



APLICAÇÃO DE METODOLOGIA DE RISCO POLÍTICO NA ATIVIDADE DE RIG

© Dezembro de 2024, IRELGOV
Executado por:



editora.dialogos@irelgov.com.br
www.irelgov.com.br

Dezembro de 2024

Foto de capa: Mapa-mundi estilizado com efeito de conexão em curva entre os países.

ISBN: 978-65-994998-2-1



Este relatório foi elaborado e publicado em conformidade com os princípios de independência intelectual do IRELGOV. As análises e recomendações apresentadas são de inteira responsabilidade do autor, não refletindo, necessariamente, as opiniões ou posições do IRELGOV ou de seus financiadores. A reprodução, total ou parcial, deste conteúdo é permitida desde que acompanhada de devida menção ao IRELGOV e ao autor.

Todas as imagens contidas na publicação foram extraídas do aplicativo Canva (www.canva.com).

Sumário

01

Sumário Executivo

02

Introdução

03

Análise Política e Relações Governamentais e Institucionais

04

Conjuntura e Regulatório

05

Risco Político

06

Categorias de Risco: Continuidade e Controle

07

Adaptando Estudos de Risco à Atividade de RIG

08

Análise de risco exige uma evolução da atividade de RIG

09

Modelos de análise de risco

10

Aplicação do modelo de risco e seu uso em processos decisórios

11

Conclusão

12

Referências Bibliográficas

01 SUMÁRIO EXECUTIVO

O artigo explora como a aplicação de metodologias de análise de risco político pode enriquecer e transformar a atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG). Tradicionalmente voltada para questões operacionais, a prática de RIG ganha uma nova dimensão ao incorporar abordagens estratégicas capazes de identificar, mensurar e gerenciar riscos políticos e regulatórios. Essa integração fortalece o papel do profissional de RIG como um elo entre o ambiente político e as necessidades empresariais.

A análise de risco político, originalmente utilizada para avaliar a segurança de investimentos em mercados emergentes, foi adaptada para atender às especificidades do campo de RIG. Nesse contexto, ela se aplica ao monitoramento de variáveis políticas e regulatórias, que podem impactar significativamente o ambiente de negócios. A análise permite a antecipação de desafios e a formulação de estratégias mais assertivas.

Três modelos principais estruturam essa abordagem. O primeiro, Conjuntura x Regulatório, analisa a interação entre eventos externos, como mudanças políticas ou conflitos, e suas repercussões no ambiente regulatório. O segundo, Matriz Impacto x Probabilidade, ajuda a mensurar a gravidade e a viabilidade de possíveis alterações regulatórias. O terceiro, PEST, categoriza riscos em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, oferecendo uma visão abrangente dos elementos que podem influenciar o cenário político e regulatório.

A análise também distingue dois tipos de risco: os de continuidade, que comprometem a operação regular da empresa (como pirataria ou falsificação), e os de controle, que ameaçam a autonomia da organização (como intervenções estatais). Esses insights estratégicos elevam a atividade de RIG para além de sua função tradicional de representação de interesses, transformando-a em um componente essencial no processo decisório das organizações.

Além de aprofundar a capacidade analítica das áreas de RIG, a aplicação prática da análise de risco político promove maior alinhamento interno e articulação com stakeholders externos. Exemplos concretos apresentados no artigo mostram como empresas podem usar mapas de risco para mitigar danos regulatórios e reputacionais, garantindo maior resiliência diante de desafios políticos e econômicos.

Conclui-se que a análise de risco político não apenas agrega valor estratégico à atividade de RIG, mas também reposiciona profissionais e consultorias especializadas como parceiros indispensáveis na tomada de decisões de alto impacto. Essa abordagem qualifica tanto as estratégias empresariais quanto o diálogo institucional, aprimorando a gestão de riscos em um ambiente regulatório e político cada vez mais complexo.

