

**MODELOS DE REFERÊNCIA**

**EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS:**

*Profissional, organização  
e prestador de serviço*

*1ª Edição  
2024*

# SUMÁRIO

---

Sumário .....	2
1 – Mensagem.....	3
2 – Resumo Executivo.....	4
3 – Apresentação .....	5
4 – Contexto.....	6
5 – Construção dos Modelos de Referência .....	7
6 – Uso dos Modelos de Referência.....	8
7 – Modelo de Referência do(a) Profissional .....	9
7.1 – Dinâmica do modelo.....	10
7.2 – Definições.....	10
7.3 – Recomendações para o uso .....	15
8 – Modelo de Referência para Organizações.....	16
8.2 – Definições .....	17
8.3 – Recomendações para o uso .....	21
9 – Modelo: Prestador de Serviço .....	22
9.1 – Dinâmica do modelo.....	23
9.2 – Definições .....	23
9.3 – Recomendações para o uso .....	27
10 – Revisão .....	28
11 – Expediente .....	29

# MENSAGEM

# 1

Caro(a) profissional de relações governamentais,

Temos a satisfação e o orgulho em apresentar a você a primeira edição dos modelos de referência em relações governamentais, construídos pelo Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) entre 2023 e 2024.

Os modelos, que funcionam como referenciais para os(as) profissionais, organizações e prestadores de serviços que atuam na área, são parte do objetivo de transformação das relações governamentais, previsto no Planejamento Estratégico 2022-2026. Trata-se, portanto, de um marco na história do IRELGOV.

A elaboração dos modelos é resultado direto de dezenas de horas de trabalho voluntário por parte de conselheiros(as) e diretores(as) da gestão Conecta, bem como do engajamento dos(as) associados(as) pessoas físicas e jurídicas do Instituto.

Sua construção foi liderada por uma equipe técnica composta pela diretora-executiva do IRELGOV, Lara Gurgel; os(as) conselheiros(as) Denilde Holz hacker e Diego Bonomo; o diretor

de planejamento estratégico Felipe Carvalho; e o associado Roberto Campos de Lima, que tem sido parceiro do Instituto desde o início da construção de seu planejamento de longo prazo, em 2020.

Durante todo o processo de elaboração, contamos com o apoio irrestrito do Conselho Deliberativo da gestão Conecta. Além disso, nada teria sido possível sem o trabalho anterior, da gestão Convergência, para a construção e início da implementação do Planejamento Estratégico 2022-2026, o primeiro da história do Instituto.

Os modelos do IRELGOV representam o envolvimento, direto e indireto, de muitos profissionais. Expressamos nossa gratidão pela colaboração, apoio e entusiasmo ao longo dos anos.

Desejamos a você uma boa leitura do documento, com a expectativa de que seja útil tanto para seu aperfeiçoamento profissional, quanto para o amadurecimento institucional da sua organização.

Jorge Lima  
**Presidente**

Anna Paula Losi  
**Vice-Presidente**

# RESUMO EXECUTIVO

## 2

O propósito primordial do IRELGOV ao conceber esses modelos é promover a profissionalização das relações governamentais no Brasil, visando beneficiar tanto os novos entrantes na profissão quanto os profissionais já estabelecidos, ao mesmo tempo em que contribui para o aperfeiçoamento das organizações que operam nesse setor.

Para os(as) profissionais, é essencial compreender o modelo como um guia para desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alcançar uma performance ideal. Estes elementos devem ser integrados de forma coerente e aplicados na prática diária.

No caso das organizações e prestadores de serviços, os modelos não devem ser encarados como requisitos fixos, mas sim como indicativos orientativos que devem ser personalizados de acordo com as características e estágios de desenvolvimento de cada área de relações gover-

namentais ou consultoria. Eles propõem uma abordagem contextualizada, permitindo que os processos e recursos sejam estruturados de maneira flexível e iterativa.

É crucial enfatizar que os modelos não constituem requisitos mínimos obrigatórios, mas sim pontos de referência para o contínuo aprimoramento ao longo do tempo. A diversidade de formações e estruturas organizacionais é considerada um aspecto positivo e deve ser adaptada às necessidades específicas de cada profissional e organização.

Por ser a primeira edição, espera-se que futuras revisões dos modelos incorporem ajustes e eliminações para garantir que permaneçam alinhados com as demandas em evolução da área e as inovações nas relações governamentais no Brasil.

# APRESENTAÇÃO

## 3

Os modelos de referência em relações governamentais (“modelos”), construídos pelo Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) entre 2023 e 2024 e publicados neste documento, são um conjunto de referências para que profissionais, organizações e prestadores de serviços que atuam na área possam desenvolver-se e estruturar-se para iniciar ou aperfeiçoar suas atividades.

O objetivo dos modelos é criar um padrão ideal para cada uma das três categorias.

No primeiro caso, o padrão ideal é um(a) profissional de relações governamentais com inteligência intelectual e emocional amparadas em três categorias de características: conhecimentos, habilidades e atitudes. Busca-se, assim, um(a) profissional que seja capaz de mover-se da teoria à prática, da estratégia à operação, e da escuta à ação.

No segundo caso, o padrão ideal é uma organização do setor público, iniciativa privada ou terceiro setor que precise de uma área de relações governamentais para apoiar sua missão institucional. Assim, o modelo organiza os requisitos, processos

e recursos para o alcance desse fim, permitindo que a organização seja capaz de mover-se das contingências às metas, dos objetivos à forma, e dos meios aos métodos.

Por fim, no terceiro caso, o padrão ideal também é uma organização, mas cuja natureza é a de prestador de serviços de relações governamentais para terceiros. Desse modo, suas características são equivalentes às do caso anterior.

A expectativa do IRELGOV é que os modelos ampliem e acelerem a profissionalização da área de relações governamentais no Brasil, contribuindo para a formação tanto de novos(as) profissionais quanto para o aperfeiçoamento dos(as) já em atividade, bem como para a estruturação e melhoria das organizações que atuam na área.

Os modelos poderão ser utilizados, de forma direta, por esses(as) profissionais e organizações. Além disso, servirão de referência para o Instituto desenvolver novos produtos e serviços voltados ao seu objetivo de promover a transformação da área no País.

# CONTEXTO

## 4

Os modelos de referência em relações governamentais (“modelos”) foram construídos pelo Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) como parte das entregas previstas pelo Planejamento Estratégico 2022-2026, o primeiro ciclo de planejamento de longo prazo da história da Instituição.

O planejamento, em vigência, foi elaborado entre 2020 e 2022 sob liderança da gestão Convergência. Sua implementação teve início no período final daquela gestão e foi acelerada ao longo de toda a gestão Conecta, entre 2022 e 2024.

Esse primeiro ciclo de planejamento de longo prazo prevê seis objetivos estratégicos para o Instituto. O primeiro e mais importante desses objetivos é o de transformação, cujo foco é o aperfeiçoamento dos profissionais e organizações que atuam em relações governamentais, com vistas também à ampliação da reputação da área.

Para sustentar esse objetivo estratégico, foram criados outros dois, centrados, respectivamente, na produção e difusão do conteúdo, e na formação de rede por meio de parcerias voltadas à geração

de conteúdo, expansão da base associativa e ampliação da reputação institucional do IRELGOV.

Por fim, esses três objetivos estratégicos foram complementados por outros três, cujo foco é a melhoria da gestão do Instituto: comunicação e marketing, receita e despesa, e gestão.

Nesse contexto, os modelos do IRELGOV foram construídos como parte do processo de implementação do Planejamento Estratégico 2022-2026 e beneficiaram-se de diversas melhorias institucionais promovidas pelas gestões Convergência e Conecta.

As melhorias permitiram a realização de uma entrega de alta qualidade produzida por meio de um processo estruturado e com participação ampla dos associados do Instituto.

Esta é a primeira edição dos modelos, que podem e devem ser aperfeiçoados pelas futuras gestões do IRELGOV, para que sigam refletindo as demandas dos(as) profissionais e organizações, a progressiva profissionalização da área e às inovações aplicadas às relações governamentais no Brasil.

# CONSTRUÇÃO DOS MODELOS DE REFERÊNCIA

## 5

O processo de construção dos modelos de referência em relações governamentais (“modelos”) do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) observou quatro etapas.

Como primeiro passo, a equipe técnica do projeto elaborou um quadro de referência teórica para cada um dos três modelos: profissional, organização e prestador de serviço. Para construir esse quadro, optou-se por um modelo em cubo, inspirado pelo *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT)<sup>1</sup>.

No caso do(a) profissional, o cubo foi composto pelas dimensões previstas no modelo “CHA”<sup>2</sup>: conhecimento, habilidades e atitudes. Já no caso da organização e prestador de serviço, optou-se por outras três dimensões: requisitos, processos e recursos.

Em seguida, a equipe técnica do projeto organizou workshops com os(as) associados(as) do Instituto para apresentar e validar o quadro de referência teórica. Após essa validação, passou a coletar com os(as) associados(as) os diversos elementos necessários para compor as dimensões de cada um dos três modelos.

Após os workshops, a equipe técnica do projeto consolidou e sistematizou os elementos apontados pelos(as) associados(as), desenhou o esquema de

cada modelo e realizou duas pesquisas. O objetivo foi captar elementos adicionais por parte de associados(as) que não puderam participar dos workshops.

O resultado das pesquisas foi consolidado e os esquemas de cada modelo foram ajustados para refletir o entendimento amplo dos(as) associados(as).

Por fim, a equipe técnica do projeto apresentou o resultado a um conjunto de associados(as) selecionados(as) pelo Conselho Deliberativo e por aqueles(as) que participaram das pesquisas, bem como aos conselheiros(as), para a validação final dos modelos.

