuceno

**Suporte:** Camila Rocha e Márcia Rosa

**Ilustração de capa:** André Davila e Deise Davila

Copyright © IRELGOV 2021 – Permitida a reprodução desde que citada a fonte.

**UM PAÍS DE CONTRASTES**

Desde Brasil Império que as relações governamentais se dão em fronteiras além do centro do poder. Quando nos remetemos ao tempo da “República do Café com Leite” vemos que os barões do café da então capitania das Minas Gerais muito faziam para perpetuar alianças com os de (São Sebastião do) Rio de Janeiro e os de São Paulo. E essas alianças influenciaram a definição das nossas políticas econômicas à época, bem como a melhoria de infraestrutura adequada para escoamento da produção.

Passados séculos, percebemos a relevância do peso dos estados na política brasileira. Não seria exagero dizer que Minas Gerais e Pará lideram discussões com Bahia e Goiás no que concerne à mineração. Assim como o Estado do Rio de Janeiro encabeça muitas das discussões acerca da exploração petrolífera. Apesar de generalizações aqui descritas, percebe-se que muito da política se faz no local e, depois de discussões e ponderações, são levadas ao Planalto Central para virarem lei.

Quando se criou o eixo de nacionalização e entes subfederados na gestão Convergência, o intuito foi o de retratar no cotidiano do IRELGOV os muito brasis, como dizia Darcy Ribeiro. O de tentar sair do eixo SP-BSB e trazer para nossos treinamentos, webinars, palestras, Revista Diálogos e tantas outras ações, essa matiz diversa e complexa que compõe o Brasil. Com esse intuito, o eixo buscou o apoio de distintas federações das indústrias. Iniciamos uma jornada de rodadas de reuniões em Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Ceará, Mato Grosso, Goiás, Pará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina para explicar o Instituto e buscar convergência de interesses. Tem sido uma jornada bem enriquecedora, sendo que a primeira ação já se dará em parceria com a Federação das Indústrias do Mato Grosso, em treinamento específico para seu time de RIG em novembro.

Essa edição da Revista Diálogos busca trazer para o dia a dia da realidade do profissional de RIG essa diversidade brasileira. Não somente buscamos por associados de distintas localidades para participar nesta edição, mas tentamos trazer contribuições de diversos atores locais que contribuem no desenho de políticas públicas a nível federal. A introdução de uma seção de páginas amarelas com a participação do Presidente da SIAMIG, Mário Campos, ressaltando as particularidades da política local, dita o tom da publicação. Nossa matéria de capa com foco na indústria está em sintonia com o planejamento estratégico do eixo, buscando retratar o relevante papel do regional no desenvolvimento de um Brasil mais industrial – trouxemos contribuições de entidades relevantes como IBRAM, ABIQUIM, FIEB, FIEG e ABAL. Igualmente, nossos articulistas buscaram estampar, nos seus diversos artigos, casos práticos, obstáculos e particularidades que reiteram (como mencionado pela associada Larissa Menezes em seu artigo) a frase do Congressista norte-americano Tip O’Neal, “all politics is local” – de problemas tarifários à Amazônia.

Gostaríamos de agradecer a contribuição dos nossos líderes do Eixo de Nacionalização e Entes Subfederados sem os quais nosso trabalho não seria possível. Reforçamos também o convite para todos os associados interessados se juntarem a nós para fazermos com que nossas 27 unidades federativas sejam representadas no IRELGOV.

Boa leitura!

**Anna Paula Losi** | Conselheira do Eixo de Nacionalização & Entes Subfederados  
**Raquel Araujo** | Diretora do Eixo de Nacionalização & Entes Subfederados



# Nesta edição

03

## RADAR

Nova categoria do programa Champions

08

## PÁGINAS AMARELAS

A eficácia das ações locais

10

## CAPA

A importância da indústria na construção do país

15

## ARTIGO

Relações governamentais para além do Planalto Central

Editorial	2	Os desafios do monitoramento das assembleias legislativas estaduais	25	IRELGOV lança podcast TransformaGov, em parceria com a ESPM	34
A força do diálogo nas relações governamentais	18	Do planalto para as federações	27	Novos associados	35
ESG e Governo sob a perspectiva de redes (multi) <i>stakeholders</i>	20	Eleições: ser eleitor não é um bônus!	30		

## *Nova categoria do programa Champions*

O Programa Champions, do IRELGOV, lançou uma nova categoria - “direitos e garantias para pessoas com deficiência”, que reconhecerá profissionais, empresas e entidades que atuem em prol de políticas públicas para defesa de direitos e garantias, empregabilidade e inclusão de pessoas com deficiência.

Uma sociedade só pode se considerar realmente inclusiva quando todos e todas participam ativamente de sua vida comunitária – do lazer ao labor. Os desafios mais comuns estão relacionados à infraestrutura de nossas cidades - com ruas esburacadas, ausência de calçadas, rampas, sinais sonoros e sinalizações adequadas.

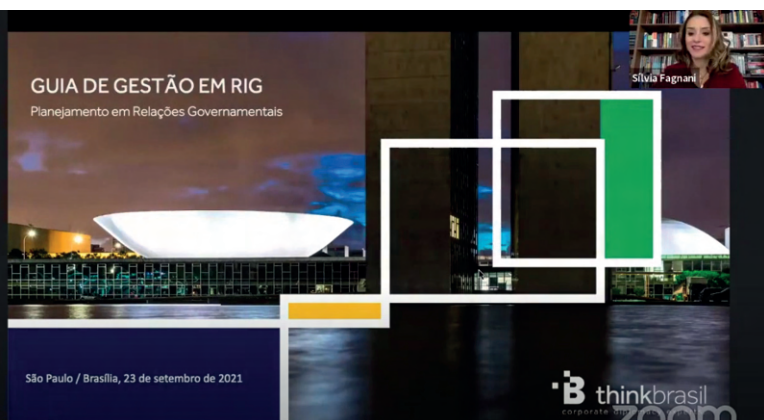
Mas o conceito de inclusão vai muito além da acessibilidade física. A empregabilidade e a

efetiva inclusão no ambiente profissional é uma dimensão importante que proporciona independência financeira, cidadania e dignidade.

Passados 30 anos da sanção da lei de cotas, que determina que empresas com mais de 100 funcionários reservem de 2% a 5% das vagas para pessoas com deficiências, seria razoável imaginar que esse quadro tivesse tendência positiva. No entanto, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), das 45 milhões de pessoas com deficiência no Brasil (25% da população), apenas 0,9% estão inseridas no mercado formal. Esse cenário também precisa mudar.



## Workshop “Guia de Gestão em RIG”



No quarto *workshop* da série “Guia de Gestão em Relações Institucionais e Governamentais (RIG)” o debate foi sobre “Planejamento em Relações Governamentais”, com moderação de Rafael Corradi, relatoria de Veronica Hoe e Luiz Renato Nais, e palestras de Silvia de Toledo Fagnani, CEO da ThinkBrasil Consultoria, Guilherme (Gui) Athia, CEO da Gui Athia & Partners e Kristine M. Reeves, líder na Open Society Foundations. Nos eventos, profissionais da área de relações governamentais fazem apresentações e debatem sobre os princípios metodológicos dos temas: matriz de *stakeholders*, gestão de riscos e planejamento estratégico.

Silvia abriu o debate com uma reflexão sobre o papel dos *stakeholders*. “Um grande autor diz que a diplomacia corporativa cria valor

real de negócio. É sempre importante você se aproximar de todos os seus *stakeholders*, sejam eles favoráveis ou não às pautas. Além disso, devemos ter pautas voltadas para a sustentabilidade e ter um olhar para os *shareholders*”.

Gui Athia trouxe uma visão sobre o planejamento de RIG no ambiente de negócios com diversos *insights*. “Planejar é sempre um risco assumido e temos capacidade para assumir esses riscos. Como medir *lobby* e *advocacy*? É importante estudarmos as métricas desenvolvidas no Brasil. Competitividade, previsibilidade e contribuições são algumas das métricas relevantes para análise”.

A influência sobre o poder é tida por Kristine como uma das principais características dos profissionais da área. “Nosso papel é gerir influências. O engajamento das pessoas com a administração pública não é somente resolver problemas, mas influenciar o poder. O profissional que lida com isso é quase que um intérprete sobre traduzir o poder e como navegar nesse ambiente, por meio da construção de estratégia para agir proativamente e reativamente. Vemos uma grande polarização aqui nos EUA entre políticos eleitos e entre clientes também”.

**Quer assistir novamente?**

**Acesse o canal do  
IRELGOV no YouTube**





## Terceira etapa dos webinars

O IRELGOV promoveu, no dia 19 de outubro, o terceiro *webinar* da série “Trilhas de Carreira em RIG”, com foco no tema “Da carreira pública para o setor privado e vice e versa”.