02 INTRODUÇÃO

O termo “análise” denota “decomposição”, isto é, a compreensão do todo pelas suas partes. Neste artigo não acadêmico que pretende iniciar uma discussão sobre a aplicação de metodologia de risco político na atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), este será o caminho seguido.

A jornada inicia-se com uma caracterização operacional da atividade de RIG, etapa obrigatória tanto para a adaptação da literatura de análise de risco político ao nosso campo quanto para a modelagem que será sugerida neste trabalho.

A segunda parte faz referência aos estudos de risco político. Nascida como uma disciplina para avaliar as condições de investimento em países em desenvolvimento, sua leitura indica a necessidade do exercício de adaptação já mencionado.

A seguir, apresentam-se os dois modelos básicos que compõem o arcabouço analítico deste artigo e um modelo complementar (PEST) para classificação do tipo de riscos, além da sugestão de uma lista de variáveis que serve de insumo para a construção de cenários.

O último trecho é dedicado às formas de uso de relatórios de risco no processo decisório das empresas, utilizando uma matriz de oportunidades e restrições de ação. A conclusão também faz uma análise de caso que, espera-se, ajude a entender os benefícios da análise de risco para o desenvolvimento da atividade de RIG.





03 ANÁLISE POLÍTICA E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS

Diferente do que geralmente ocorre no ambiente acadêmico, trabalhos aplicados, de cunho profissional, são voltados para a ação. Portanto, deve-se ter claro que análises de risco político servem para orientar processos decisórios, principalmente no âmbito de organizações empresariais ou de natureza associativa.

A construção de cenários, um dos componentes da análise de risco, é um bom exemplo da relação entre conhecimento e aplicação. Ao projetar o futuro, o objetivo não é outro senão definir um plano para o presente. Um bom exemplo nesse sentido é o Boletim Focus, pesquisa semanal realizada pelo Banco Central que reúne as projeções de dezenas de casas de análise sobre algumas variáveis econômicas como inflação, cotação do dólar e resultado. A depender do que estiver sendo apontado

num determinado prazo, investidores decidem alocar seus recursos em um ou outro tipo de investimento.

No caso específico da atividade de RIG, os riscos envolvidos para as empresas são classificados como *non market risks*, variáveis cuja origem não está relacionada exclusivamente à dinâmica competitiva de mercados, como o surgimento de um novo produto ou o acompanhamento da mudança das preferências dos consumidores. A fonte do risco remete às decisões políticas e seus efeitos sobre o macroambiente e o arcabouço regulatório.

De saída, portanto, pode-se separar o debate sobre risco político em duas vertentes, uma mais ampla e outra mais restrita. Para compreendê-las, é preciso pagar um rápido pedágio a Maquiavel.

04 CONJUNTURA E REGULATÓRIO

Deveria ser proibido iniciar qualquer trabalho sobre política sem citar Maquiavel. Ao oferecer seu conhecimento para tentar obter favores de Lorenzo de Médici, que tomou forma no livro *O Príncipe*, publicado originalmente em 1532, o pensador florentino caracterizou a relação das pessoas com o poder como um fenômeno atemporal e universal, criando a base para conferir ao seu estudo um caráter científico.

São muitos os conhecimentos derivados do trabalho de Maquiavel, mas dois podem ser destacados como bastante úteis para desenvolver um mapa de análise de risco. O primeiro é a caracterização da política em termos realistas, como uma competição por sobrevivência e perpetuação. O segundo é a perspectiva que está na discussão sobre *virtù* e fortuna, que diz que há uma parte da vida sobre a qual é possível exercer algum controle e outra que não, que é definida por forças maiores. O governante de sucesso é aquele que reage melhor às circunstâncias que o destino lhe apresenta.

Essa definição faz uma ponte para dividir os riscos segundo sua amplitude. Uma parte deles é criada no ambiente da conjuntura política, onde há pouco o que se fazer, a não ser reagir. O resultado de uma eleição e uma declaração de guerra entre países relevantes no cenário internacional, por exemplo, são eventos sobre os quais quase ninguém tem capacidade de intervir, mas que acabam alterando condições objetivas relacionadas ao negócio.