Desse modo, o resultado, apresentado neste documento, é o produto de um processo estruturado de construção, que contou com a participação ampla dos(as) associados(as) do IRELGOV.

A equipe técnica do projeto foi composta pela diretora-executiva do Instituto, Lara Gurgel; os(as) conselheiros(as) Denilde Holzhacker e Diego Bonomo; o diretor de planejamento estratégico Felipe Carvalho; e o associado Roberto Campos de Lima, que tem sido parceiro do IRELGOV desde o início da construção de seu Planejamento Estratégico 2022-2026.

1 - COBIT 2019 Foundation. ISACA, disponível em: <https://www.isaca.org/credentialing/cobit-foundation>

2 - O que é o método CHA? Como aplicar o conceito na sua gestão? Zendesk, 2022, disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/metodo-cha/>

# USO DOS MODELOS DE REFERÊNCIA

## 6

Os modelos de referência em relações governamentais (“modelos”) do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) foram criados como padrões ideais. Como o nome informa, o objetivo é que sirvam de referência como ideal de profissional, organização e prestador de serviço.

Contudo, isso não significa que as pessoas físicas e jurídicas precisam aderir integralmente ao modelo para que sejam consideradas profissionais, organizações e prestadores de serviço aptos a atuar na área de relações governamentais.

Dessa forma, os modelos não devem ser vistos como uma barreira de entrada, isto é, como requisitos mínimos, mas sim como um referencial de aperfeiçoamento, a ser buscado ao longo do tempo.

A premissa é que a pluralidade de formação profissional e estrutura organizacional é positiva para a área de relações governamentais, e pode

ser aperfeiçoada de acordo com a circunstância específica de cada profissional, organização e prestador de serviço.

Os modelos são de propriedade do IRELGOV, mas podem ser utilizados, de forma direta e sem custo, pelas pessoas físicas e jurídicas.

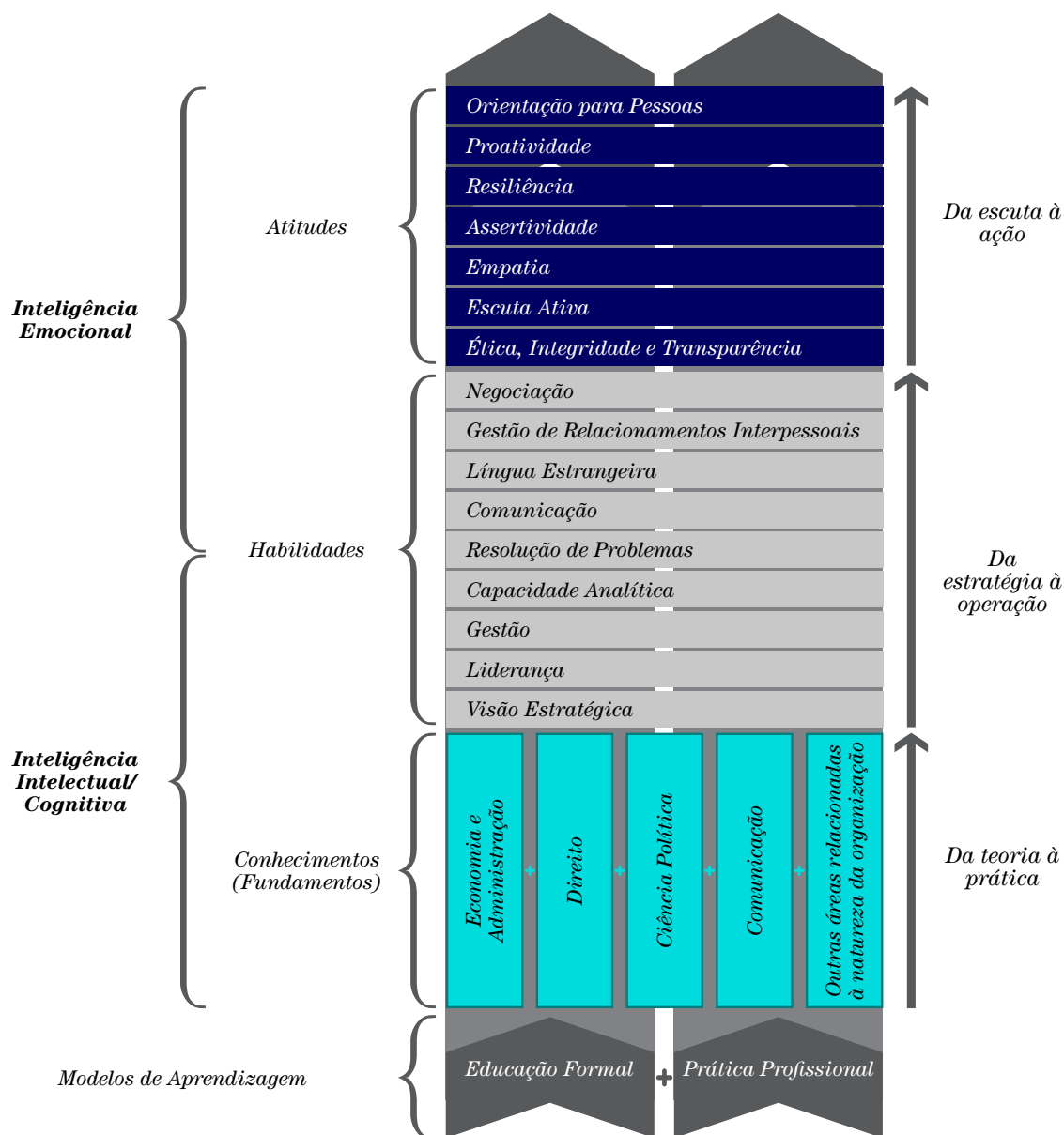
Além disso, o Instituto utilizará cada modelo para desenvolver novos produtos e serviços voltados ao aperfeiçoamento dos profissionais, organizações e prestadores de serviço da área de relações governamentais.

Por se tratar da primeira edição, a expectativa é que futuras gestões do IRELGOV revisitem os modelos e incorporem, ajustem e/ou removam elementos, para mantê-los aderentes às demandas dos(as) profissionais e organizações, à progressiva profissionalização da área e às inovações aplicadas às relações governamentais no Brasil.



# MODELO DE REFERÊNCIA DO(A) PROFISSIONAL

7



## 7.1 – Dinâmica do modelo

A figura acima é uma representação de uma estrutura de modelo tridimensional, inspirado pelo Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT). Esse modelo organiza informações em três dimensões principais, formando um cubo tridimensional. Nesse contexto, as dimensões de Conhecimento, Habilidade e Atitudes são interpretadas como eixos para o desenvolvimento do(a) profissional de relações governamentais.

A análise das interseções entre as diferentes dimensões permite uma compreensão mais profunda do perfil ideal do(a) profissional em contextos, projetos ou níveis específicos de desenvolvimento da carreira (ex.: profissionais mais seniores, que lideram equipes, deverão ter a habilidade de gestão e liderança mais preponderantes que em outros momentos iniciais da carreira).

O modelo revela ainda oportunidades de melhoria, áreas de sucesso ou desafios a serem superados pelos(as) profissionais dentro de cada dimensão. Sua estrutura tridimensional oferece uma abordagem sistemática para explorar e interpretar a intersecção entre suas dimensões, sempre permeadas pelos dois modelos de aprendizagem propostos: educação formal e prática profissional.

A representação visual orienta a leitura e aplicação do modelo em suas diversas perspectivas, dessa forma, permite uma visão que leva o(a) profissional da teoria à prática, da estratégia à operação, e da escuta à ação. O modelo não deve ser considerado como uma estrutura linear fixa, uma vez que o conhecimento, habilidades e atitudes poderão ser incorporados e/ou desenvolvidos ao longo da carreira do(a) profissional.

## 7.2 – Definições

### 7.2.1 – Inteligência Emocional e Inteligência Cognitiva

Segundo a psicologia, a inteligência emocional<sup>3</sup> é a capacidade de reconhecer e lidar tanto com as próprias emoções quanto com as emoções dos outros. Isso permite que as pessoas gerenciem seus sentimentos de maneira eficaz e ajam de acordo com eles.

Por outro lado, a inteligência cognitiva<sup>4</sup>, também conhecida como inteligência intelectual, engloba habilidades como pensamento, raciocínio, memória, linguagem e até mesmo criatividade. Essas capacidades permitem que cada indivíduo processe informações e reaja a elas, facilitando a aprendizagem de novos conteúdos, a busca por conhecimento e o enfrentamento de desafios.

Ao combinarem a inteligência emocional com a inteligência cognitiva, os(as) profissionais de relações governamentais podem gerenciar suas emoções e obter maior clareza mental e equilíbrio para raciocinar logicamente e tomar decisões embasadas. Além disso, a inteligência emocional facilita o estabelecimento de conexões interpessoais mais profundas, promovendo habilidades e atitudes fundamentais para os(as) profissionais dessa área.

### 7.2.2 – Modelos de aprendizagem

Modelos de aprendizagem<sup>5</sup> são abordagens ou estruturas que descrevem os processos pelos quais as pessoas adquirem conhecimento ou constroem entendimento. O modelo em questão, considera dois principais meios de aquisição de conhecimento: a educação formal e a prática profissional.

#### » Educação formal

A educação formal é caracterizada pelo ensino estruturado, formalizado e certificado por instituições educacionais reconhecidas em diferentes níveis acadêmicos. Ela oferece um currículo

3 - Inteligência Emocional: O que é, importância e como desenvolver. FIA, 2021, disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-emocional/>

4 - Inteligência cognitiva e inteligência emocional: você sabe qual é a mais importante? Instituto Alicerce, disponível em: <https://institutoalicerce.edu.org.br/inteligencia-cognitiva-e-inteligencia-emocional-voce-sabe-qual-e-a-mais-importante/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a%20intelig%C3%Aancia,informa%C3%A7%C3%B5es%20e%20responder%20a%20elas>

5 - Modelos de Aprendizagem. Info Escola, disponível em: <https://www.infoescola.com/pedagogia/modelos-de-aprendizagem/#:~:text=Modelos%20de%20aprendizagem%20podem%20ser,1>

organizado, métodos de ensino sistematizados e avaliações regulares do aprendizado.