Nesta edição, o evento virtual foi moderado por Lígia Pimentel, diretora de Relações Governamentais Latam da Varian Medical Systems, e teve a participação de Humberto Filho, Diretor de Relações Institucionais da Fleetcor/Sem Parar, Lucas Camara, diretor-executivo da C4IR Brasil Centro Afiliado ao World Economic Forum, Maurilio Guignoni Dutra, *head* de Assuntos Institucionais, Legislativos e Regulatórios do BNDES, e Cynthia Cury, gerente de Relações Institucionais e Governamentais da Embrapa.

O primeiro *webinar* foi lançado em julho, mediado por Rodrigo Navarro, presidente da ABRAMAT e coordenador do MBA em Relações Governamentais da FGV e teve como convidados: Daniela Coutinho, vice-presidente e diretora de Comunicação e Relações Governamentais da Abrace; Carlos Lima, diretor-executivo do IBRAC e Rosana Galvão, diretora de Relações Governamentais da Dell Technologies Brasil.

O segundo *webinar* aconteceu em agosto. Nesta edição, Anna Paula Losi, conselheira do eixo Carreira & Futuro da Profissão do IRELGOV, mediu o evento, que teve como convidados: Mariana Lucena, diretora de Assuntos Corporativos da Mars Wrigley & Food; Fábio Lobato, diretor de Public Affairs da Jeffrey-

Group Brasil; e Renard Aron, fundador da PolicyZone.

No dia 24 de novembro será realizado o quarto e último evento da série. Nessa oportunidade o debate será com profissionais de empresas de Search (Egon Zehnder; Spencer Stuart e Vittore & Partners) e abordará os principais desafios competências, formação, diversidade e perspectivas do mercado para os profissionais do setor de RelGov.

A série é inspirada na frase “O longo caminho curto e o curto caminho longo”, de Nilton Bonder, autor de “A Alma Imoral”.

Quer assistir novamente ou ver os próximos? Acesse o canal do IRELGOV no YouTube:



## IRELGOV + Instituto Briyah

O IRELGOV negocia uma parceria com o Briyah Institute, que proporcionará aos associados descontos de 20% no CEO Meet & Master Program. O objetivo do programa é unir inovação, prática e propósito para inspirar líderes para transformar organizações que co-criam uma economia de impacto. Além disso, o curso visa ampliar o *networking* de exe-

cutivos a partir de uma maior compreensão da interconectividade de ações e aplicação de uma abordagem de pensamento sistêmico para a tomada de decisões em todos os níveis, capacitando líderes e organizações a entregar resultados mais significativos e impactantes. Em breve teremos mais notícias. Fique ligado!

## Mudanças climáticas em debate

Eventos climáticos extremos, desaparecimento de espécies e prejuízos à agricultura são algumas das consequências das mudanças climáticas registradas no mundo nas últimas décadas. Para debater esse cenário, o IRELGOV

e a Weber Shandwick promoveram no dia 22 de outubro um encontro com líderes em sustentabilidade e em relações governamentais. O evento contou com a participação da presidente do instituto, Suelma Rosa.





# SEJA UM EMBAIXADOR DO EIXO DE NACIONALIZAÇÃO DO IRELGOV

*JUNTE-SE AO NOSSO TIME E TRAGA LUZ  
AO DEBATE DAS TEMÁTICAS REGIONAIS DE RIG*

*CONTRIBUA PARA QUE NOSSAS DISCUSSÕES E CONTEÚDOS  
REFLITAM A REALIDADE DO BRASIL E DO MERCADO*

**CONTATO: [RAQUEL.ARAUJO@DIBLASI.COM.BR](mailto:RAQUEL.ARAUJO@DIBLASI.COM.BR)**



## “A ação local é mais eficaz”

*Nesta edição inovamos com a seção Páginas Amarelas, na qual convidaremos um profissional de RIG para um agradável ping-pong de perguntas e respostas. A estreia é com Mário Campos, presidente do Siamig, que fala sobre os desafios da atuação local e o panorama da atividade no interior do país.*

### Existe um conhecimento acerca da profissão de RIG fora de BSB?

Acredito que estamos em desenvolvimento. Claro que o conhecimento é maior em Brasília e em São Paulo, mas está crescendo em todo o Brasil. Não há um só lugar no país que não tenha pessoas tentando influenciar decisões de agentes públicos ou mesmo promovendo interações contínuas com diversos *stakeholders*. Contudo, apenas recentemente passamos a encontrar organizações com áreas dedicadas ou pessoas especializadas nesse tipo de atuação. A disponibilidade de cursos, capacitações e divulgação da profissão tem ajudado nessa difusão.

### Qual a maior diferença entre o trabalho do profissional de RIG no seu estado e no eixo BSB-SP âmbito estadual/municipal para o trabalho no nível federal?

Quanto mais você delimita a área geográfica de atuação e foca em uma região, mais próximo estará das pessoas que realmente serão impac-

tadas por determinada política pública ou decisão institucional. Politicamente, a ação local tem muito mais eficácia para o agente público por conta da identificação direta do proponente ou do idealizador. Para que isso seja possível, é imprescindível uma boa rede de contatos. Nessa esfera, o relacionamento entre os agentes é muito maior e a questão cultural assume mais relevância. Há também o desafio de trazer para as instâncias estadual/municipal os avanços conseguidos no âmbito federal em relação à transparência. É uma evolução.



**Mário Campos**

Presidente da SIAMIG - Associação das Indústrias Sucoenergéticas de Minas Gerais, Sindicato da Indústria da Fabricação do Alcool no Estado de Minas Gerais e Sindicato da Indústria do Açúcar no Estado de Minas Gerais





---

**PÁGINAS AMARELAS**

---

**Qual o maior desafio enfrentado na sua carreira regionalmente?**

Foi o trabalho que realizei para diminuir o ICMS do etanol hidratado no Estado de Minas Gerais. Já havíamos conseguido duas reduções menores, sem muito impacto no mercado mas, em 2014, conseguimos deixar os postos de combustíveis mineiros com o maior diferencial entre as alíquotas de etanol e gasolina do Brasil, com efeitos impressionantes sobre a demanda. Cito a estratégia CONFORT: tínhamos o “como” proceder, a “forma” também, mas faltava o “time”. Ele veio naquele ano, por meio de uma convergência entre Poder Executivo e Assembleia Legislativa, além de muita paciência e persistência, características essenciais à nossa profissão.

**Quais as lições aprendidas em sua região que fazem diferença no exercício da profissão?**

Não podemos esquecer que a política local é muito ativa e sensível e as dificuldades começam no momento de se decidir as soluções para os problemas enfrentados. Sou presidente de uma associação/sindicato patronal e a primeira lição que aprendemos é aglutinar os agentes econômicos que você representa em torno de objetivos comuns e alcançáveis. Parece fácil, mas não é; essa discussão precisa emergir do grupo e meu trabalho sempre foi colocar em pauta a realidade, aquilo que é possível. Depois, é necessário lançar mão de estratégias setoriais, as vezes locais, em outros momentos nacional, e de coalizões com aqueles que apresentam problemas

similares. Por fim, devemos aliar a parte técnica com a política, sempre dando os créditos corretos a todos que te auxiliaram.

**Qual a regra de ouro para uma estratégia de relações governamentais no âmbito estadual e/ou municipal ter sucesso? Você acredita que é diferente para o âmbito federal?**

A política é feita no âmbito local, é ali que estão os votos e as maiores pressões sobre os agentes. A rede de contatos e suas nuances apresentam uma sensibilidade muito maior. Assim, é sempre muito importante estabelecer uma estratégia que leve em conta os pontos dessa rede que possuem formas de relação menos formais e que precisam de uma preparação anterior mais apurada, até porque nessa esfera existem mais informações específicas sobre os interlocutores.

**Como o IRELGOV pode contribuir para o desenvolvimento dos profissionais de Relgov que atuam em estados e municípios?**

O trabalho que o IRELGOV tem feito é motivo de elogios e aplausos. É muito importante intensificar a capilaridade do conhecimento por todo o Brasil, promovendo capacitação e divulgando a profissão, tanto no setor privado quanto no público. Para tal, parcerias regionais são imprescindíveis. Procuro fazer minha parte no curso de conselheiros promovido pelo IEL/FIEMG em Minas Gerais, onde incluímos, desde a primeira turma, a disciplina de Relações Institucionais e Governamentais.



# Uma indústria para todos

Desde que James Watt inventou o vapor, dando início ao ciclo industrial na humanidade, a atividade se tornou um pilar do desenvolvimento humano. Passou por inúmeras transformações – a chegada do motor elétrico, depois a inserção da automação, a informatização e, nos dias atuais, a chamada “indústria 4.0” - o que aumentou sua produtividade e vem gerando riquezas antes inimagináveis. Neste início de século, no entanto, torna-se importante repensar seu papel no desenvolvimento de países e, *in fine*, no bem-estar das pessoas, assim como verificar seus impactos nas políticas públicas. Em especial para nós, as políticas públicas brasileiras.