Na amplitude mais restrita, há o ambiente regulatório, que são as normas que organizam uma atividade econômica. Está é a dimensão mais concreta e mais sensível da política e objeto direto de trabalho do profissional de RIG. É o sistema tributário, a legislação para padronização de produtos, normas de saúde, de segurança, trabalhistas, entre muitas outras.

Embora as organizações empresariais e associativas também não possuam total controle sobre o desenho do seu universo regulatório, é com ele que há uma interação possível, na qual se tenta exercer influência e obter formatos mais favoráveis ao funcionamento dos negócios.





05 RISCO POLÍTICO

A literatura de risco político não é nativa da atividade de RIG. Ela é utilizada para avaliar variáveis relacionadas de performance e segurança de investimentos de empresas de países desenvolvidos em países emergentes e tem como princípio subjacente a premissa de que esses mercados não possuem a mesma estabilidade e previsibilidade daqueles considerados mais maduros e, tendo que ser avaliados, portanto, por modelos analíticos diferentes.

Tipos clássicos de risco político a partir dessa perspectiva são (i) tensão entre países, quem pode comprometer cadeias de suprimentos, por exemplo; (ii) restrições de acesso a mercados por meio de barreiras tarifárias ou não; (iii) tensões entre atores internos, que pode levar à radicalização e à descontinuidade de políticas públicas e inviabilizar a existências de corpos burocráticos profissionais; (iv) terrorismo; (v) pirataria, crime, fraude, corrupção e extorsão; (vi) expropriação, estatização de empresas

privadas ou revisão não prevista de contratos; (vii) Estados falidos ou no caminho de uma situação de incapacidade total de fazer valer a lei e implementar políticas públicas, entre outros.

Um caso bastante utilizado nos estudos de risco político foi a estatização da Anglo-Persian Oil Company (APOC), empresa petrolífera de propriedade britânica, no início dos anos 50 do século passado, levado a cabo pelo primeiro-ministro iraniano Mohammed Mossadegh. O descontentamento popular com a divisão de lucros explodiu na população depois que se tomou conhecimento de um tratado mais vantajoso feito entre EUA e Arábia Saudita. Também havia à época o fortalecimento de movimentos nacionalistas e o petróleo crescia em importância estratégica nas políticas de industrialização. A expropriação foi o resultado. Todos os eventos anteriores geraram fatores que contribuíram para a consumação do risco.

06 CATEGORIAS DE RISCO: CONTINUIDADE E CONTROLE

Robert Mackellar, autor do livro *"A short guide to political risk"*, criou duas categorias para dividir como eventos políticos podem comprometer o resultado de empresas: continuidade e controle.

Continuidade tem relação com a performance de um negócio, a capacidade de manter a normalidade operacional. Controle, por sua vez, significa manter a propriedade e a influência sobre uma operação.

Como exemplo, pode-se dizer que pirataria

e falsificação de produtos, promovida pela incapacidade de um governo proteger os direitos de propriedade dentro do seu território, é um risco de continuidade, pois afeta o resultado da operação diária. Quando o governo deseja ser sócio ou intervir nas decisões de negócio de uma empresa, fazendo pressão política para influenciar na escolha do seus CEOs, aí tem-se um problema de controle. Este é um risco inerente em países cuja economia sofre mais intervenção do Estado.





07 ADAPTANDO ESTUDOS DE RISCO À ATIVIDADE DE RIG

Inúmeras definições relacionadas à atividade de RIG têm sido criadas nos últimos anos, mostrando que se trata de um campo em evolução. Na totalidade das caracterizações, a ideia de que seus profissionais exercem um papel analítico e/ou estratégico nas suas organizações não tem nenhum destaque.