### » ***Prática profissional***

A prática profissional envolve a aquisição de conhecimento de maneira mais orgânica e contextualizada, à medida que os profissionais de relações governamentais enfrentam situações reais, desafios e demandas do ambiente de trabalho. Esse tipo de aprendizagem ocorre por meio da experiência direta, interação com colegas, reflexão sobre as práticas e ações realizadas, e adaptação às necessidades específicas do campo de atuação.

Ambos os meios de aprendizagem são complementares e essenciais para o desenvolvimento dos profissionais de relações governamentais. A educação formal fornece uma base teórica e conceitual sólida, enquanto a prática profissional oferece oportunidades para aplicar e aprimorar esse conhecimento em contextos reais. Juntos, eles contribuem para uma compreensão abrangente e aplicada das habilidades e competências necessárias para o sucesso do(a) profissional de relações governamentais.

### 7.2.3 – ***Conhecimento***

O conhecimento<sup>6</sup> pode ser definido como o conjunto de informações, ideias, conceitos e experiências adquiridos por meio dos modelos de aprendizagem. Ele é essencial para o desenvolvimento do(a) profissional de relações governamentais, pois permite a compreensão de aspectos relevantes e interligados à profissão, embasa a tomada de decisões e contribui para o progresso das atividades.

Para os profissionais de relações governamentais, certas formações acadêmicas podem proporcionar conhecimentos teóricos abrangentes e essenciais para a prática da atividade. Nesse contexto, graduações em Economia e Administração, Direito, Ciência Política, Comunicação e outras disciplinas relacionadas à natureza da organização

em que o(a) profissional atua são especialmente relevantes.

Buscar e adquirir tais conhecimentos ao longo da carreira fator chave para seu desempenho. Eles servirão como bases sólidas para o exercício profissional, permitindo uma compreensão mais profunda e uma atuação mais eficaz nas interações com o governo e demais partes interessadas.

### 7.2.4 – ***Habilidades***

Habilidades<sup>6</sup> são o conjunto de aptidões e competências fundamentais para a execução eficaz de uma atividade específica. Elas representam o aspecto prático do “saber fazer”, refletindo a aplicação direta do conhecimento adquirido. No contexto das relações governamentais, os profissionais podem adquirir e aprimorar suas habilidades por meio de treinamentos especializados e experiências práticas.

Para destacar uma habilidade, é essencial demonstrá-la de forma prática e tangível. Isso pode ser feito através de exemplos concretos de ações realizadas, resultados alcançados e soluções implementadas. A capacidade de colocar em prática o conhecimento teórico em situações reais é fundamental para evidenciar as habilidades do(a) profissional de relações governamentais e garantir sua credibilidade.

São habilidades importantes ao/à profissional da área:

### » ***Visão estratégica***

Habilidade de pensar de forma ampla e integrada, identificando oportunidades, ameaças, tendências e desafios que possam afetar uma organização, projeto ou situação específica.

Um(a) profissional com visão estratégica é capaz de estabelecer objetivos de longo prazo, definir direções claras e tomar decisões que levem em consideração os impactos a longo prazo. Isso envolve analisar criticamente o ambiente externo e interno, avaliar recursos disponíveis

6 - A importância do C.H.A: Conhecimento, Habilidades e Atitudes. USP, 2019, disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5953969/mod\\_resource/content/1/A%20import%C3%A2ncia%20do%20C.H.A.\\_%20Conhecimento%20e%20Habilidades%20e%20Atitudes%20\\_%20Blog%20\\_%20Jean%20Bau%CC%81%20%281%29%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5953969/mod_resource/content/1/A%20import%C3%A2ncia%20do%20C.H.A._%20Conhecimento%20e%20Habilidades%20e%20Atitudes%20_%20Blog%20_%20Jean%20Bau%CC%81%20%281%29%20%281%29.pdf)

e desenvolver planos de ação alinhados com os objetivos e metas estabelecidos.

#### » **Liderança**

Habilidade de guiar, motivar e orientar indivíduos ou equipes em direção a uma visão compartilhada, promovendo a colaboração, a criatividade e o desenvolvimento pessoal e profissional.

A liderança pode ser exercida em diferentes contextos e níveis organizacionais, desde líderes formais em cargos de gestão até líderes informais que emergem dentro de equipes ou grupos de trabalho. Independente da posição hierárquica, a liderança é uma habilidade fundamental aos profissionais de relações governamentais, pois influencia diretamente o engajamento e a motivação de atores-chave durante o processo de representação institucional.

#### » **Gestão**

Habilidade de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar recursos e atividades de forma eficaz para atingir objetivos organizacionais. Ela engloba uma variedade de competências e técnicas necessárias para liderar pessoas, gerenciar projetos, tomar decisões estratégicas e resolver problemas.

#### » **Capacidade Analítica**

Habilidade de examinar informações, identificar padrões, entender relações complexas e tirar conclusões embasadas a partir de dados disponíveis. Envolve a capacidade de desmembrar problemas em partes menores, analisar cada aspecto com cuidado e sintetizar as informações de forma lógica e coerente. Para desenvolver a capacidade analítica, é fundamental que os profissionais de relações governamentais cultivem habilidades como pensamento crítico, raciocínio lógico, habilidades quantitativas, capacidade de pesquisa e curiosidade intelectual. Além disso, a prática regular de análise de dados e situações complexas contribui para aprimorar essa habilidade ao longo do tempo.

#### » **Resolução de problemas**

Habilidade de identificar, analisar e encontrar soluções eficazes para questões ou desafios enfrentados em diferentes contextos políticos, econômicos, organizacionais e sociais. Envolve a habilidade de avaliar uma situação, entender suas causas, identificar opções alternativas e implementar a melhor solução possível.

#### » **Comunicação**

Habilidade de transmitir informações, ideias, pensamentos e sentimentos de forma clara, eficaz e compreensível para outras pessoas. Ela envolve tanto a expressão verbal quanto a não verbal, incluindo gestos, expressões faciais, linguagem corporal e tom de voz.

Profissionais de relações governamentais com habilidades sólidas de comunicação são capazes de transmitir suas mensagens de forma assertiva, influenciar e persuadir partes interessadas, resolver conflitos, colaborar efetivamente em equipe e construir relacionamentos interpessoais positivos.

#### » **Língua Estrangeira**

Habilidade de comunicação eficaz e entendimento mútuo entre pessoas de diferentes origens, culturas e contextos linguísticos, podendo ser indispensável para atuação em determinadas organizações.

Ressalta-se que a habilidade de se comunicar em outro idioma que não o materno não deve ser utilizada como uma ferramenta para excluir ou marginalizar outros. Em vez disso, deve ser valorizada como um meio de promover, quando necessário, a interculturalidade, a fim de facilitar a colaboração global e construir pontes entre diferentes comunidades, grupos e equipes.

#### » **Gestão de Relacionamentos Interpessoais**

Habilidade de desenvolver, manter e nutrir conexões positivas e produtivas com atores governamentais e outras partes interessadas em diferentes contextos profissionais e pessoais.

Essa habilidade envolve a construção de relacionamentos baseados na confiança, comunicação eficaz, empatia, respeito mútuo e colaboração.

Um(a) profissional de relações governamentais com habilidade de gerir relacionamentos interpessoais é capaz de entender as necessidades, perspectivas e emoções dos outros, adaptando sua comunicação e comportamento de acordo com cada situação e indivíduo. Ele(a) também é capaz de resolver conflitos de forma construtiva, promover um clima positivo e de apoio, e cultivar um senso de equipe e coesão entre os membros de um grupo ou equipe.

#### » ***Negociação***

Habilidade de alcançar acordos mutuamente benéficos por meio de diálogo e negociação com outras partes interessadas. Isso implica em utilizar uma comunicação eficaz, explorar soluções criativas e gerenciar conflitos de forma construtiva, sempre com o objetivo de atender aos interesses de todas as partes envolvidas.

No contexto das relações governamentais, um(a) profissional habilidoso em negociação compreende as necessidades, interesses e objetivos das diferentes partes envolvidas em uma negociação, ao mesmo tempo em que defende seus próprios interesses de maneira assertiva. Ele(a) emprega técnicas de persuasão, argumentação e concessão para chegar a um acordo que seja satisfatório para ambas as partes, mantendo um ambiente de diálogo positivo e colaborativo.

Além disso, essa habilidade inclui a capacidade de lidar com situações de conflito de forma construtiva, buscando soluções que promovam a cooperação e o entendimento mútuo entre as partes envolvidas. Um(a) profissional hábil em negociação não apenas resolve conflitos, mas também os transforma em oportunidades para fortalecer os relacionamentos e alcançar objetivos compartilhados.

#### **7.2.5 – Atitudes**

Atitudes<sup>6</sup> são predisposições mentais, emocionais e comportamentais que influenciam a forma como um(a) profissional percebe, pensa, sente e age em relação a pessoas, eventos, objetos ou ideias. Elas são moldadas por experiências passadas, valores, crenças, normas sociais e influências culturais, e podem variar de indivíduo para indivíduo.

As atitudes podem ser positivas, negativas ou neutras e tendem a guiar o comportamento dos profissionais em diferentes situações. Elas podem ser manifestadas de várias formas, incluindo expressões verbais, gestos, posturas corporais e ações concretas.

No contexto profissional, as atitudes possuem um papel importante no desempenho, na produtividade e na qualidade das interações entre colegas de trabalho, atores governamentais e outras partes interessadas.