Na história de uma nação, a industrialização da economia é considerada um marco, um ponto de virada que, se bem executada, impulsiona o crescimento econômico e proporciona bem-estar e melhores condições de vida aos cidadãos. No entanto, para que esse florescimento aconteça, é necessário criar um ambiente favorável no qual as empresas possam crescer, com legislação, normas tributárias, linhas de crédito e normas

ambientais adequadas e sustentáveis. Esse papel de definidor de políticas públicas e equilibrador das forças sociais cabe ao Estado. Seus direcionamentos são fonte importante de sustentação do desenvolvimento nacional, tendo conexão com todos os fatores do desenvolvimento, executando um papel central de regulador. Para tal, deve receber da sociedade *inputs* com demandas e necessidades.

Nesse sentido, a indústria tem um importante papel a desempenhar, por sua força econômica, capacidade de promover crescimento de longo prazo e de influenciar os destinos da nação. Para que se desenvolva, é importante que sejam estabelecidas políticas industriais, ou seja, um conjunto de ações que envolvam setor público e privado para formar uma visão estratégica de progresso.

Uma política industrial bem elaborada cria resultados não apenas no campo da competitividade, mas também na geração de mais postos de trabalho e empregos com melhor remuneração. Para a formulação de políticas adequadas na promoção de um desen-



volvimento sustentável do país, a indústria precisa levar seus pleitos e necessidades à sociedade; conta, para isso, com diversos mecanismos, entre eles as relações institucionais, na maior parte das vezes exercidas por representantes de associações e federações setoriais.

Ricardo Alban, presidente da FIEB (Federação das Indústrias do Estado da Bahia) é um destes representantes. Ele acredita que um ambiente de negócios propício ao crescimento do setor é crucial. “A indústria é o principal ator do setor produtivo, responsável pela geração de riquezas, empregos, arrecadação de tributos e desenvolvimento econômico, tecnológico e social. Por isso, nós, da FIEB, nos empenhamos na interlocução com os poderes públicos, tanto Legislativo quanto Executivo, e participamos ativamente da construção de políticas públicas que impactem o segmento”, explica.

A participação das associações setoriais da indústria é muito importante na construção de políticas públicas, pois elas fazem a intermediação entre a iniciativa privada e o poder público. “Atuamos para organizar e comunicar as ações e as demandas do setor para o governo e vice-versa – quais as alternativas para ampliar a produção e quais as oportunidades de sinergia entre os programas estatais e as iniciativas empresariais”, explica André Passos, diretor de Relações Institucionais da Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química). “O Estado precisa ser nosso aliado. Nossas pautas perpassam diversas áreas e são de longo prazo. Só vamos alavancar a competitividade do setor e promover a inovação no país por meio de um diálogo ético e transparente”.

Janaína Donas, presidente-executiva da Abal (Associação Brasileira do Alumínio), concorda: “A defesa de interesses, sobretudo em



**Janaína Donas**  
Presidente-executiva da Abal  
(Associação Brasileira do Alumínio)

temas relacionados ao desenvolvimento e à promoção da competitividade industrial, são elementos legítimos e essenciais à missão de qualquer entidade setorial”, afirma. Para ela, as associações devem servir como fonte de informação sobre a indústria, oferecendo atualizações de mercado e tendências que possam embasar a formulação de políticas públicas. “Desta forma, contribuimos com o aprimoramento dos marcos regulatórios, a definição de normas de padronização de produtos e o desenvolvimento de melhores práticas de gestão. Para que nossas estratégias tenham sucesso, temos sempre que estar atentos à qualidade das informações apresentadas, que devem se basear em fundamentos técnicos”.

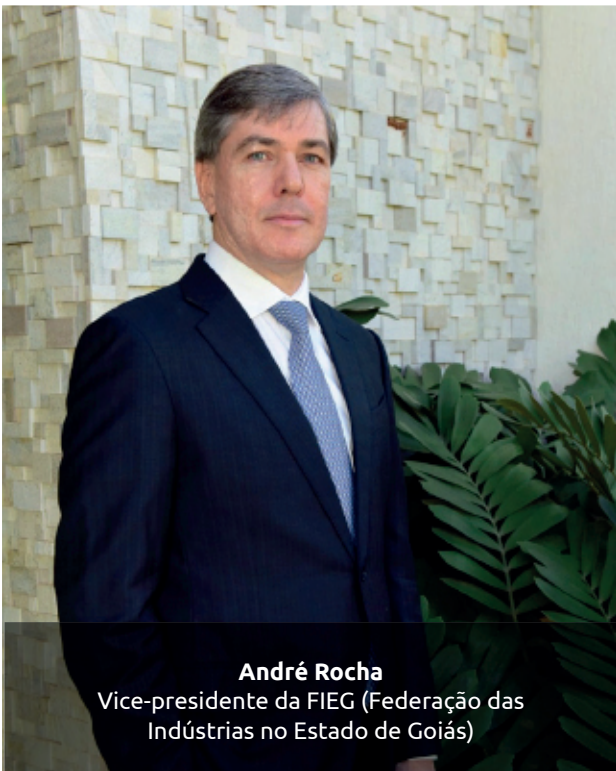
Em um país com dimensões continentais seria miopia considerar que o eixo São Paulo-Brasília concentraria toda a atividade de defesa de interesses industriais do país e daria conta de todas suas particularidades regionais. Como bem se sabe, as relações governamentais estão presentes em todo lugar onde exista um grupo de pressão constituído para defender determinado interesse perante o Poder Público. Para que tenham êxito, é preciso entender a realidade do país, constituído por realidades tão diversas. É essencial conhecer as necessidades regionais e sua cultura para poder defender os interesses em qualquer lugar que se faça necessário. Por isso, é necessário que os pleitos de todas as regiões sejam levados ao centro do debate e considerados.

O interior guarda boas oportunidades profissionais, até porque grande parte dos centros produtivos nacionais estão lá localizados –

agronegócio, mineração, têxtil, petroquímico, automotivo. O caso da Bahia é um bom exemplo da importância de conhecer a realidade local. Apesar de ser o estado mais industrializado do Nordeste, ainda é considerada uma região pobre, que sofre com baixos índices de educação e saneamento. “Por isso as pautas da indústria baiana junto ao Governo Federal giram em torno da redução das desigualdades”, ressalta o presidente da FIEB. “Buscamos o fortalecimento das instituições de ensino e qualificação profissional, a participação da iniciativa privada nas obras e gestão de saneamento e, principalmente, a viabilização de infraestrutura logística para escoamento de produção. Nesse sentido, precisamos atuar sempre de forma técnica e transparente, o que nos permite agir em rede, com proveitosa troca de experiências e informações”, afirma Ricardo Alban.

André Rocha, vice-presidente da FIEG (Federação das Indústrias no Estado de Goiás) é outro que aposta em transparência. “Em uma época em que as empresas estão sendo cada vez mais cobradas para apresentar melhores práticas de sustentabilidade e governança, buscamos relações mais éticas. Nossa atuação é marcada pelo compromisso por mais transparência e profissionalismo”, acredita.

No setor de mineração, com atuação em todo o país, a descentralização da atuação de relações institucionais e a construção de políticas públicas com foco local é essencial. O Ibram (Instituto Brasileiro de Mineração) tem sua atuação pautada pelos aspectos políticos-institucionais, representando as mineradoras nos debates relativos à construção de políticas públicas e participando dos processos de tomada de decisão. “Elaboramos estratégias para conduzir o relacionamento governamental do setor alinhado



**André Rocha**  
Vice-presidente da FIEG (Federação das Indústrias no Estado de Goiás)



aos legítimos interesses de seus representados, assim como fazemos análises de risco regulatórios. Nossa atuação é nacional, mas mantemos olhar firme para o que se discute nos principais estados mineradores”, explica o diretor-presidente do instituto, Flávio Ottoni Penido.

“No plano federal o trabalho se concentra em questões que vão gerar repercussões nos estados e municípios”, continua, “pois é lá que as ações efetivamente acontecem. A dinâmica é diversa, a forma de lidar com autoridade de diferentes poderes, assim como a tramitação de propostas e a formação de alianças institucionais”. Para



**Flávio Penido**  
Diretor-presidente do Ibram  
(Instituto Brasileiro de Mineração)

Penido, existem também diferenças no acesso às informações, com maior facilidade para conhecer as propostas no plano federal. Caberá ao representante institucional setorial a tarefa de se adaptar à cada realidade. “É

preciso mergulhar na cultura local e encontrar maneiras de abrir espaços para apresentar sua argumentação, propostas e, também, sugestões”.

Já para a Abiquim, entre os principais desafios para desenvolver um trabalho de excelência na defesa dos interesses setoriais estão a discrepância entre as necessidades locais e as nacionais e a ausência de projetos nacionais integrados do Estado para o

## Um pouco de história

No Brasil, podemos destacar a industrialização por meio da substituição de importações que começou na segunda metade do século XX. Isso mudou o país, de uma economia rural e agroexportadora para uma urbano-industrial. Mais tarde, a estratégia de fomentar o setor industrial seguiu com Juscelino Kubitschek, que focou no desenvolvimento do setor industrial, com ênfase em bens de consumo duráveis. No final da década de 1970, o Brasil já havia criado um razoável parque científico tecnológico, com recursos públicos e investimentos de empresas estatais.