Pelo contrário, o que é feito pelos profissionais de RIG é resumido normalmente como o ato de pressionar o poder público para adotar posições próximas às dos seus contratantes, que podem ser empresas, associações civis e até setores do governo. Este é o significa-

do que mais aparece associado à palavra lobby e que não vai muito além do direito fundamental de petição, isto é, de poder se organizar e fazer alguma mobilização para chamar a atenção do poder público para o seu problema e o seu ponto de vista.

Até aqui, portanto, a atividade de RIG é completamente operacional, que tem por objetivo colocar em prática os objetivos estratégicos normalmente discutidos nos boards das empresas e demais organizações.

08 ANÁLISE DE RISCO EXIGE UMA EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE DE RIG

Adicionar análise de risco político é incrementar com conteúdo estratégico a atuação tradicional de RIG. O profissional passa a fazer uma leitura além das exigências operacionais típicas – falar com quem, a que tempo, para obter o quê – e estabelece canal direto para realizar uma tradução do mundo político para o mundo do business e vice-versa.

Inaugura-se um novo ciclo do trabalho de RIG no qual o primeiro estágio é identificar riscos políticos, mensurá-los e comunicá-los para dentro da organização, articular respostas com as áreas e transmitir para o sistema político as soluções articuladas. **Nesse sentido, a análise de risco é, acima de tudo, um trabalho de mobilização interna no qual o profissional de RIG é o principal vetor de envolvimento da empresa no seu universo político e regulatório.**

Quando o trabalho de RIG é conduzido por uma consultoria especializada, a inclusão da análise de riscos no escopo de serviços da empresa não apenas enriquece sua oferta, mas também a reposiciona estrategicamente perante os clientes, consolidando seu papel como parceira na tomada de decisões de alto impacto.



09 MODELOS DE ANÁLISE DE RISCO

O modelo de risco político apresentado neste trabalho tem três camadas. O primeiro mapeia a relação entre conjuntura e o regulatório, o segundo faz uma relação entre impacto e possibilidade de ocorrência e o terceiro traz uma classificação do tipo de risco existente.

9.1 Modelo I – Conjuntura x Regulatório

A empresa – ou sua assessoria de RIG – em geral sente a política pelo regulatório, isto é, pelas mudanças nas regras que interferem no funcionamento do negócio. É por isso que boa parte dos executivos acompanham a conjuntura apenas como uma curiosidade ou com alguma dose de torcida e partidarismo. Este modelo, no entanto, tenta relacionar as duas coisas, mostrando que o risco político nasce na interação entre conjuntura e o regulatório.

Por exemplo, quando a Rússia invadiu a Ucrânia, em fevereiro de 2022, cresceu a perspectiva de um choque inflacionário porque ambos os países são grandes fornecedores de alimentos e combustíveis, respectivamente. O Brasil, por sua vez, estava entrando em ano eleitoral e o choque de preços iria prejudicar, como de fato aconteceu, a tentativa de reeleição do ex-presidente Jair Bolsonaro.

Diante do cenário desafiador, o governo Bolsonaro buscou alternativas para reduzir o impacto da inflação sobre o consumidor e acabou aprovando uma lei complementar que reduzia os impostos estaduais sobre combustíveis, telefonia e

energia elétrica. A oportunidade de pagar menos impostos fez, no entanto, que várias empresas fizessem uma recomposição de margem e não repassassem o desconto ao consumidor, como o mundo político esperava, criando uma crise de reputação e ameaças de intervenção no negócio.

Uma guerra no exterior estimulou uma reação política doméstica, que reformulou o marco regulatório tributário. O uso da vantagem, no entanto, estava limitado e a não compreensão da situação levou algumas empresas à beira de uma séria crise de reputação. De todo modo, a origem o risco se deu na interação entre a conjuntura e o regulatório.