#### » ***Ética, Integridade e Transparência***

Uma atitude ética, íntegra e transparente refere-se a um conjunto de princípios e valores que orientam o comportamento humano em direção à honestidade, justiça e responsabilidade em todas as interações e decisões. Isso implica em agir de acordo com padrões morais elevados, respeitando os direitos e dignidade de todas as partes envolvidas, e garantindo a prestação de contas e transparência em todas as atividades.

Na área de relações governamentais, uma atitude ética, íntegra e transparente envolve a adesão a normas éticas e legais, a rejeição de práticas desonestas ou antiéticas, e a promoção de um ambiente de trabalho baseado na confiança, respeito e integridade. Isso inclui a comunicação honesta e aberta, a tomada de decisões baseadas em princípios éticos sólidos, e a responsabilização por ações e resultados.

Tais atitudes são fundamentais para o estabelecimento e manutenção de relações profissionais sustentáveis e produtivas, contribuindo para o fortalecimento da reputação dos profissionais de relações governamentais e para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

#### » **Escuta Ativa**

A escuta ativa é caracterizada pelo engajamento atento e receptivo durante uma interação verbal. Isso envolve não apenas ouvir as palavras que são ditas, mas também compreender profundamente o significado por trás delas, captando tanto o conteúdo verbal quanto as nuances emocionais e contextuais da comunicação.

Ao praticar a escuta ativa, o(a) profissional de relações governamentais demonstra interesse genuíno pelo que está sendo comunicado, mostrando empatia e respeito pelo interlocutor. Isso é alcançado através de gestos verbais e não verbais, como manter contato visual, acenar com a cabeça, fazer perguntas clarificadoras e fornecer feedbacks reflexivos.

#### » **Empatia**

A atitude de empatia é caracterizada pela capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos, pensamentos e experiências de outra pessoa. É um aspecto fundamental da inteligência emocional e envolve a habilidade de se colocar no lugar do outro, reconhecendo e validando suas emoções e perspectivas.

A empatia cria conexões significativas entre as pessoas, promovendo a compreensão mútua, o respeito e a confiança. Ela também é essencial para resolver conflitos de forma construtiva e para construir relacionamentos saudáveis e colaborativos, tanto no ambiente pessoal quanto profissional.

#### » **Assertividade**

A atitude de assertividade refere-se à capacidade de expressar opiniões, sentimentos, necessidades e desejos de forma clara, direta e respeitosa, enquanto se mantém consciente dos direitos e

sentimentos dos outros. É uma habilidade de comunicação que envolve defender-se de maneira eficaz, sem ser agressivo ou passivo, e estabelecer limites saudáveis nas interações interpessoais.

Ao ser assertivo(a), o(a) profissional de relações governamentais consegue expressar seus pensamentos e sentimentos de maneira honesta e direta, sem medo de ser rejeitado ou criticado. Isso inclui comunicar-se de forma clara e objetiva, usar uma linguagem corporal e vocal confiante, e permanecer calmo e controlado mesmo diante de desafios ou conflitos.

#### » **Resiliência**

Capacidade de enfrentar adversidades, superar desafios e se recuperar de situações difíceis com determinação, adaptabilidade e força interior. É a habilidade de lidar com o estresse, a pressão e as mudanças de forma positiva, aprendendo com as experiências e seguindo em frente com otimismo e perseverança.

Quando o(a) profissional de relações governamentais é resiliente, consegue manter uma mentalidade positiva e flexível diante das dificuldades, buscando soluções construtivas e utilizando os recursos disponíveis de forma eficaz. Isso inclui desenvolver habilidades de enfrentamento saudáveis, como a capacidade de regular emoções, a busca por apoio social e a prática de autocuidado.

A resiliência não significa ausência de dificuldades, mas sim a capacidade de se adaptar e crescer através delas. Profissionais resilientes encaram os desafios como oportunidades de aprendizado e crescimento, e não como obstáculos intransponíveis.

#### » **Proatividade**

A atitude de proatividade é caracterizada pela iniciativa, responsabilidade e determinação em antecipar problemas, buscar oportunidades e agir de forma assertiva para alcançar objetivos. Em vez de reagir passivamente às circunstâncias, os profissionais proativos assumem o controle de



seus projetos e tomam medidas para influenciar positivamente seus interesses.

O(a) profissional proativo antecipa desafios, identifica soluções e toma medidas preventivas para evitar problemas futuros. Isso inclui assumir a responsabilidade por suas ações, fazer escolhas conscientes e buscar constantemente maneiras de melhorar e crescer.

Profissionais proativos são, em geral, vistos como líderes, inovadores e confiáveis, pois demonstram um compromisso com a excelência, a autodeterminação e o progresso contínuo.

#### » ***Orientação para Pessoas***

É caracterizada pela disposição e habilidade de ajudar, guiar e apoiar os outros em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Envolve uma abordagem empática e solidária, na qual a pessoa orientadora se coloca no lugar do outro, compreendendo suas necessidades, desafios e aspirações.

Quando o(a) profissional possui essa atitude, está pronto para oferecer orientação, conselhos e feedback construtivo de maneira respeitosa e compreensiva. Eles(as) buscam entender as preocupações e objetivos das pessoas ao seu redor, oferecendo suporte emocional e prático para ajudá-las a superar obstáculos e alcançar seus objetivos.

Além disso, a orientação para pessoas envolve cultivar um ambiente de confiança e respeito mútuo, encorajando o diálogo aberto e a colaboração. Pessoas com essa atitude estão dispostas a compartilhar seu conhecimento, experiência e recursos para capacitar os outros e promover o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional.

### ***7.3 – Recomendações para o uso***

Este modelo não deve ser interpretado como uma barreira à entrada na carreira, mas sim como um

conjunto de diretrizes que orientam o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para um desempenho ideal. Portanto, é esperado que os profissionais o utilizem como um roteiro para seu desenvolvimento e progresso profissional.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes delineados devem ser empregados de forma integrada no cotidiano do(a) profissional.

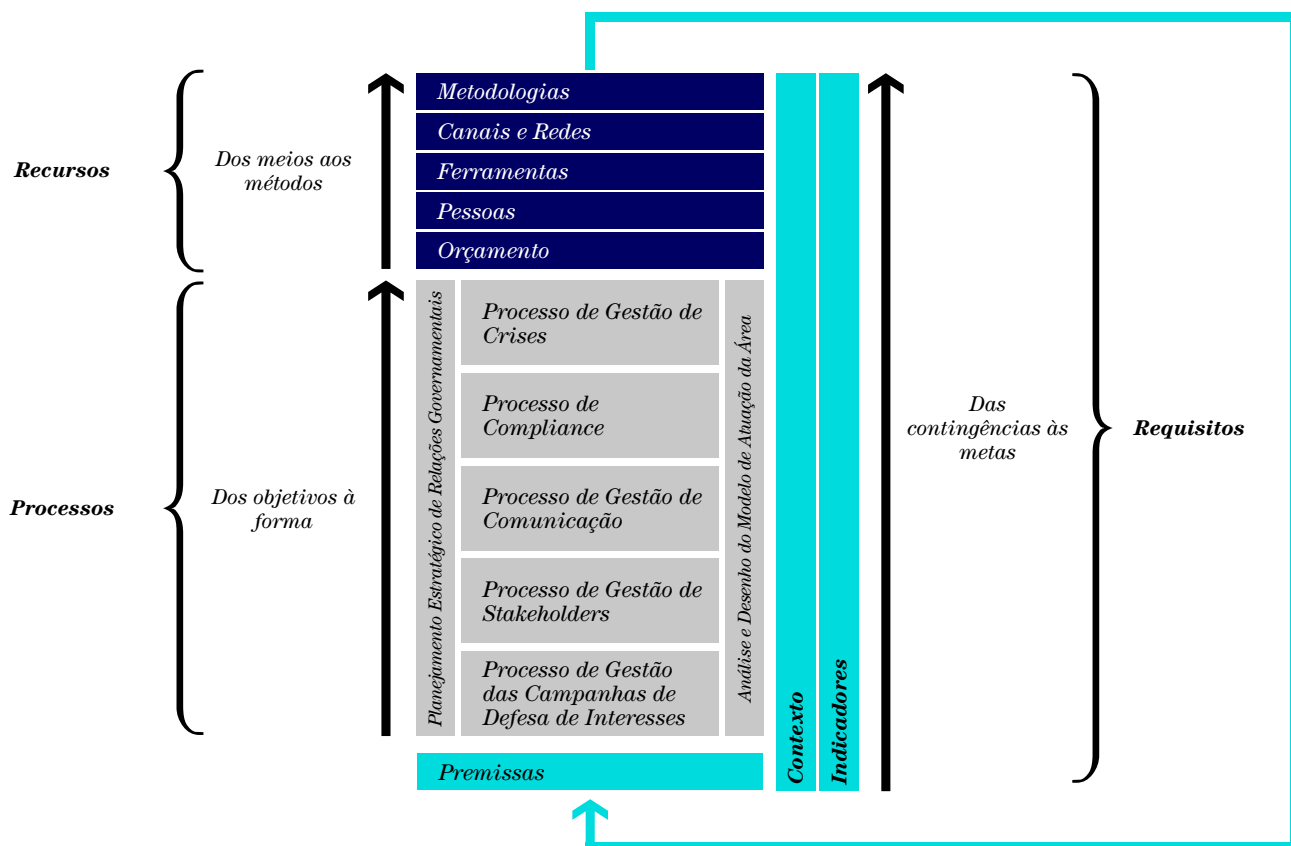
**Exemplo 1:** Ao defender um projeto de lei, espera-se que os(as) profissionais combinem seus conhecimentos em Ciência Política, Direito e outras áreas relacionadas à natureza da organização com habilidades de negociação, gestão de relacionamentos interpessoais, comunicação e capacidade analítica para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, espera-se que demonstrem atitudes de empatia, escuta ativa, assertividade, proatividade e uma base ética, íntegra e transparente de articulação com todas as partes interessadas.