No entanto, as políticas industriais ao longo das últimas décadas deterioraram a situação. Recentemente, a indústria vem perdendo participação no PIB (Produto Interno Bruto) para os setores de serviços e agronegócios. Em 2020, o setor respondia por apenas 20% do PIB – já chegou a 46% no final dos anos 1980.



setor químico. “Por isso é tão importante termos, como associação, uma pauta comum para o segmento. Organizamos discussões colegiadas para buscarmos a convergência de interesses, na qual estruturamos grandes temas e definimos princípios orientadores de nossa atuação”, revela André Passos.

A Abal lembra que o regime de repartição de competências do federalismo brasileiro faz com que as pautas federais tenham maior atenção devido à própria abrangência dos limites políticos e legislativos existentes. “No entanto, (em função da) atual conjuntura socioeconômica, que evidencia realidades muito discrepantes entre as regiões do país, ou até mesmo pelo amadurecimento das instituições democráticas, temos observado um crescimento exponencial de conflitos de competências, que reforçam a necessidade de recalibração dos debates”, aponta Janaina Donas. “É possível perceber um movimento de conscientização e de fortalecimento do papel que as comunidades locais podem exercer na apresentação de demandas e no encaminhamento de soluções para

as questões que lhes afetam diretamente. E todos os atores devem estar atentos a essa mudança de escopo e atuação”.

A articulação representativa organizada produz frutos. Para tal,

basta analisar o desempenho de outros setores: um bom exemplo é a agricultura. Bem organizada, chega a contar com uma Frente Parlamentar da Agropecuária, que defende seus interesses no Congresso Nacional. A indústria vem fazendo um belo trabalho em prol da construção de um posicionamento mais uníssono, mas talvez seja útil usar o setor agrícola como referência na busca de uma estruturação prática de exercícios de *lobby* e *advocacy* em prol de maior crescimento industrial no país.



**André Passos**  
Diretor de Relações  
Institucionais da Abiquim  
(Associação Brasileira da  
Indústria Química)

## A agenda atual

A Confederação Nacional da Indústria (CNI), em parceria com as federações de indústrias e associações setoriais de âmbito nacional, elabora anualmente, desde 1996, a Agenda Legislativa da Indústria. A edição de 2021 apresenta 140 projetos prioritários para o desenvolvimento do país em tramitação no Congresso Nacional. O documento, resultado de um amplo debate que contou com a participação recorde de 388 representantes das 27 federações estaduais da indústria e mais de 80 associações setoriais, reúne propostas para melhorar o ambiente de negócios, atrair investimentos e promover desenvolvimento econômico e social.

O trabalho reflete o compromisso da indústria

brasileira com o futuro do Brasil e serve de instrumento para qualificar o diálogo com o Poder Legislativo em prol de mudanças nos marcos legais que possam impulsionar um novo ciclo de crescimento econômico e social. Entre os temas em debate no Congresso considerados de maior impacto sobre o ambiente de negócios brasileiro este ano estão reformas tributária e administrativa, tratamento diferenciado para os casos de falência das MPes (Micro e Pequenas Empresas), programa especial de regularização tributária, modernização do setor elétrico, tributação da renda corporativa, debêntures e infraestrutura, prestação de serviços no exterior por brasileiros, licenciamento ambiental e desconsideração da personalidade jurídica.

## Relações governamentais para além do Planalto Central

Descer o Eixo Monumental e ter acesso aos representantes do Executivo, Legislativo e Judiciário. Se colocarmos o foco no Legislativo, é comum segundas e sextas-feiras serem dias voltados para atividades internas, ao passo que, de terças a quintas-feiras, frequentar os anexos da Câmara dos Deputados e do Senado Federal são a rotina do profissional de relações governamentais. Pelo menos aqueles cujas atividades estão focadas no âmbito federal.

Apenas em 2015 houve uma pesquisa que estudou o perfil do profissional de relações governamentais, coordenada pelo *think tank* Pensar RelGov. Na ocasião, após entrevistar mais de 160 executivos, foi possível tomar conhecimento sobre as características da profissão como, por exemplo, verificar que São Paulo e Distrito Federal lideram a concentração de profissionais por UF.

Essa concentração é facilmente explicada pelos três poderes presentes em Brasília e pela presença das sedes administrativas das empresas em São Paulo. Porém, é preciso registrar que a produção e a geração de renda estão instaladas por todo o país, gerando uma demanda latente de criação de capital intelectual nas cidades fora do eixo São Paulo-Brasília.

É importante ressaltar que, embora as decisões políticas se concentrem em Brasília e



**Ângela Oliveira**  
Cientista política e diretora de Relações  
Institucionais da Associação Brasileira dos  
Comercializadores de Energia

as corporativas em São Paulo, existe o componente local (estadual e municipal) que influencia de forma direta todo o processo produtivo. E os profissionais que estão nessas cidades carecem de um espaço de discussão para troca de experiências e mesmo desenvolvimento de suas capacidades profissionais sem que sejam necessárias constantes viagens para as capitais já citadas nesse texto.



O dia a dia da unidade produtiva está no município e a relação com os entes municipais e estaduais é de suma importância para assegurar a licença de operação e garantir a segurança do investimento realizado. E esse tema se perde na discussão dentro do grande eixo, pela distância geográfica e falta de uma melhor retroalimentação de informações.

Trazer essas discussões para a pauta nacional seria enriquecedor por apresentar diferentes nuances sobre *skills* necessárias ao profissional de relações governamentais e como uma política pública pode começar a ser proposta desde o município ou estado para o plano federal. Adicionalmente, é uma forma de dar o devido destaque ao trabalho desenvolvido nos estados e aproximar uma discussão de alto nível do profissional de relações governamentais e mesmo potencializar o mercado com a conscientização da importância do profissional em todas as cadeias produtivas.



**Alexandre Amissi**

Mestre em Cooperação Internacional pela Universidade de Santiago de Compostela e gerente de Relações Governamentais da empresa Dow

Fundado em 2014, o Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) é um *think tank* brasileiro dedicado ao tema das relações governamentais. No biênio 2020-2022 foi eleita a chapa Convergência, com oito eixos temáticos e um deles é o eixo de Nacionalização & Entes Subfederados, cujo objetivo é regionalizar o IRELGOV, levando os debates relacionados à reputação e educação do profissional de relações governamentais a diversos estados da União.

O IRELGOV compreende que as relações governamentais são parte necessária e legítima do processo político democrático e quem exerce a atividade é essencial à formação de decisões no setor público.

Para que isso seja possível, cabe ao profissional de relações governamentais reger sua conduta com observância à legislação brasileira, zelando pelos deveres e responsabilidades democraticamente impostos, bem como ter conhecimento pleno das leis, regimentos e demais atos normativos que tenha qualquer relação com as atividades desenvolvidas.

Dentre os princípios do IRELGOV há a busca por desenvolver e divulgar a todas as partes interessadas um programa ativo e contínuo de aperfeiçoamento técnico e ético de relações com as pessoas e entidades públicas ou privadas envolvidas nas atividades realizadas por profissionais de relações governamentais associados. Cabe ao profissional de relações governamentais comunicar-se de forma clara, fundamentada, eficaz e adequada com o setor público, a fim de promover a necessária convergência entre os interesses da empresa representada e o interesse público.

**ARTIGO**

Para contribuir com essa diretriz, o IRELGOV visa promover atividades de formação e profissionalização, com foco na atuação estratégica e com base em interesses legítimos a serem representados pelos agentes mediadores da comunicação entre o setor privado e público. Ademais, visa gerar conteúdo, trocar experiências, viabilizar discussões, além de elaborar e divulgar estudos, buscando noticiar com clareza e transparência informações sobre a carreira e atuação dos associados que trabalham na área de relações governamentais. Dessa forma, o profissional estará cada vez mais consciente da impor-

tância de seu papel na sociedade brasileira.

Assim, o eixo de Nacionalização & Entes Subfederados buscou as federações das indústrias de alguns estados para iniciar um processo de alteração dos debates e, assim, poder se aproximar de profissionais e empresas em distintos estados do Brasil por meio de palestras, cursos de capacitação e mesmo criação de grupos de discussão regional na certeza da importância do trabalho desenvolvido nos estados e municípios e no seu retorno na formação de políticas públicas no cenário federal.





## A força do diálogo nas relações governamentais



**Gustavo Bonini**

Diretor Institucional da Scania  
Latin America

Nas conexões estabelecidas entre empresas e organizações com os poderes Executivo e Legislativo de um país, há consenso quando falamos de suas particularidades: elas são complexas e demandam dedicação, conhecimento, investimento e boa coordenação, sobretudo porque se estabelecem em diversos âmbitos federal, estadual e regional (municipal). Na Scania, essas premissas são levadas ao pé da letra, pois acreditamos na importância das três esferas quando nos referimos aos vínculos que estabelecem a governança, o desenvolvimento e o bom gerenciamento. Como bem sugere o nome desta publicação, há diálogos.