9.2 Modelo II – Matriz de Impacto x Probabilidade

Uma vez que o risco já ganhou corpo na forma de um projeto de lei que muda o arcabouço regulatório, é preciso compreender o tipo e o tamanho do seu impacto por meio da interação com as diversas áreas do negócio. A outra variável é a probabilidade dele ocorrer, considerando suas condições políticas, como nível de priorização na agenda do governo, maturidade do debate, existência ou não consenso institucional, entre outras.

Um exemplo interessante é a reforma tributária, que tramita no Brasil pelo menos desde 1998. É claro que se trata de uma agenda de alto impacto para qualquer empresa. No entanto, a falta de consenso entre os principais atores impe-

dia sua tramitação e, por isso, não poderia estar no plano de metas anuais de nenhuma assessoria de RIG.

As condições materiais para que um interesse se torne mudança regulatória é a área de expertise da maioria das assessorias existentes, mas com diagnósticos pautados em experiência própria e/ou informação privilegiada de tomadores de decisão bem localizados na estrutura de poder. Um estudo antigo testou certa vez uma grande quantidade de variáveis como termômetro de possibilidade de aprovação de um projeto e a única que respondeu positivamente foi o tempo de tramitação, ou seja, quanto mais rápido um projeto queimava etapas, maior o sinal de que ele tinha força suficiente para avançar.

Outras variáveis que podem ser acompanhadas qualitativamente são o grau de consenso do debate público sobre alguma situação, o nível de convergência entre as principais forças políticas e econômicas, a existência ou não de oposição forte, a presença de boas condições de popularidade do governo, a pressão da sociedade e da mídia e outras que precisam sempre ser analisadas em conjunto e ter seu peso mensurado. A melhor forma de começar é perguntando: “o quanto essa mudança é essencial para o governo?”, considerando que ele é sempre o ator mais forte do cenário como um todo.

Podem ser utilizados nesse exercício pesquisas de popularidade do governo, de opinião pública sobre temas específicos, pesquisas parlamentares, monitoramento de mídia, de redes sociais, e muitos outros. Metodologicamente, este é o campo que mais tem dados e ferramentas para o suporte de análises.

9.3 Modelo III – PEST

O último modelo busca apenas fazer uma classificação dos tipos de risco que podem afetar algum arcabouço regulatório. A sigla, em inglês, se refere a *Political, Environment, Social e Technological*.

a. **Fatores políticos** têm relação com orientações ideológicas de governo, mudanças trazidas por eleições, diálogo entre poderes, características do processo de negociação, atuação de organizações da sociedade civil, questões geopolíticas, risco de corrupção, entre outros.

b. **Fatores econômicos** dizem respeito ao estado da economia, características do sistema tributário, inflação, juros, crédito, poder de compra, choques ocasionais, nível de emprego, nível de confiança de investidores, características do comércio internacional, entre outros.

c. **Fatores sociais** falam de desigualdade, problemas étnicos, qualificação, radicalização, pirâmide etária, hábitos de consumo, confiança nas instituições e interpessoal, comprometimento com o ideário democrático, nível de violência urbana, crenças e costumes em geral.

d. **Fatores tecnológicos** estão ligados ao ambiente para inovação e absorção de novas tecnologias, questões de produtividade, acesso à informação, garantia do direito de propriedade, modernidade da infraestrutura e adequação das cadeias logísticas, qualidade da informação e investimento em pesquisas.

10 APLICAÇÃO DO MODELO DE RISCO E SEU USO EM PROCESSOS DECISÓRIOS

Uma empresa do ramo de plásticos passou a enfrentar várias iniciativas locais proibindo o uso de sacolas para embalar compras em mercados. Embora a sacola não fosse seu único produto e que embalagens de plástico são utilizadas para quase tudo, ela se preocupou com a possibilidade de que as restrições pudessem ser ampliadas e identificou claramente um risco de continuidade para o seu negócio.

Inicialmente, a estratégia de enfrentamento foi jurídica. Entretanto, era difícil duelar em cada localidade – além de ser muito oneroso – e houve um entendimento de que cada revés era parte de um movimento maior. Sua decisão, a partir daí, foi fazer um mapa de risco não apenas para as sacolas de mercado, mas para toda a cadeia do plástico.