**Exemplo 2:** Quando confrontados com uma crise reputacional, espera-se que os(as) profissionais combinem seus conhecimentos em Direito, Comunicação e outras áreas relacionadas à natureza da organização com habilidades essenciais de gestão, comunicação e capacidade analítica. Essas habilidades são fundamentais para abordar o problema e avaliar seus impactos não apenas para a organização, mas também para outros stakeholders relevantes.

Além disso, é crucial praticar atitudes como resiliência, proatividade, assertividade e empatia ao enfrentar uma crise. Essas qualidades desempenham um papel vital na busca por soluções que minimizem os danos à imagem da organização, sempre mantendo-se alinhadas com os princípios éticos de integridade e transparência.

# MODELO DE REFERÊNCIA PARA ORGANIZAÇÕES

8





## 8.1 – Dinâmica do modelo

Assim como no Modelo de Referência para Profissionais, a figura acima é a representação de uma estrutura de modelo tridimensional, inspirado pelo Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT). Esse modelo organiza informações em três dimensões principais, formando um cubo tridimensional. No presente contexto, as dimensões de Requisitos, Processos e Recursos são interpretadas como eixos para o desenvolvimento das atividades da área de relações governamentais em uma organização.

A análise das interseções entre as diferentes dimensões permite uma compreensão mais profunda da atuação ideal da área de relações governamentais conforme perfil e maturidade da organização (ex.: multinacionais atuando em diferentes mercados e segmentos apresentam um volume maior e mais complexo de demandas para a área de relações governamentais).

O modelo revela ainda oportunidades de melhoria, áreas de sucesso ou desafios a serem superados pela área de relações governamentais dentro de cada dimensão. Sua estrutura tridimensional oferece uma abordagem sistemática para explorar e interpretar a intersecção entre suas dimensões, permeadas por alguns aspectos transversais (ex.: contexto e indicadores).

A representação visual oferece um recurso mais simples para leitura e interpretação do modelo e, apesar de contar com uma dinâmica que leva a área de relações governamentais de uma organização das contingências às metas, dos objetivos à forma, e dos meios aos métodos, o modelo não deve ser considerado como uma estrutura linear fixa. Pelo contrário, a indicação que conecta os Recursos aos Requisitos, implica em um fluxo recorrente de análise e adaptação de todas as dimensões.

## 8.2 – Definições

### 8.2.1 – Requisitos

Descrevem características necessárias para realização das atividades da área de relações governamentais no âmbito organizacional.

#### » Premissas

São condições básicas que orientam as atividades e estratégias da área relações governamentais dentro de uma organização, podendo ser classificadas em:

**Habilitadoras:** São condições-chave para o desenvolvimento e operação da atividade de relações governamentais na organização, representando elementos críticos que devem estar presentes ou serem verdadeiros para que os objetivos propostos sejam alcançados, por exemplo: planejamento estratégico da empresa, disponibilidade de recursos, operação ativa de outras áreas meio, proposta de valor para a área de relações governamentais, e critérios para deliberação sobre a Terceirização de Processos de Negócios<sup>7</sup> (BPO, na sigla em inglês).

**Aspiracionais:** São condições que representam um ideal desejado ou uma visão de futuro para a área de relações governamentais, iniciativa ou organização. Essas premissas são baseadas em metas ambiciosas ou aspirações de longo prazo e servem como diretrizes para orientar o desenvolvimento e a implementação de estratégias, por exemplo: contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>8</sup> das Nações Unidas.

As premissas habilitadoras e aspiracionais ajudam a orientar as atividades da área de relações governamentais, garantindo que elas sejam conduzidas de maneira ética, legal e eficaz, em benefício tanto da organização quanto da sociedade em geral.

#### » Contexto (transversal)

Refere-se à avaliação e compreensão do ambiente político, regulatório, social e econômico no qual uma organização opera e, conseqüentemente, sua área de relações governamentais. Essa análise é fundamental para informar as estratégias

7 - BPO: O que é Business Process Outsourcing. Convenia, 2022, disponível em: <https://blog.convenia.com.br/business-process-outsourcing-bpo/>  
8 - Os objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. ONU, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

e atividades de defesa de interesse e lobby realizadas no contexto organizacional.

Essa análise geralmente envolve diversos aspectos, incluindo: forma de governo (democracia ou autocracia); regime de governo (tirania, monarquia, democracia, república, principado e despotismo); sistema eleitoral (majoritário, proporcional e misto); existência de regulamentação da atividade de lobby.

A área de relações governamentais deve realizar uma análise e monitoramento constante dos aspectos do contexto, pois estes podem desencadear mudanças estratégicas significativas para a organização e impactar de forma transversal a operação da área de relações governamentais e da organização. Embora possam parecer estáveis à primeira vista, é importante reconhecer que o ambiente político, regulatório e social está sujeito a mudanças, e essas mudanças podem exigir ajustes significativos na abordagem e nas estratégias da organização.

#### » **Indicadores (transversal)**

São medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para avaliar o desempenho, impacto e eficácia das atividades da área de relações governamentais. Esses indicadores são usados para acompanhar o progresso em relação aos objetivos estratégicos da organização e da área, identificar pontos de melhoria e tomar decisões informadas sobre as estratégias de engajamento com o governo.

Algumas subdivisões de indicadores (KPIs, na sigla em inglês) para a área de relações governamentais de uma organização são:

- KPIs de metas, esforço e resultado;
- KPIs de priorização e relevância;
- KPIs de impacto;
- KPIs de satisfação do cliente (externo e interno); e
- KPIs de ambiente de negócio.

Indicadores transversais são essenciais para uma abordagem abrangente e integrada das atividades de relações governamentais, proporcionando uma

compreensão mais completa do ambiente externo e facilitando a tomada de decisão estratégica dentro da organização.

#### **8.2.2 – Processos<sup>9</sup>**

São etapas sequenciais realizadas de forma organizada para alcançar objetivos específicos. Na perspectiva empresarial ou da área de relações governamentais, um processo é uma série de atividades inter-relacionadas que transformam entradas (inputs) em saídas (outputs) de valor agregado.

##### » **Planejamento Estratégico de Relações Governamentais (transversal)**

O processo de Planejamento Estratégico de Relações Governamentais é uma abordagem estruturada para identificar objetivos, desenvolver estratégias e definir ações para promover os interesses de uma organização perante as autoridades governamentais, influenciadores políticos e outras partes interessadas. Seu desenvolvimento está intrinsecamente relacionado ao planejamento estratégico da organização.

Sua missão central confere-lhe uma relevância e importância que atravessam todos os processos da área de relações governamentais. O acompanhamento desse propósito deve ser constante e iterativo, demandando adaptações contínuas às transformações no ambiente político e organizacional.

São parte do Planejamento Estratégico de Relações Governamentais: o levantamento, priorização e governança de temas prioritários; o mapeamento de stakeholders; e o mapeamento e análise de riscos.

##### » **Processo de Gestão das Campanhas de Defesa de Interesses**

É uma abordagem estruturada desempenhada pela área de relações governamentais para planejar, executar e avaliar iniciativas destinadas a influenciar políticas públicas, legislação ou regulamentações em prol dos interesses de uma

9 - Introdução à Gestão de Processos. ENAP, disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2897/1/M%C3%B3dulo\\_1\\_-\\_Introdu%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_Conceitos\\_B%C3%A1sicos1.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2897/1/M%C3%B3dulo_1_-_Introdu%C3%A7%C3%A3o_e_Conceitos_B%C3%A1sicos1.pdf)

organização. Este processo envolve várias etapas fundamentais, tais como: identificação de temas e prioridade; análise de stakeholders; alocação de equipe; levantamento e análise de dados; desenvolvimento de mensagens e argumentos de acordo com o grupo de interesse; implementação da campanha; engajamento e monitoramento; e avaliação e prestação de contas.

#### » **Processo de Gestão de Stakeholders**

É uma abordagem estratégica para identificar, analisar, engajar e gerenciar as partes interessadas dentro e fora da organização.

No ambiente externo, visa estabelecer relações entre a área de relações governamentais e os atores que têm influência sobre as políticas públicas, regulamentações e decisões governamentais que afetam uma organização. Esse processo é fundamental para construir relacionamentos eficazes e sustentáveis com os stakeholders relevantes, garantindo que os interesses organização sejam considerados e representados de forma eficiente perante o governo.

A gestão de stakeholders externos na área de relações governamentais geralmente envolve as seguintes etapas: identificação, análise, mapeamento e engajamento proativo de stakeholders; comunicação efetiva; gerenciamento de expectativas e monitoramento e avaliação.

No ambiente interno, é uma abordagem estratégica da área de relações governamentais para identificar, envolver e colaborar com os membros da organização que têm interesse, influência ou impacto nas atividades de defesa de interesse e lobby junto ao governo. Isso envolve o estabelecimento de relacionamentos eficazes com os stakeholders internos para garantir que haja alinhamento, apoio e colaboração em iniciativas relacionadas às relações governamentais.

As etapas-chave desse processo incluem: identificação de stakeholders internos; análise de interesses e impacto; comunicação e engajamento; educação e sensibilização; colaboração e sinergia; avaliação e reconhecimento; e adaptação e melhoria contínua.