A grande questão que gira em torno da

complexidade das relações institucionais e governamentais é que não há um modelo a ser seguido diante das inúmeras pautas específicas e as exigências, tanto do Executivo quanto do Legislativo, as necessidades, realidades e regras inferidas em cada estado, cidade ou município, que não apenas variam de uma para a outra, como são plurais. E em um país como o Brasil, de proporções continentais, essas múltiplas particularidades impactam nas empresas de formas diferentes.

O grande desafio em atender a todas essas questões é a quantidade de interação com os vários interlocutores como secretarias e órgãos reguladores, além dos contextos e questões econômicas; e isso se potencializa, quando levamos em conta o número de cidades e estados de um país como o Brasil. Vale lembrar que estamos falando de um setor como o de transporte que tem forte impacto em outras áreas da economia e não pode parar, como aconteceu durante o início da pandemia no Brasil.

Este é um exemplo prático e pontual da urgência de se trabalhar com afinco as áreas de relações institucionais e governamentais, que exigiu forte atuação junto a governos, empresas, indivíduos e a sociedade como um todo em adaptações e mudanças das inúmeras frentes. O setor foi peça-chave para manter o abastecimento dos muni-



cípios durante o isolamento social, por isso precisávamos das oficinas atuando para garantir a operação dos clientes no transporte de medicamentos, alimentos e insumos em geral.

Houve forte trabalho da área no diálogo com cada prefeitura para esclarecer e orientar sobre a importância das concessionárias operarem no período, ainda que de portas fechadas e seguindo rigorosamente os protocolos sanitários. Então, não se trata apenas de ter conhecimento sobre algo (um decreto federal, por exemplo), mas avaliar tudo de maneira sistêmica e desenvolver uma gestão e uma coordenação capazes de levar em conta o que cada um espera e como impacta regionalmente, em harmonia e com clareza.

O objetivo da Scania é disseminar boas práticas e temos como norte o bom diálogo da companhia no meio onde estamos inseridos.

A defesa de interesses é uma ação legítima, transparente, que faz parte da democracia.

Os poderes Executivo e Legislativo precisam contar com a sociedade civil organizada, com as indústrias, as empresas e as comunidades levando suas pautas e demandas de suas respectivas necessidades para a construção de políticas públicas eficazes.

Então, estamos constantemente mapeando e fortalecendo relações em prol de um transporte público alinhado com as necessidades e urgências, principalmente as ambientais. Desta forma, conseguimos estabelecer prioridades e definir recursos. Comprometida em oferecer à sociedade um transporte de qualidade e limpo, com soluções sustentáveis e seguras, a Scania atua de maneira que o território onde suas instalações estão inseridas também possa se desenvolver, evoluir e crescer social e economicamente.



## ESG e Governo sob a perspectiva de redes (multi) stakeholders

Ao final de 2015 me encontrava em Genebra quando a Assembleia Geral da ONU acabava de promulgar os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS). Trata-se de 17 objetivos globais cuja ambiciosa meta é “alcançar um futuro melhor e mais sustentável para todos” até o ano de 2030. Contemplar um ambiente tão exultante (inclusive para os parâmetros suíços) me impactou profundamente, pois era visível como todo o ecossistema em torno da ONU embarcava na tarefa de desenvolver modelos de materialização em cada um dos objetivos para que governos e empresas no mundo todo passassem a adotá-los como parte das suas prioridades.

Com o ceticismo antropológico que me caracteriza, mas entendendo que alguns destes objetivos (como o “#3 Vida Saudável”, “#5 Igualdade de Gênero” e #15 Ecossistemas Terrestres e Biodiversidade”) eram transversais às principais indústrias com as qual trabalho, decidi abordar o mapeamento de *stakeholders* desde a perspectiva interligada dos ODS, pois eles podiam ser enxergados como uma complexa rede de temas interligados. De volta ao Brasil, percebi as dificuldades de aderência por parte do primeiro setor. Obstáculos que podem ser sintetizados na desconexão clássica entre objetivos nobres e competitividade somados, em 2016, a um contexto local não muito aderente, com recessão econômica,



**Ignacio Garcia Zoppi**

Antropólogo digital e estrategista de redes, co-fundador e CEO da Tree Intelligence

crise política e fiscal que, nos anos seguintes, apresentou leve retomada.

É fato que os ODS estão presentes em iniciativas de algumas das principais empresas do país, tais como Braskem, Ambev e Natura & Co, entretanto, segundo o Relatório Luz 2021, produzido por entidades da sociedade civil e apresentado em julho de 2021 na Câmara dos Deputados “o Brasil não avançou em nenhuma das 169 metas de desenvolvimento sustentável da ONU ... mostrando inclusive retrocesso na maioria delas”. Nenhum parlamentar da base governista compareceu ao debate, o que exemplifica a fraca conexão entre setor privado, governo e sociedade civil para desenvolver uma agenda comum sobre estes assuntos.

Seis anos depois do início dos ODS, o mundo definitivamente não é mais o mesmo, em grande parte pelos profundos efeitos de uma das maiores e mais complexas pandemias da história da humanidade. Neste novo contexto, os ESG (da expressão Environmental, Social and Governance) ganham cada vez mais força no primeiro setor brasileiro. Eles vêm com a promessa de revitalizar as principais causas dispersas em diversas nomenclaturas (como os ODS). Só que, desta vez, sob o olhar atento dos investidores, peça fundamental na tarefa de conectar ações nobres com maior competitividade e valor da marca. Se já enxergava os 17 ODS como uma grande teia de *issues* e *stakeholders*, os ESG constituem a oportunidade de avançarmos para uma visão sistêmica e material do mapeamento de *stakeholders*, onde governo, empresas e sociedade civil precisam trabalhar em redes de colaboração mais fluídas e integradas.

Pode-se dizer que, no Brasil, ainda estamos numa etapa incipiente de entendimento conceitual dos ESG, com alguns exemplos de aplicação material por parte daquelas empresas que sempre adotam mais cedo esse tipo de iniciativas. Já do lado governamental, a adoção é ainda mais incipiente, com atrasos na definição de marcos regulatórios, como aconteceu com o marco do saneamento, que destravou investimentos.

Está claro que o governo precisa retomar o protagonismo do Brasil na questão ambiental. Todavia, o discurso dominante do atual executivo insiste em uma narrativa que, por momentos, se apresenta como a antítese desse encontro. Este contexto lúgubre para a retomada da agenda da sustentabilidade deixa o empresariado e a sociedade civil organizada como atores-chaves na articulação das redes de colaboração que, mais cedo ou mais tarde, devem influenciar o governo no entendimento de uma agenda em comum.

## Capital social, capitalismo de stakeholders e redes (multi) stakeholders

Nos últimos trinta anos os consultores de investimentos têm aperfeiçoado as análises dos fatores que hoje são sintetizados nos ESG, movimento que foi, em grande parte, estimulado por um artigo de 1988 de James Coleman intitulado “O capital social na criação do capital humano”. Nele, o

autor desafia a antiga doutrina de Milton Friedman e outros, que afirmavam que o “interesse próprio” é a única consideração para maximizar retornos econômicos. Coleman teoriza sobre o importantíssimo conceito de capital social, que tinha duas abordagens principais:

**Uma abordagem do tipo econômica e de racionalidade pura**, que entende cada *stakeholder* como orientado por objetivos e ações independentes do contexto, guiado pelo puro interesse próprio;

**Uma abordagem do tipo sociológica**, onde cada *stakeholder* se encontra dentro de um determinado contexto social e suas ações estão governadas por normas e regras sociais.

Coleman propõe uma orientação que inclua componentes de ambas correntes, aceitando o princípio da racionalidade e demonstrando como a adição dos contextos sociais tem implicações não apenas sobre as ações dos indivíduos, mas também sobre o desenvolvimento de organizações sociais. Este

capital intangível é vital para o crescimento das nações e se desenvolve por meio de redes de colaboração e confiança entre diversos *stakeholders*.

Outro conceito derivado deste último, porém mais recente, é o do “capitalismo de *stakeholder*”, segundo o qual o sucesso das empresas não se limitaria apenas à geração de lucro aos acionistas (visão puramente racional), mas deve incluir interesses de outros *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (governo, comunidades locais, companhias da cadeia produtiva, terceiro setor, acadêmicos e especialistas, dentre outros).