Após a realização de monitoramento de mídia, de redes sociais, entrevistas com *stakeholders* e pesquisas de opinião, chegou-se às seguintes conclusões:

(i) Havia um movimento internacional pela abolição de plásticos de uso único de onde a mídia doméstica passou a importar informações;

(ii) Além do movimento de conjuntura, no entanto, mapeou-se que outros atores empresariais se movimentavam pelas restrições, mais notadamente mercados (as sacolas eram um custo importante) e fabricantes de produtos concorrentes, como papelão e vidro;

(iii) Entre os tomadores de decisão, havia uma percepção generalizada negativa sobre o plástico, mas todos entendiam que se tratava de um produto fundamental para a

economia; e

(iv) Por meio de pesquisas, percebeu-se que cidades nas quais havia melhor gestão de resíduos sólidos, menor era a percepção do plástico como problema.

O processo decisório precisava definir se a estratégia ficaria apenas no plano regulatório, continuando as batalhas legislativas localmente e fazendo questionamentos jurídicos. Entretanto, essa parecia uma batalha perdida e, em razão da pulverização existente, muito cara de ser mantida. No caso específico da sacola, a saída seria de negócio, ou seja, encontrar um novo modelo, inclusive em parceria com os mercadistas.

Nesse sentido, concluiu-se que a prioridade era diminuir a percepção do plástico como problema. Uma campanha de comunicação junto a *stakeholders* era necessária, tratando dos múltiplos usos do plástico e da sua essencialidade em áreas como a medicina, por exemplo. Mas o insight mais importante foi dar suporte a políticas públicas de gestão de resíduo sólido, apoiando iniciativas regulatórias em nível local e nacional, patrocinando iniciativas educativas, ONGs de preservação, incluindo catadores na cadeia produtiva e defendendo algum benefício tributário para atividades de reciclagem.

O mapa de risco foi essencial não apenas para decisões tomadas no ambiente regulatório, mas também na conjuntura, lutando para transformar o ambiente de opinião geral por meio de campanhas de comunicação e ações práticas que pudessem dar visibilidade à importância da gestão de resíduos sólidos das cidades.

11 CONCLUSÃO

A aplicação de análise de risco político – a partir de uma adaptação da literatura de riscos geopolíticos – é um instrumento que acrescenta estratégia à atividade de RIG e promove as assessorias, próprias ou contratadas, nas reuniões de board.

Há um processo de comunicação inerente à elaboração dos mapas e ao desenvolvimento de indicadores de mensuração que qualificam o processo decisório nas duas pontas: no desenho das estratégias de defesa de interesse dentro da empresa e na qualidade da re-

gulação aprovada dentro de um ambiente com maior qualidade da informação entre tomadores de decisão.

Não que um profissional de RIG, especialmente o mais experiente, não tenha decorado todos os riscos que ele gerencia no seu cotidiano. Trabalha-los a partir de mapas metodologicamente construídos, no entanto, ajuda a envolver sua organização e melhoram a qualidade das estratégias e do resultado do processo de diálogo institucional e de defesa de interesses.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Alberto Carlos. A Cabeça do Eleitor. Record, 2008.

Downs, Anthony. Uma Teoria Econômica da Democracia. EDUSP, 1999.

Tuchman, Barbara. Canhões de Agosto. Objetiva, 1998.

Heineman, Ben W., Jr. Corporations Need a Better Approach to Public Policy. Harvard Business Review, 2016

Allison, Graham T. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Pearson P T R, 1999.

Barreto, Leonardo & Parente, Carlos. Regras Novas, Jogadores Antigos. Aberje Editorial.

March, James. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. Free Press, 2009.

Naím, Moisés. O Fim do Poder. Leya, 2013.

Silver, Nate. O Sinal e o Ruído. Intrínseca, 2013.