#### » **Processo de Gestão de Comunicação**

É uma abordagem estratégica para gerenciar eficazmente a comunicação dentro e fora da organização, visando promover os interesses da empresa perante o governo, influenciadores políticos e outras partes interessadas relevantes. Este processo envolve diversas etapas e estratégias para garantir uma comunicação consistente, transparente e persuasiva, tais como: mapeamento de porta-vozes internos; identificação de audiências-chave; desenvolvimento de mensagens e materiais; seleção de canais de comunicação; comunicação interna; comunicação externa, incluindo relações públicas; e gestão de crises de comunicação.

#### » **Processo de Compliance**

É uma abordagem estratégica para garantir que as atividades de defesa de interesse, lobby e interação com o governo estejam em conformidade com todas as leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos relevantes. Esse processo visa mitigar riscos legais, regulatórios e reputacionais, além de promover a transparência, integridade e responsabilidade nas interações da organização com autoridades governamentais.

As principais características do processo de compliance para a área de relações governamentais incluem: identificação de requisitos legais e regulatórios; desenvolvimento de políticas e procedimentos da organização; treinamento e conscientização; due diligence de terceiros; registro e relatório obrigatórios; monitoramento e auditoria; e gestão e mitigação de riscos.

Uma abordagem robusta de compliance promove a integridade, transparência e responsabilidade em todas as atividades de defesa de interesse e lobby, contribuindo para a reputação e o sucesso da área de relações governamentais e da organização.

#### » **Processo de Gestão de Crises**

É uma abordagem estratégica para lidar com situações adversas, eventos inesperados ou controvérsias que possam surgir e impactar negativamente as atividades de defesa de interesse, lobby ou a reputação da organização perante o governo e

outras partes interessadas. Esse processo envolve ações rápidas, coordenadas e eficazes da área de relações governamentais para mitigar os danos, proteger a reputação e restaurar a confiança nas relações com as autoridades governamentais, influenciadores políticos e a sociedade.

As etapas-chave do processo de gestão de crise para a área de relações governamentais incluem: preparação e planejamento antecipado, com formação de comitês e simulação de crises; detecção e avaliação da crise; comunicação eficiente; gestão de stakeholders; coordenação de resposta; aprendizado e melhoria contínua

Um bom processo de gestão de crises é fundamental para salvaguardar a reputação e a credibilidade da organização diante de desafios inesperados.

#### » **Análise e Desenho do Modelo de Atuação da Área (transversal)**

Envolve uma abordagem estratégica da área de relações governamentais para compreender o ambiente político, identificar oportunidades e desafios, e desenvolver um plano estruturado para alcançar os objetivos da organização perante o governo, influenciadores políticos e demais partes interessadas. Esse processo é fundamental para estabelecer uma estrutura eficaz e orientada para resultados que guie as atividades de defesa de interesse, lobby e interação com todas as partes interessadas.

O desenho de atuação da área de relações governamentais pode ser adaptado conforme diretrizes do planejamento estratégico ou oportunidades e desafios identificados pela organização, por isso seu caráter transversal. Consiste na capacidade de empregar as melhores estratégias, recursos e equipe (interna e externa) para alcance dos objetivos pretendidos

#### **8.2.3 – Recursos**

São os meios ou ativos disponíveis que uma área de relações governamentais utiliza para alcançar seus objetivos e executar suas atividades. Eles

podem ser tangíveis ou intangíveis e podem incluir uma variedade de elementos.

#### » **Orçamento**

São os recursos financeiros necessários para implementação do Planejamento Estratégico de Relações Governamentais e de suas atividades correlatas.

Por não ser um recurso fixo, o orçamento não deve ser usado como um critério para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Relações Governamentais, mas sim como um balizador para priorização de atividades e iniciativas ao longo do tempo.

#### » **Pessoas**

São os profissionais com o conhecimento, habilidades e atitudes necessários para desempenhar as atividades previstas no Planejamento Estratégico de Relações Governamentais. Cabe ao líder da área de relações governamentais contratar e alocar os(as) profissionais de acordo com as atividades previstas.

Para mais informações sobre o perfil ideal dos profissionais de relações governamentais, sugere-se a leitura do Modelo de Referência do(a) Profissional.

#### » **Ferramentas**

São os recursos, métodos e estratégias utilizadas para facilitar trabalho de engajamento e a influência dos(as) profissionais da área de relações governamentais junto aos governos, autoridades públicas e outras partes interessadas.

Tratam-se de elementos essenciais para a gestão eficaz interna e externa dessa área. Entre as ferramentas mais comuns estão bases de dados, ferramentas de gestão e sistemas de monitoramento.

#### » **Canais e Redes**

São os meios de comunicação e conexões estabelecidos pela área de relações governamentais

dentro e fora da organização, com o objetivo de facilitar o engajamento eficaz com governos, autoridades públicas e outras partes interessadas.

**Canais e Redes Internos:** São os meios de comunicação e conexões estabelecidos dentro da própria organização. Isso pode incluir a interação entre a área de relações governamentais e outros departamentos ou equipes específicas responsáveis pela comunicação corporativa, assuntos regulatórios, entre outros. A colaboração e coordenação entre essas áreas internas são essenciais para alinhar estratégias, mensagens e ações relacionadas ao engajamento governamental.

**Canais e Redes Externos:** São os meios de comunicação e conexões estabelecidos com atores externos à organização, como governos, autoridades públicas, legisladores, organizações da sociedade civil, grupos de interesse, entre outros. Isso pode envolver contatos diretos com indivíduos ou instituições relevantes, participação em grupos de trabalho, coalizões ou associações setoriais, bem como o uso de mídias sociais e outros canais de comunicação para interagir e influenciar as partes interessadas.

#### » **Metodologia**

São o conjunto de processos, abordagens e técnicas utilizadas pela área de relações governamentais para planejar, executar e avaliar as atividades relacionadas ao engajamento com governos, autoridades públicas e outras partes interessadas. Essa metodologia pode abranger diversas etapas, tais como: análise de dados; metodologias de monitoramento e avaliação; e metodologias para gestão de crise.

### **8.3 – Recomendações para o uso**

Da mesma forma que o Modelo de Referência do(a) Profissional não deve ser interpretado como uma barreira à entrada na carreira, o Modelo de Referência para Organizações também não deve ser assumido como um conjunto indivisível de elementos imprescindíveis para a estruturação de toda e qualquer área de relações governamentais em estruturas corporativas. Os requisitos, processos e recursos elencados são, na verdade, eixos orientativos que devem ser avaliados e customizados de acordo com o perfil e nível de maturidade de cada organização.

O Modelo sugere que as organizações se orientem pelo contexto, pelas premissas e pelos indicadores estabelecidos, para estruturar os processos e mobilizar os recursos conforme a necessidade, de forma cíclica.

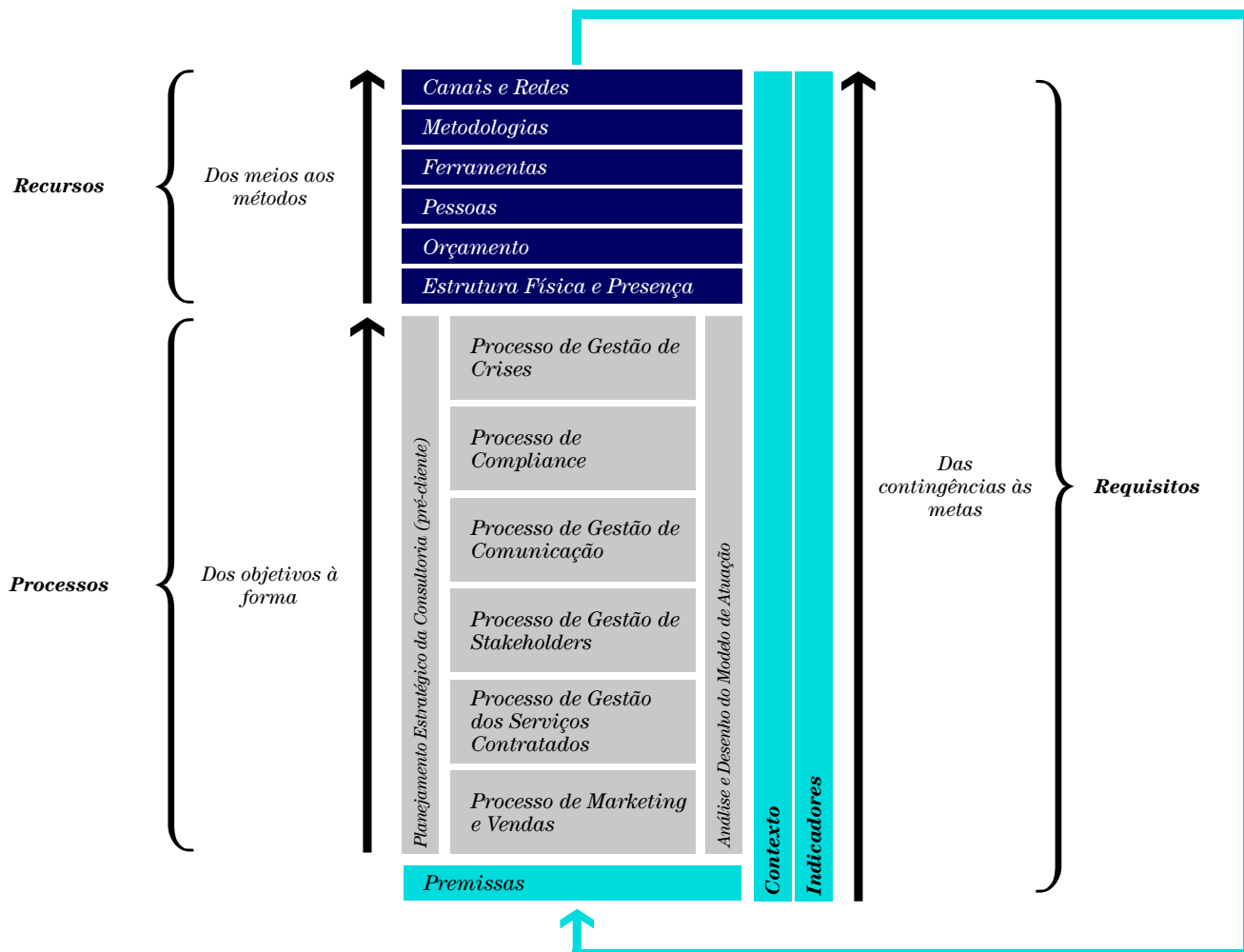
**Exemplo 1:** Uma organização que está iniciando a formatação da área de relações governamentais pode não dispor num primeiro momento das premissas habilitadoras necessárias para a estruturação de todos os processos e recursos elencados no modelo. Dessa forma, a organização pode adaptar e selecionar os elementos do modelo que adotará a princípio, e avançar na adoção dos demais na medida que seu nível de maturidade evolua.