Sob a luz destes poderosos conceitos, acredito necessária uma visão integrada de redes *multi-stakeholders*, a qual sintetizo a seguir:

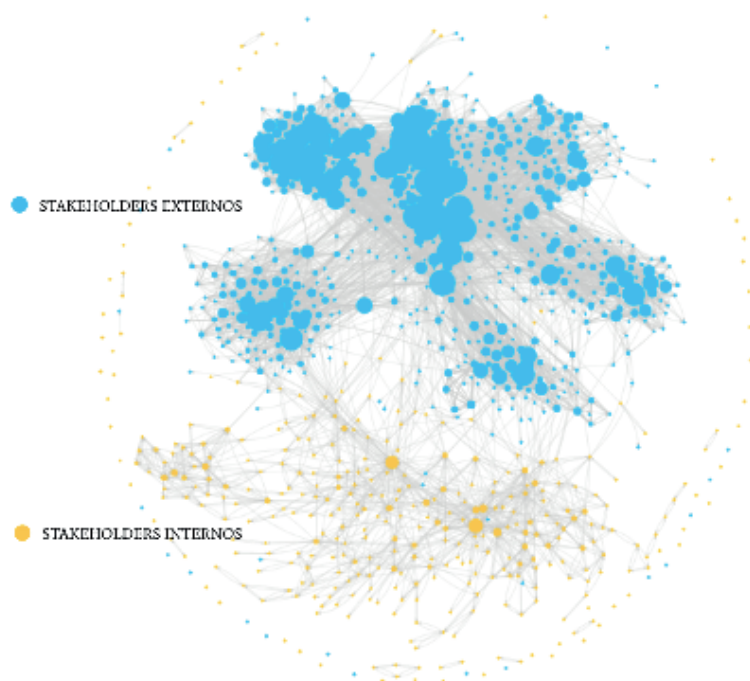


Figura 1. Rede integrando *stakeholders* internos (amarelo) e externos (azul-claro). Elaborado com LivingStakeholders®.

**Rede interna:** revelar as redes formais e, sobretudo, informais de relacionamentos dentro das organizações onde trabalhamos possibilita enxergar quem é quem, independentemente do organograma formal, mensurando fluxos de *issues* e capacidade de influenciar internamente. Esta abordagem interna está relacionada com a disciplina chamada de Análise de Redes Organizacionais.

**Rede externa:** mapear as complexas redes de relacionamentos entre múltiplos *stakeholders* do governo, sociedade civil e indústria, possibilita ter uma visão estratégica das dinâmicas de influências sobre *issues* específicos. Neste sentido a ciência de redes está revolucionando a maneira como o mapeamento de *stakeholders* é feito pelos profissionais de relações institucionais e governamentais.

**Rede integrada:** finalmente, uma visão integrada das conexões entre os atores internos e externos, possibilita obter uma visão sistêmica de determinado ecossistema de negócios, respondendo a perguntas tais como:

*Quem são os influenciadores internos em determinados issues?*

*Quem dentro da organização já está interagindo com stakeholders externos chaves para implementar e fortalecer as práticas de ESG?*

*Quais as conexões que precisam ser criadas ou fortalecidas para atingir os resultados desejados de articulação de redes?*

## A guerra de narrativas sobre o tema proteção ambiental da Amazônia

Durante 2019 e 2020 eu e minha equipe conduzimos uma série de mapeamentos na região amazônica, identificando cerca de 250 *stakeholders* relevantes com atuação e interesse na floresta amazônica, seus povos, comunidades tradi-

cionais e desenvolvimento econômico. A partir da integração de diferentes fontes de dados on e off-line o LivingStakeholders mapeou uma rede de múltiplos *stakeholders* sintetizada na imagem a seguir.



**156** Stakeholders  
**2.531** Vínculos  
**12** Categorias

- ONG's Executoras
- ONG's Financiadoras
- Imprensa / Jornalista
- Poder Executivo
- Poder Judiciário
- Poder Legislativo
- Int. Financeiras
- Cientistas e Academia
- Setor Privado / Empresas / Empresários
- Form. Opinião / Celebidades / Digital Influencers
- Igreja
- Forças Armadas



Figura 02. Rede *Multi-stakeholders* com interesse e atuação na Amazônia.

A rede é formada por seis clusters onde é possível identificar a presença do Poder Público nos níveis Federal e Estadual; Forças Armadas; ONGs, ativistas, empresas e financiadores de iniciativas na região.

Por meio do monitoramento semântico foi possível identificar a existência de uma guerra narrativa dividida entre stakeholders pró e contra a preservação da floresta amazônica. Muito além da questão ambiental, ficou evidente a importância, pouco explorada, da

valorização da identidade e dos saberes dos povos e comunidades tradicionais para a manutenção da floresta, desenvolvimento econômico da região e mitigação das mudanças climáticas.

Trata-se de um exemplo concreto da fraca colaboração entre Governo e demais setores, favorecendo o aparecimento de grandes oportunidades para as empresas se posicionarem junto aos ESG nesta rede em constante evolução.

## Considerações finais

Os ESG estão cada vez mais presentes nas agendas dos comitês executivos e de investimentos, criando uma conexão necessária entre os três macro factores e competitividade, lucratividade e valor de marca, sendo este um argumento que integra o aspecto racional do interesse próprio com a contextualização do interesse coletivo. Perante o desafio de desenvolver métri-

cas que deem conta de parte destes amplos factores, o presente artigo destaca a importância de inserir uma perspectiva de redes integradas *multi-stakeholders*, onde as redes emergentes servem de base para a construção de métricas e estratégias de ação orientadas à necessidade de estabelecer pontes de colaboração entre as três esferas da sociedade.

## Os desafios do monitoramento das assembleias legislativas estaduais



**Larissa Menezes**  
Gerente-executiva de Relações  
Institucionais da Ambev

**“All politics is local”** é a frase célebre atribuída a Tip O’Neil, ex-presidente da Câmara dos Deputados nos Estados Unidos nos anos de 1977 a 1987. Essa frase reforça o contexto ocorrido com as áreas de relações governamentais nos últimos meses. Com a pandemia, o protagonismo dos poderes executivos e legislativos, estaduais e municipais, foi evidenciado na tomada de decisão sobre medidas restritivas e de flexibilização. Sendo assim, os profissionais tiveram que dialogar ainda mais com esses atores políticos, corroborando a necessidade de relacionamento e acompanhamento atualizado sobre a política local e seus desdobramentos. Muitas empresas não tinham essa interlocução na esfera estadual e mu-

nicipal precisaram construir a ponte em um momento de crise e de forma remota.

Representados pelos deputados estaduais e distritais, o poder legislativo dos estados possui vinte e seis assembleias legislativas e uma câmara distrital. Importante destacar que mesmo com a limitação imposta pelo arcabouço constitucional brasileiro, as casas legislativas estaduais possuem suas pautas decisórias, com características diferentes, dentro de uma dinâmica própria. Ao contrário do Congresso Nacional, que possui sistema bicameral, as assembleias legislativas detêm um sistema unicameral, ou seja, a função legiferante é desempenhada por apenas uma casa, tornando o processo legislativo mais célere.



***Com a pandemia, o protagonismo dos poderes executivos e legislativos, estaduais e municipais, foi evidenciado***

*Larissa Menezes*

Cumprir destacar que o acompanhamento legislativo das casas estaduais enfrenta muitos obstáculos para o desenvolvimento do ciclo de relações governamentais (monitoramento, priorização, análise, estratégia e plano de ação).



**Com ênfase no monitoramento, destacam-se os seguintes desafios:**

**Transparência:** a divulgação de informação pela internet ainda não é realidade em todas as casas, tornando o monitoramento das tramitações complexo e a necessidade do contato com *stakeholders* locais ainda mais evidente. Hoje, é possível acompanhar com eficiência, apenas por meio de informações dos sites, 16 casas legislativas estaduais. Nas demais, para obter informações é necessário o contato telefônico ou presencial na busca de dados sobre as tramitações e reuniões das comissões. Não obstante algumas oportunidades trazidas pelas reuniões on-line, é mister ressaltar que nada substitui o “corpo a corpo” do relacionamento institucional.

**Regras:** acompanhar o processo legislativo estadual requer o conhecimento de 27 regimentos internos diferentes, cada um com sua particularidade e característica nas tramitações. Para uma boa atua-

ção local, ter o domínio do processo legislativo das casas é fundamental, bem como o monitoramento, em sua maioria realizado por consultorias legislativas especializadas.

**Rapidez da pauta:** com o alto volume de propostas legislativas na esfera estadual e a dinâmica específica de cada casa, o monitoramento deve ser ágil e eficaz. Mesmo com as votações do plenário sendo transmitidas e realizadas de forma remota pelos deputados, facilitando o acompanhamento, é importante destacar que não ocorre o mesmo com a maioria das reuniões nas comissões. Sendo assim, para evitar surpresas e buscar a qualidade no monitoramento, é fundamental a construção e o fortalecimento de um relacionamento institucional prévio com os *stakeholders*, a análise das prioridades e a escolha de uma boa consultoria.

Ante o exposto, vê-se que os desafios de transparência, regras e pautas continuarão a existir, a despeito do cenário pandêmico, por serem inerentes ao campo. Cabe ao profissional de RIG, nesse contexto, saber gerenciá-los e estar preparado para atuações precisas e eficazes. Aqui, ferramentas tecnológicas, quando utilizadas da maneira correta, podem facilitar essa gestão, mas esse é tema para um próximo artigo.

## Do planalto para as federações

Peça a qualquer pessoa – que atue ou não na área – que descreva um profissional de relações governamentais no Brasil. Certamente, a primeira imagem mental concebida é de um indivíduo localizado em algumas das dependências do Congresso Nacional ou do Palácio do Planalto, quando este não é absorvido pela fotografia da Esplanada dos Ministérios e da Praça dos Três Poderes de Brasília, que reúne toda e qualquer experiência visual relacionada aos termos “política” e “governo”. E, realmente, esta é uma construção poderosa dessa profissão, a qual encontra na disposição arquitetônica da Esplanada de Brasília a consolidação da imagem de sua atuação por meio da caminhada entre o Congresso Nacional, Palácio do Planalto, ministérios e, por vezes, até o STF, quase em um processo de personificação da Praça dos Três Poderes na figura desses profissionais.