Maquiavel, Nicolau. O Príncipe. Editora Garnier, 2023.

Dahl, Robert. Poliarquia. Edusp, 1997.

Mckellar, Robert. A Short Guide to Political Risk. Routledge, 2010.

Crise é Negócio. Direção: Rachel Boynton.

Os treze dias que abalaram o mundo. Direção: Roger Donaldson.

O Jogo da Imitação. Direção: Morten Tyldum.

Mancuso, Wagner. Construindo Leis: Os Construtores e as Concessões de Serviços. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100005>

Mortari, Marcos. Barômetro do Poder. InfoMoney, 2023, disponível em https://www.infomoney.com.br/wp-content/uploads/2023/09/INF_barometro_49_Setembro2023-1.pdf

Barreto, Leonardo. Pesquisa de Opinião Parlamentar

Barreto, Leonardo. Monitor de Risco Regulatório.

Global Risks Report. The World Economic Forum. 2024, disponível em https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/in-full/?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_campaign=globalrisks&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwae1BhC_ARIsAK4Jfry7Rcwlcsv6q6SJVxwblsB1ZTp8HwdCMbKJBHFp2efL6AVcHEW9eJQaAsiLEALw_wcB

SOBRE O AUTOR

Leonardo Barreto, doutor em Ciência Política (UnB) e sócio da consultoria Think Policy. Exerceu em cargos de liderança na FSB Comunicações e na Vector Relações Governamentais. Tem experiência de 20 anos fazendo análise de cenários para empresas privadas, partidos políticos, mercado financeiro e entidades setoriais. Tem mais de 60 pesquisas de opinião realizadas com público de autoridades como parlamentares, líderes do Executivo, secretários estaduais e municipais. É comentarista político e escreve semanalmente para o Blog do Noblat e para a revista Crusoé. Sênior Fellow do IRELGOV em 2024.



CONSELHO CONSULTIVO

O Conselho Consultivo do IRELGOV é um órgão estratégico que desempenha funções consultivas e executivas, fundamentais para fortalecer a missão de promover o conhecimento e as melhores práticas em Relações Governamentais. Suas principais atribuições incluem liderar a produção e a curadoria do conhecimento gerado pelo *think tank*, assessorando a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva em ações de difusão e impacto.

Além disso, o Conselho é responsável por desenvolver, gerir e atualizar modelos de referência essenciais, como o de competências do profissional e o de processos para empresas. Suas atividades são orientadas pela Agenda de Relações Governamentais e Políticas Públicas definida para o biênio em curso, assegurando alinhamento com os temas prioritários e os desafios contemporâneos da área.

EXPEDIENTE

AUTOR(A)

LEONARDO BARRETO – CONSELHEIRO CONSULTIVO

REVISORES

LARA GURGEL – DIRETORA EXECUTIVA

PABLO CESÁRIO – CONSELHEIRO DE CONTEÚDO

FABIANA MARRA – DIRETORA DE CONTEÚDO

THOMAZ D'ADDIO – CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

CONSELHO DELIBERATIVO

PATRICIA NEPOMUCENO – PRESIDENTE

JULIANA MARRA – VICE-PRESIDENTE

FELIPE CARVALHO – CONSELHEIRO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

PABLO CESÁRIO – CONSELHEIRO DE CONTEÚDO

MARIANA GUIMARÃES – CONSELHEIRA JURÍDICA

THOMAZ D'ADDIO – CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

JÚLIA VIANNA – CONSELHEIRA DE PARCERIAS

VERÔNICA HOE – CONSELHEIRA DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL

CARLOS LIMA – CONSELHEIRO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

ARIELA ZANETTA – CONSELHEIRA DE CARREIRAS

CONTATO

Rua Dr. Renato Paes de Barros nº 33 – sl. 151 Itaim Bibi -
São Paulo - SP CEP 04530-904

Fone: +55 11 98536-0012 / +55 11 99157-0920

E-mail: irelgov@irelgov.com.br