**Exemplo 2:** Uma organização multinacional que atua em países com contextos sociopolíticos diferentes pode ter necessidade de processos e recursos mais ou menos estruturados em cada um deles (por exemplo, o processo de gestão de crises e a quantidade de pessoas dedicadas a ele). Cabe à organização customizar esses elementos conforme adequado ao contexto, às premissas e aos indicadores.



# MODELO: PRESTADOR DE SERVIÇO

9



## 9.1 – Dinâmica do modelo

Assim como no Modelo de Referência para Organizações, a figura acima é uma planificação de uma estrutura de modelo em tridimensional, inspirado pelo *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT). Esse modelo organiza informações em três dimensões principais, formando um cubo tridimensional. No presente contexto, as dimensões de Requisitos, Processos e Recursos são interpretadas como eixos para o desenvolvimento das atividades dos prestadores de serviços de relações governamentais, aqui referidos genericamente como “consultorias”.

A análise das interseções entre as diferentes dimensões permite uma compreensão mais profunda da atuação ideal da consultoria conforme área de atuação e propósito (ex.: consultorias de monitoramento, consultorias de defesa de interesse, consultorias setoriais, consultorias em nível subnacional, entre outros).

O modelo revela ainda oportunidades de melhoria, áreas de sucesso ou desafios a serem superados pela consultoria dentro de cada dimensão. Sua estrutura tridimensional oferece uma abordagem sistemática para explorar e interpretar a intersecção entre suas dimensões, permeadas por alguns aspectos transversais (ex.: contexto e indicadores).

A representação visual oferece leitura e interpretação do modelo e, apesar de contar com uma dinâmica que leva a consultoria das contingências às metas, dos objetivos à forma, e dos meios aos métodos, o modelo não deve ser considerado como uma estrutura linear fixa. Pelo contrário, a seta que conecta os Recursos aos Requisitos, implica em um fluxo recorrente de análise e adaptação de todas as dimensões.

## 9.2 – Definições

### 9.2.1 – Requisitos

Descrevem características necessárias para realização das atividades da consultoria.

### » Premissas

São condições básicas que orientam as atividades da consultoria, podendo ser classificadas em:

**Premissas da Consultoria:** São orientações éticas, estratégicas e operacionais que informam as práticas e decisões da consultoria ao prestar serviços de assessoria e defesa de interesse para clientes.

**Premissas do Cliente:** São os princípios, expectativas e requisitos que um cliente estabelece como base para o trabalho conjunto com a consultoria. Essas premissas delineiam as condições sob as quais o cliente concorda em engajar-se com a consultoria e são fundamentais para estabelecer uma relação de trabalho eficaz e produtiva.

**Premissas do Projeto:** São as condições, suposições e restrições que são estabelecidas no início de um projeto e que são consideradas como verdadeiras para o propósito do planejamento e execução do projeto. Essas premissas fornecem uma base para o desenvolvimento do plano do projeto e influenciam as decisões tomadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

### » Contexto (transversal)

Refere-se à avaliação e compreensão do ambiente político, regulatório, social e econômico no qual a consultoria e seus clientes operam. Essa análise é fundamental para informar as estratégias e atividades de defesa de interesse e lobby realizadas no contexto da consultoria e de seus clientes.

Essa análise geralmente envolve diversos aspectos, incluindo: forma de governo (democracia ou autocracia); regime de governo (tirania, monarquia, democracia, república, principado e despotismo); sistema eleitoral (majoritário, proporcional e misto); existência de regulamentação da atividade de lobby.

A consultoria deve realizar uma análise e monitoramento constante dos aspectos do contexto, pois estes podem desencadear mudanças estratégicas significativas para seu negócio e impactar de

forma transversal sua operação, bem como a de seus clientes. Embora possam parecer estáveis à primeira vista, é importante reconhecer que o ambiente político, regulatório e social está sujeito a mudanças, e essas mudanças podem exigir ajustes significativos na abordagem e nas estratégias da organização.

Cabe destacar ainda que consultorias e clientes que operam em múltiplos mercados devem estar atentos às mudanças globais e regionais de contexto e avaliar seu impacto para o negócio como um todo.

#### » **Indicadores (transversal)**

São medidas quantitativas ou qualitativas utilizadas para avaliar o desempenho, impacto e eficácia das atividades da consultoria e de sua prestação de serviços. Esses indicadores são usados para acompanhar o progresso em relação aos objetivos estratégicos da consultoria e de seus clientes, identificar pontos de melhoria e tomar decisões informadas sobre as estratégias de engajamento com o governo.

Algumas subdivisões de indicadores (KPIs, na sigla em inglês) para a consultorias são:

- KPIs de metas, esforço e resultado (da consultoria e dos clientes);
- KPIs de priorização e relevância;
- KPIs de impacto;
- KPIs de satisfação do cliente; e
- KPIs de ambiente de negócio.

Indicadores transversais são essenciais para uma abordagem abrangente e integrada das atividades de relações governamentais, proporcionando uma compreensão mais completa do ambiente externo e facilitando a tomada de decisão estratégica dentro da consultoria e dos clientes atendidos por ela.

#### **9.2.2 – Processos**

São etapas sequenciais realizadas de forma organizada para alcançar objetivos específicos. Na perspectiva da consultoria, um processo

é uma série de atividades inter-relacionadas que transformam entradas (inputs) em saídas (outputs) de valor agregado.

#### » **Análise e Desenho do Modelo de Atuação**

Processo pelo qual uma consultoria de relações governamentais examina suas capacidades, recursos e objetivos para desenvolver uma abordagem estratégica e eficaz para conduzir suas operações. Isso envolve uma análise detalhada do ambiente político, regulatório e organizacional em que a consultoria opera, bem como a definição de estratégias e práticas específicas para alcançar seus objetivos. Algumas das etapas e elementos desse processo incluem: análise do ambiente; mapeamento de stakeholders; definição de objetivos; identificação de serviços e expertise; desenvolvimento de estratégias e táticas, incluindo políticas de compliance; definição de processos e procedimentos; avaliação de riscos e oportunidades; e monitoramento e avaliação.

#### » **Planejamento Estratégico da Consultoria (transversal e pré-cliente)**

Processo pelo qual a consultoria desenvolve uma abordagem estratégica para identificar potenciais clientes e estabelecer relacionamentos com eles. Esse planejamento envolve uma série de etapas e considerações para garantir que a consultoria possa alcançar seus objetivos de negócios e atender às necessidades dos clientes em potencial. Algumas das características e elementos desse planejamento incluem: análise do mercado e tendências; identificação de clientes potenciais; definição de proposta de valor; desenvolvimento de estratégias de abordagem; estabelecimento de relacionamentos estratégicos; desenvolvimento de materiais de marketing; e avaliação de riscos e oportunidades.

Apesar de ser uma etapa anterior ao atendimento dos clientes, o Planejamento Estratégico da Consultoria deve ser um elemento transversal e vivo no dia a dia da consultoria. Trata-se de um processo essencial para orientar as atividades de prospecção e garantir que a consultoria possa identificar e atrair os clientes certos que possam



se beneficiar de seus serviços especializados em relações governamentais

#### » **Processo de Marketing e Vendas**

Envolve estratégias e atividades específicas destinadas a atrair clientes em potencial, estabelecer relacionamentos sólidos com eles e converter esses contatos em contratos de prestação de serviços. Este processo inclui várias etapas, adaptadas às características únicas da atividade de relações governamentais. Aqui está uma definição de algumas etapas do Processo de Marketing e Vendas: pesquisa de mercado; segmentação de clientes; desenvolvimento de proposta de valor; estratégias de marketing; geração de leads; nutrição de leads; abordagem e engajamento; processo de vendas; e monitoramento e análise.

#### » **Processo de Gestão dos Serviços Contratados**

É o conjunto de atividades e procedimentos utilizados para garantir a entrega eficaz e de alta qualidade dos serviços contratados pelos clientes da consultoria. Este processo é fundamental para garantir a satisfação do cliente, cumprir os compromissos estabelecidos e manter a reputação e credibilidade da consultoria.

O escopo dos contratos pode variar de acordo com o cliente ou com o perfil da consultoria, podendo envolver o desenvolvimento de uma ou mais atividades abaixo:

- Monitoramento (inteligência);
- Defesa de Interesses;
- Aconselhamento estratégico;
- Análise; e
- Gestão de crises.

Independente do projeto, é importante que o processo de gestão dos serviços contratados compreenda etapas como: início do contrato; alinhamento de premissas; entendimento do escopo; alocação de recursos; planejamento e agendamento; execução dos serviços; comunicação e atualização; controle de

qualidade; avaliação e feedback; e encerramento ou renovação do contrato.

#### » **Processo de Gestão de Stakeholders**

É uma abordagem estratégica para identificar, analisar, engajar e gerenciar as partes interessadas dentro e fora das estruturas organizacionais dos clientes.