Mas e quando tentamos expandir essa visão, considerando nosso sistema de federalismo? E quando lembramos que estados e municípios possuem autonomia e competências específicas e devem fazer a gestão e a regulamentação de questões locais? A adequação ou ampliação desta imagem mental é apenas um dos desafios do profissional de relações governamentais que muda seu eixo de atuação na esfera federal para desempenhar essa mesma função em estados e municípios.



**Noelle Rocha**

Gerente de Relações Governamentais  
para Estados e Municípios da Nestlé  
Brasil

A já consolidada máxima de Darcy Ribeiro da existência de “vários Brasis”<sup>1</sup>, da qual todos já temos ciência em razão das diferentes manifestações culturais e dos cenários socioeconômicos, torna-se ainda mais evidente durante o processo de engajamento com as estruturas políticas locais. Embora o relacionamento e desempenho de atividades no Congresso Nacional com parlamentares representantes das diferentes unidades federativas já nos proporcione o aspecto político dessas disparidades, é no relacionamento com autoridades de estados e municípios que não só comprovamos este fato, como também assumimos a missão naturalmente imposta de lidar com



**ARTIGO**

essa complexa estrutura e desenvolver planos de estratégia e comunicações distintas, ainda que para um mesmo objetivo.

E devemos lembrar que isso ocorre como resultado do modo como os estados se organizaram dentro do federalismo. Ao contrário de experiências em outros países nos quais as unidades de poder se uniram em um pacto federativo para a criação de um novo poder central, o modelo brasileiro de federalismo deu-se por meio da descentralização do poder concentrado no Império para os estados e de forma não igualitária<sup>2</sup>, favorecendo regiões economicamente mais expressivas e próximas à então sede da União. E mesmo com a mudança da sede para o Planalto Central, na tentativa de trazer a noção de equilíbrio de poder ao país, e com a revi-

são dos princípios estabelecidos pela Constituição de 1988 – os quais, ao mesmo tempo, determinam a autonomia de estados e municípios, mas também a interdependência entre esses e a esfera federal – as diferenças persistem.

Essa configuração fortalece o papel dos governadores e coloca-os em papel central na formulação de políticas públicas locais e outras agendas<sup>3</sup>. E esta torna-se o principal aspecto que diferencia a esfera estadual da federal. Enquanto a Câmara dos Deputados e o Senado Federal apresentam-se como arenas para debates de pautas e formulação de matérias legislativas que dispõem sobre temas sociais, de meio ambiente e de economia, governos estaduais e seus respectivos corpos técnicos desempenham, por muitas

Foto: Daniel Costa | Unsplash





vezes, essas atribuições são características do legislativo. Isso não significa afirmar que as assembleias e câmaras municipais não são fóruns relevantes ou não possuem influência no processo decisório local. Contudo, o Poder Executivo estadual, até mesmo pela proporção de seus territórios, acaba tornando-se mais “onipresente” e com maior capacidade de absorver funções do Poder Legislativo, que também são permitidas aos chefes de governos.

Além disso, cabe ressaltar o impacto direto de projetos e atividades de empresas e entidades representativas nos territórios nos quais são desenvolvidos. A contribuição para o desenvolvimento das comunidades locais ou eventuais impactos negativos sobre essas resultam em uma aproximação e envolvimento ainda maior de autoridades públicas de estados e municípios.

Nesse desenho institucional e com o interesse ainda mais explícito de lideranças públicas sobre a construção de agendas que podem impactar em seus territórios, o profissional de relações governamentais que atua nessa esfera local encontra sua missão de adequar-se às especificidades e diferenças regionais e preparar-se para um relacionamento ainda mais intenso.

Sair do Planalto Central e expandir o caminho das relações governamentais pelas federações exige, por conseguinte, atentar-se ao rápido tempo de resposta e, principalmente, ao peso do seu comprometimento e envolvimento em constantes demandas

e discussões com o poder público local. E embora isso possa parecer uma das facilidades da troca dos corredores do Congresso Nacional e anexos ministeriais pelas administrações regionais, não deixemos de considerar o risco maior e ainda mais constante de exposição e desgaste desse profissional, quando comparado ao engajamento com a esfera pública federal. Isso requer cuidado redobrado com os compromissos e valores deste segmento de atuação, que devem ser os mesmos e estarem sempre presentes em qualquer esfera de poder, setor, área de negócio ou estratégia de ação.

Estes desafios impostos nessa mudança são vencidos em uma espécie de jornada de observação, comparação e identificação de especificidades. Ampliar o trabalho desenvolvido no Planalto e entrar na dinâmica de funcionamento e organização dos poderes locais requer a noção prévia de que a experiência obtida durante os anos de atuação em Brasília será valiosa e referencial, mas não inteiramente suficiente para garantir êxito na condução de pautas com governadores, prefeitos, assembleias e câmaras municipais.

Com isso, continuemos também com a missão de expandir a imagem do profissional de relações governamentais muito além da Praça dos Três Poderes, considerando seu papel mais próximo às comunidades e seu comprometimento em garantir que discussões e agendas de desenvolvimento social econômico e de sustentabilidade debatidas no âmbito de Brasília cheguem a todas as federações e municípios.

<sup>1</sup> RIBEIRO, Darcy. O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

<sup>2</sup> ABRUCIO, F.; FRANZESE, C. Federalismo e políticas públicas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil. São Paulo: FGV, 2007.

<sup>3</sup> ABRUCIO, F. Os barões da federação: os governadores e a redemocratização brasileira. São Paulo: Editora Hucitec, 1998.

## *Eleições: ser eleitor não é um bônus!*

A democracia é o regime político que estabelece a forma de governo do Estado. E é a Carta Magna, a Constituição, que define os limites desse regime. A Constituição Brasileira, também conhecida como Constituição Cidadã, é o resultado de um enorme esforço de escuta, uma construção a vários braços, de homens e mulheres que deixavam um período de autoritarismo, e vislumbravam um país em que poderiam exercer sua cidadania de forma livre e construtiva.

A participação popular ampla, por meio de eleições, é uma realidade recente. Há registros de realização de eleições no Brasil desde o período colonial, para escolha de representantes para cargos municipais. Durante o império, a Lei Saraiva (Decreto nº 3.029/1881) instituiu, pela primeira vez, o título de eleitor. Também estabeleceu diretrizes para as eleições para cargos do império brasileiro (senadores, deputados da Assembleia Geral, membros das assembleias legislativas provençais, vereadores e juizes de paz). O processo eleitoral do Brasil Império excluía analfabetos, mulheres, escravos, aqueles que não eram católicos, imigrantes e pobres (só poderia votar o indivíduo que comprovasse uma renda mínima anual, oriunda de emprego, comércio, indústria ou propriedade de terra). A realidade dos eleitos dizia respeito à elite masculina que já estava próxima ao centro do Império.



**Patrícia Nepomuceno**

Gerente de Relações  
Institucionais da Firjan

Com a Proclamação da República, uma nova Constituição (1891) determinou um “sufrágio universal” masculino, excluídos analfabetos, soldados rasos e mendigos, e estabeleceu o voto aberto, mantendo o voto como um instrumento de barganha, sujeito a manipulações que levavam à manutenção dos mesmos indivíduos no poder. As eleições ratificavam o status social superior daqueles que já eram a elite do país, não representando as desigualdades entre os brasileiros de diversos lugares e classes sociais. Essa falta de representatividade se reflete até os dias atuais. Apesar de termos mulheres, que conquistaram o direito de votar e



## ARTIGO

serem votadas em 1932, como deputadas e senadoras, estas não formam a maioria no Parlamento, apesar de serem a maior parte da população. No entanto, podemos dizer que há pluralidade de programas políticos que sugerem diferentes políticas públicas para grupos diversos. Essa pluralidade é reconhecida por meio dos partidos políticos.

Foto: Justiça Eleitoral



Quando olhamos para as eleições, precisamos refletir sobre os programas e orientações de cada partido político. Por isso é importante definir, para guiar todas as ações de cidadania, sua identidade política. O cidadão, agente político e politizado, é capaz de definir, a partir de suas necessidades, a sua ideologia política. São as ideologias semelhantes de indivíduos que formam um partido político, agente essencial da nossa realidade democrática. São os partidos que desenham os programas políticos, que devem, ou deveriam, definir o verdadeiro resultado das eleições. No Brasil, desde a redemocratização, estamos experimentando uma pluralidade de partidos políticos que precisam se unir para ter sucesso na formulação de políticas públicas. Mas a realidade

brasileira os empurra para ligações pouco ideológicas e muito voltadas para o atendimento de interesses políticos e pessoais. E as consequências desse comportamento recaem sobre os cidadãos.

Vivemos um processo de despolitização, com o esvaziamento da discussão sobre a cidadania. O desvio para um embate sobre significados de direita e esquerda, muitas vezes mal definidos ou apontados na história erroneamente, serve apenas para limitar ações voltadas para que o cidadão exerça sua função de agente político, ciente do seu papel individual e coletivo, das ferramentas que estão a seu dispor e do que quer e precisa construir para sua realidade.

A despolitização leva a ideia de falsas radicalizações, de disputa entre polos contrários e contraditórios, o que acaba mobilizando o medo ao invés da reflexão. O medo não apenas paralisa, mas gera a falsa sensação de que é necessário um “salvador” para a pátria, personificando o debate de ideias e identidades em duas figuras rivais. Esquecemos o programa político, a ideologia, o que realmente queremos e precisamos, e focamos em quem pode diminuir o estrago causado anteriormente. Numa sociedade em que não se discute a cidadania, o voto útil acaba sendo a escolha de muitos para se evitar um “futuro pior”, ao invés de pensar numa realidade melhor. E assim entramos num *looping* eleitoral que acaba afastando, inclusive, o interesse sobre o funcionamento do Estado.

Nesse contexto, é muito importante refletirmos, enquanto cidadãos, o que queremos de país. Em 2018, o site “O Iceberg” ([www.oiceberg.com.br](http://www.oiceberg.com.br)) lançou a calculadora de afinidade eleitoral. Um *survey*, composto por 23 perguntas, distribuídas em cinco áreas (economia, energia, proteção social, segurança

**ARTIGO**

e educação), que foram formuladas a partir dos principais temas debatidos pelos candidatos presidenciais da época. A ideia era cruzar o que o eleitor pensava com as propostas dos candidatos. Fica a dica para você que não sabe ainda por onde quer transitar em 2022. A calculadora pode te ajudar a começar, mas é importante conhecer as plataformas políticas e votar consciente, de acordo com sua afinidade ideológica.

A democracia é uma conquista do passado, do presente e do futuro. Temos que honrar aqueles que lutaram no passado e deixar o melhor ambiente possível para as próximas gerações. Ser eleitor não é um bônus, é um ônus! Não ache que seu papel de cidadão se restringe a comparecer, a cada 2 anos, diante de urnas, escolher um (a) sujeito (a)

e achar que os problemas serão resolvidos automaticamente. Sem nossas vozes, nossos representantes não podem atender às nossas reais necessidades! O Estado brasileiro é como nossa casa: nos exige cuidado, atenção e dedicação constantes.



***Conheça, vote, cobre e participe!***

***A manutenção da democracia depende das ações de cidadania de cada um, de forma individual e coletiva.***





CONHEÇA A PRIMEIRA PUBLICAÇÃO  
DO SELO EDITORIAL IRELGOV:

# “RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS SOB A ÓTICA FEMININA”



COAUTORIA E ORGANIZAÇÃO: BEATRIZ GAGLIARDO

*"O PRIMEIRO LIVRO FEITO POR MULHERES DE  
RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS SOBRE A HISTÓRIA  
DA MULHER NO AMBIENTE POLÍTICO E POLITIZADO."*

**COMPRE O SEU EM [WWW.IRELGOV.COM.BR](http://WWW.IRELGOV.COM.BR)**



## ***IRELGOV lança podcast TransformaGov, em parceria com a ESPM***



**Denilde Holzacker**  
Diretora do IRELGOV e  
idealizadora do podcast  
TransformaGov

O Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) lançou, em setembro, o *podcast* TransformaGov, produzido em parceria com a universidade ESPM. Cinco episódios integram a série e serão divulgados semanalmente nas principais plataformas de *podcast* (Spotify, Google Podcast), com a participação de executivos de grandes empresas do mercado, como XP e Aché. O objetivo de levar a voz do IRELGOV ao novo canal de comunicação é abordar as novas tendências emergentes da área de relações institucionais e governamentais (RIG), a partir

de um contexto social que exige novas posturas de governos e empresas.

A série teve como tema guarda-chuva o “Great Reset” e o capitalismo de *stakeholders*, que se conectam com a atuação de RIG. Os episódios vão além dos debates tradicionais, com a finalidade de entender novos ecossistemas e as oportunidades que surgem para a área. Foi explorado, ainda, o papel de RIG no processo de implementação de estratégias de ESG (Environmental, Social and Governance), a fim de compreender os parâmetros e métricas nas vertentes ambiental, social e de governança. Por fim, a série foi encerrada com profissionais que fizeram a transição e já atuam observando essas novas tendências.

“O objetivo é explorar novas fronteiras por meio da nossa capacidade estratégica. Vamos debater a necessidade de pensar as transformações da atuação profissional e atualizar a nossa caixa de ferramentas por

meio de um conteúdo atemporal. Precisamos abordar a reinvenção da profissão e, nesse sentido, o *podcast* é voltado para todos aqueles que estudam, trabalham ou querem se aprofundar na área de relações governamentais”, explica Denilde Holzacker, diretora do Eixo Ensino&Pesquisa do IRELGOV, professora da ESPM e idealizadora do *podcast*.

O primeiro episódio, intitulado “Tendências e desafios: qual é o nosso chamado?”, conta com a participação de grandes nomes do mercado, como Denilde Holzacker, Suelma Rosa, presidente do IRELGOV e Valéria Rossi, diretora de Comunicação&Advocacy do *think tank*.

**Ouçá o *podcast* nas plataformas Spotify e Google Podcast.**

 Google Podcasts

 Spotify®



**NOVOS ASSOCIADOS IRELGOV***O IRELGOV dá as boas-vindas aos seus novos associados*

ASSOCIAD@S	EMPRESA	ADMISSÃO	CIDADE	UF
RAFAEL DA COSTA LIMA	ZANZALAB	29/07/2021	CUBATÃO	SP
GIULIANA SILVA DE PAULA FRANCO	RAÍZEN	05/08/2021	BRASÍLIA	DF
FERNANDO SCHNEIDER KÜNSCH	VLI LOGÍSTICA	10/08/2021	VILA VELHA	ES
BRUNO FERREIRA DA PAIXÃO	GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	17/08/2021	BRASÍLIA	DF
JOÃO NICOMEDES VALERI SANCHES	NVS HOLDING	17/08/2021	SÃO PAULO	SP
LOREN PEREIRA SPÍNDOLA	IBM	23/08/2021	BRASÍLIA	DF
LUCAS TADEU MELO DA CÂMARA	C4IR/WEF	03/09/2021	SÃO PAULO	SP
JÚLIA VIANNA ROCHA	SHELL BRASIL	09/09/2021	BRASÍLIA	DF
JOELSON VELLOZO JÚNIOR	GRINGO	10/09/2021	SÃO PAULO	SP
ANITA CRISTINA CARDOSO MAGALHAES	CARDOSO MAGALHÃES CONSULTORIA LTDA	23/09/2021	BELO HORIZONTE	MG
RICHARD ROMANO	SAMSUNG ELETRÔNICA DA AMAZONIA	23/09/2021	CAMPINAS	SP
HELEN DE SOUZA BRITO		15/10/2021	SÃO PAULO	SP
LAIS FORTI THOMAZ	UFG	15/10/2021	GOIÂNIA	GO
MARIANA MIDEA CUCCOVIA CHAIMOVICH	ITCN	18/10/2021	SÃO PAULO	SP
CAROLINA MOURA DA COSTA	RELX	27/10/2021	WASHINGTON	DC

EMPRESA Representante(S)	CIDADE	ADMISSÃO
<b>Barreto e Dolabella Advogados (Barreto e Dolabella Advogados Associados)</b> Guilherme Pereira Dolabella Bicalho - Sócio Fundador Luiz Afonso Costa de Medeiros - Diretor de Relações Institucionais e Internacionais	<b>Brasília</b>	<b>09/09/2021</b>
<b>CRDC (Central de Registro de Direitos Creditorios S.A.)</b> Ivan Pompeu Lopes - CEO Paulo Roberto Pisauro - Diretor Administrativo e Financeiro Othavio Paulino da Costa Parisi - Diretor Comercial Guilherme Américo Menezes - Gerente Riscos e Compliance	<b>São Paulo</b>	<b>30/09/2021</b>
<b>Dexco (Dexco S.A)</b> Fabio Serinollí Santos - Coordenador Impostos e RIG Bárbara Lopes Aguiar Neves - Gerente Impostos e RIG Lorena de Oliveira Rosa - Analista Senior Impostos e RIG	<b>São Paulo</b>	<b>15/10/2021</b>



# CONHEÇA O LOBBY SOCIAL, O NOVO PARCEIRO DO IRELGOV.

O projeto Lobby Social é um laboratório de lobby pro bono, onde jovens profissionais sem experiência no mercado aprenderão de forma prática a estruturar uma estratégia de mudança de políticas públicas em harmonia com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.

A iniciativa surgiu para endereçar problemas político-sociais de Catadores de Recicláveis e Comunidades Quilombolas.

Saiba mais em  
[www.lobbysocial.com.br](http://www.lobbysocial.com.br)