No ambiente externo, visa estabelecer relações entre a consultoria e os atores que têm influência sobre as políticas públicas, regulamentações e decisões governamentais que afetam seu negócio e de seus clientes. Esse processo é fundamental para construir relacionamentos eficazes e sustentáveis com os stakeholders relevantes, garantindo que os interesses dos clientes sejam considerados e representados de forma eficiente perante o governo.

A gestão de stakeholders externos na área de relações governamentais geralmente envolve as seguintes etapas: identificação, análise, mapeamento e engajamento proativo de stakeholders; comunicação efetiva; gerenciamento de expectativas e monitoramento e avaliação. Para as consultorias, seus clientes também são stakeholders externos, os quais também demanda atenção e engajamento por parte da consultoria.

No ambiente interno, é importante que a consultoria crie um ambiente saudável, envolvente e colaborativo entre a equipe, garantindo que haja alinhamento, apoio e colaboração em todas as áreas de atuação da consultoria.

As etapas-chave desse processo incluem: identificação de stakeholders internos; análise de interesses e impacto; comunicação e engajamento; educação e sensibilização; colaboração e sinergia; avaliação e reconhecimento; e adaptação e melhoria contínua.

#### » **Processo de Gestão de Comunicação**

É uma abordagem estratégica para gerenciar eficazmente a comunicação dentro e fora da consultoria, visando (i) a interlocução com ou em nome de seus clientes; (ii) a promoção dos

interesses da própria consultoria no ambiente externo; e (iii) uma comunicação interna eficaz e eficiente.

Independente do objetivo da comunicação, seu processo envolve diversas etapas e estratégias para garantir consistência, transparência e persuasão, tais como: mapeamento de porta-vozes; identificação de audiências-chave; desenvolvimento de mensagens e materiais; seleção de canais de comunicação; e gestão de crises de comunicação.

#### » ***Processo de Compliance***

É uma abordagem estratégica para garantir que as atividades de defesa de interesse, lobby e interação com o governo estejam em conformidade com todas as leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos relevantes, sejam eles da consultoria ou de seus clientes. Esse processo visa mitigar riscos legais, regulatórios e reputacionais, além de promover a transparência, integridade e responsabilidade nas interações da consultoria com autoridades governamentais, clientes e outras partes interessadas.

As principais características do processo de compliance para a consultoria incluem: identificação de requisitos legais e regulatórios; desenvolvimento de políticas e procedimentos internos; treinamento e conscientização; due diligence de terceiros; registro e relatório obrigatórios; monitoramento e auditoria; e gestão e mitigação de riscos.

Uma abordagem robusta de compliance promove a integridade, transparência e responsabilidade em todas as atividades de defesa de interesse e lobby, contribuindo para a reputação e o sucesso da consultoria e de seus clientes.

#### » ***Processo de Gestão de Crises***

É uma abordagem estratégica para lidar com situações adversas, eventos inesperados ou controvérsias que possam surgir e impactar negativamente as atividades de defesa de interesse, lobby ou a reputação da consultoria

e de seus clientes perante o governo e outras partes interessadas. Esse processo envolve ações rápidas, coordenadas e eficazes da área de relações governamentais para mitigar os danos, proteger a reputação e restaurar a confiança nas relações com as autoridades governamentais, influenciadores políticos e a sociedade.

Apesar de não serem todas as consultorias que atuam em projetos diretamente relacionados à defesa de interesses, é fundamental que todas conheçam e estejam aptas a gerir crises próprias ou em nome de terceiros. Assim, as etapas-chave do processo de gestão de crise incluem: preparação e planejamento antecipado, com formação de comitês e simulação de crises; detecção e avaliação da crise; comunicação eficiente; gestão de stakeholders; coordenação de resposta; aprendizado e melhoria contínua.

Um bom processo de gestão de crises é fundamental para salvaguardar a reputação e a credibilidade de todas as partes envolvidas diante de desafios inesperados.

#### **9.2.3 – Recursos**

São os meios ou ativos disponíveis que uma consultoria utiliza para alcançar seus objetivos e executar suas atividades. Eles podem ser tangíveis ou intangíveis e podem incluir uma variedade de elementos.

#### » ***Estrutura Física e Presença***

Para as consultorias, uma estrutura física adequada e a presença local são aspectos cruciais para o sucesso de suas atividades. Algumas razões que destacam essa importância são: acesso e proximidade às instituições governamentais; conhecimento do contexto e da cultura local; agilidade e resposta rápida; construção de relacionamentos duradouros; credibilidade e legitimidade; e espaços para realização de reuniões com clientes e stakeholders.

#### » ***Orçamento***

São os recursos financeiros necessários para implementação do Planejamento Estratégico da

Consultoria e de suas atividades correlatas, bem como para gestão dos serviços contratados pelos clientes.

Por não ser um recurso fixo, o orçamento não deve ser usado como um critério para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Consultoria, mas sim como um balizador para priorização de atividades e iniciativas ao longo do tempo.

#### » **Pessoas**

São os profissionais com o conhecimento, habilidades e atitudes necessários para desempenhar as atividades previstas no Planejamento Estratégico da Consultoria e executar as ações vinculadas à gestão dos serviços contratados pelos clientes. Cabe ao líder da consultoria contratar e alocar os(as) profissionais de acordo com as atividades previstas.

Para mais informações sobre o perfil ideal dos profissionais de relações governamentais, sugere-se a leitura do Modelo de Referência do(a) Profissional.

#### » **Ferramentas**

São os recursos, métodos e estratégias utilizadas para facilitar trabalho de engajamento e a influência dos(as) profissionais da área de relações governamentais junto aos governos, autoridades públicas e outras partes interessadas.

Tratam-se de elementos essenciais para a gestão eficaz interna e externa da consultoria. Entre as ferramentas mais comuns estão bases de dados, ferramentas de gestão (dados, informações, conhecimento, demandas, tempo, equipe, desempenho e comunicação) e sistemas de monitoramento.

#### » **Canais e Redes**

São os meios de comunicação e conexões estabelecidos pela consultoria, com o objetivo de facilitar o engajamento eficaz com clientes, governos, autoridades públicas e outras partes interessadas.

**Canais e Redes Internos:** São os meios de comunicação e conexões estabelecidos dentro da própria consultoria. A colaboração e coordenação entre essas áreas internas são essenciais para alinhar estratégias, mensagens e ações relacionadas ao engajamento governamental.

**Canais e Redes Externos:** São os meios de comunicação e conexões estabelecidos com atores externos à consultoria, como clientes, governos, autoridades públicas, legisladores, organizações da sociedade civil, grupos de interesse, entre outros. A comunicação externa pode ter objetivos promocionais ou vinculados à entrega dos serviços contratados pelos clientes, podendo ocorrer com ou em nome deles.

#### » **Metodologias**

São o conjunto de processos, abordagens e técnicas utilizadas pela consultoria para planejar, executar e avaliar suas atividades meio ou finalísticas. Essas metodologias podem abranger diversas etapas, tais como: análise de dados; monitoramento e avaliação; análise política e regulatória; gestão de stakeholders; análise de impacto regulatório; gestão de crise; e capacitação e treinamento.

### ***9.3 – Recomendações para o uso***

Assim como o Modelo de Referência para Organizações, o Modelo para Prestadores de Serviço também não deve ser interpretado como um conjunto indivisível de elementos imprescindíveis para a estruturação de toda e qualquer consultoria de relações governamentais. Os requisitos, processos e recursos elencados são, na verdade, eixos orientativos que devem ser avaliados e customizados de acordo com o perfil e nível de maturidade de cada consultoria.

O Modelo sugere que os prestadores de serviço se orientem pelo contexto, pelas premissas e pelos indicadores estabelecidos, para estruturar os processos e mobilizar os recursos conforme a necessidade, de forma cíclica.

**Exemplo:** As premissas da consultoria, do cliente ou do projeto podem exigir adaptações nos processos e recursos a serem estruturados. Uma consultoria que atua diretamente na representação de clientes em campanhas de defesa de

interesses requer processos e recursos diferentes daquelas consultorias que atuam exclusivamente no fornecimento de inteligência e dados para os contratantes.

## REVISÃO

10

A gestão Conecta e a equipe técnica do projeto recomendam que os modelos de referência em relações governamentais (“modelos”) do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) sejam revistos a cada 4 anos.

Nesse sentido, sugere-se que o processo de revisão espelhe o processo de construção e envolva as seguintes etapas:

- a. Constituição de equipe técnica do projeto de revisão;
- b. Revisão do quadro de referência teórico pela equipe técnica do projeto;
- c. Revisão das dimensões e elementos de cada modelo pela equipe técnica do projeto;
- d. Organização de workshops com os(as) associados(as) para apresentação e discussão da proposta de revisão;
- e. Consolidação da proposta de revisão;
- f. Realização de pesquisa com os(as) associados(as) para coleta de informações adicionais sobre a proposta de revisão;
- g. Consolidação da versão final revista dos modelos;
- h. Apresentação da versão final revista dos modelos para associados(as) selecionados(as) pelo Conselho Deliberativo e pela pesquisa, bem como para os(as) conselheiros(as); e
- i. Aprovação e publicação da nova edição dos modelos.

# EXPEDIENTE

11

**Jorge Lima**  
*Presidente*

**Anna Paula Losi**  
*Vice-Presidente*

## **EQUIPE TÉCNICA**

**Lara Gurgel**  
*Diretora-Executiva*

**Denilde Holzacker**  
*Conselheira De Conteúdo*

**Diego Bonomo**  
*Conselheiro de Planejamento Estratégico*

**Felipe Carvalho**  
*Diretor de Planejamento Estratégico*

**Roberto Campos**  
*Associado IRELGOV e Consultor Convidado*

**irelgov** | Instituto de Relações  
Governamentais