



MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

© Dezembro de 2024, IRELGOV
Executado por:



editora.dialogos@irel.gov.com.br
www.irel.gov.com.br

Apoio:



Dezembro de 2024

Foto de capa: Tela de computador com gráficos de monitoramento

ISBN: 978-65-994998-4-5



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 das autoras, 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 às autoras.

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

Sumário

01

Apresentação da Pesquisa

02

Boas Práticas & o Instituto de Relações Governamentais IRELGOV

03

Como Medir? Modelos e Ferramentas Mencionados na Pesquisa

04

O que Medir?

05

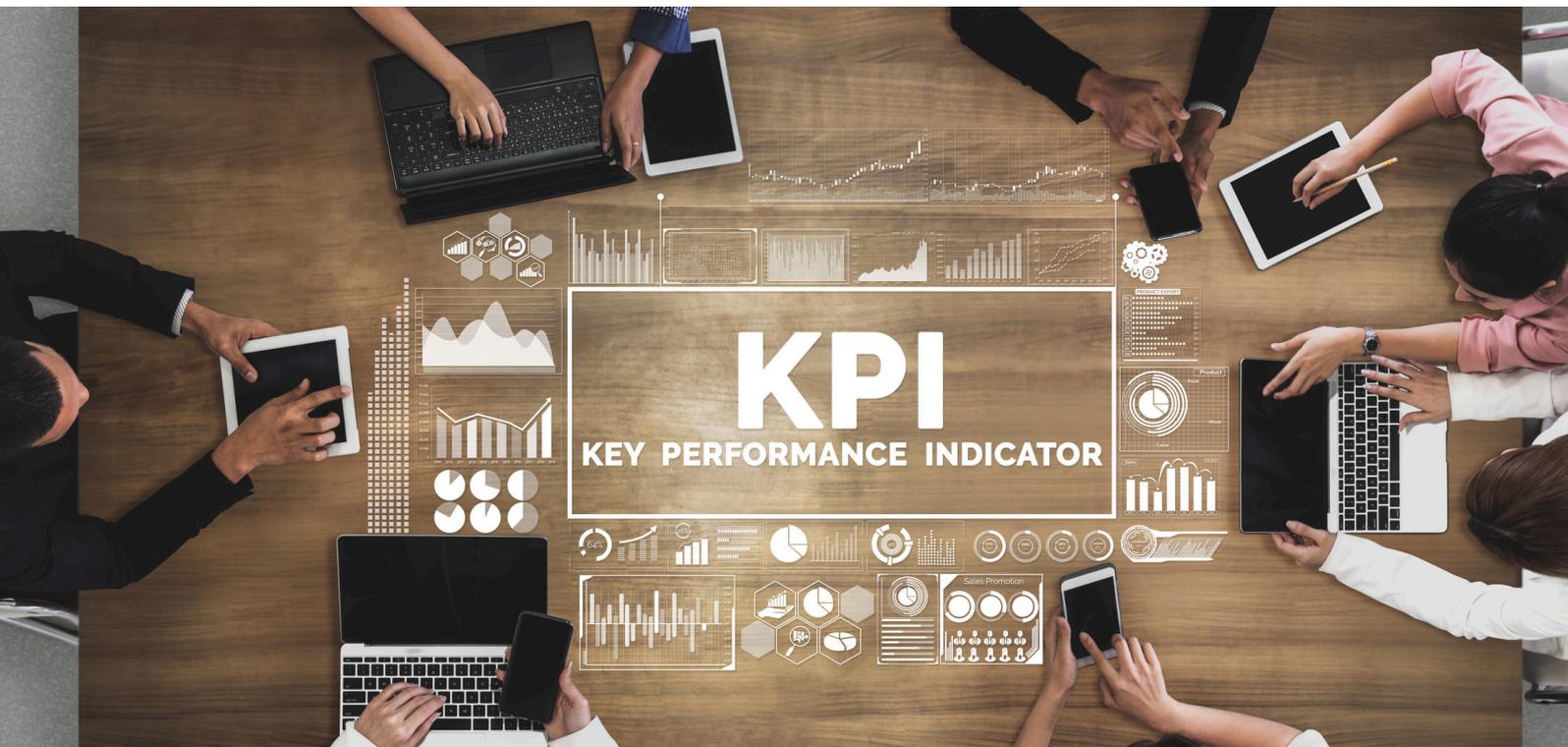
Especificidades em Relação à Empresas de Tecnologia

06

Considerações Finais

07

Referências Bibliográficas



01 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Quando se fala em tendências de relações governamentais, temática transversal e multissetorial, podemos falar tanto da atuação dos profissionais da atividade em relação a terceiros, como em relação a seus pares. A intenção desta pesquisa é explorar métodos quantitativos e qualitativos para avaliar a atuação em relações governamentais (RelGov), ajudando profissionais a criar ou aprimorar metodologias. Busca superar o paradigma de que a mensuração é inviável, apresentando a avaliação como uma ferramenta contínua de engajamento interno e aprimoramento profissional.[1]

Objetivo Geral: Mapear e elucidar os principais meios utilizados pelos profissionais de relações governamentais para avaliar, quantitativa e qualitativamente, a própria atuação.

Objetivos Específicos:

- Levantar principais estudos sobre o tema através de pesquisa bibliográfica com busca em desktop;
- Conduzir entrevistas semiestruturadas;
- Coletar, entre associados selecionados do IRELGOV, dados qualitativos e quantitativos sobre a elaboração de indicadores através de formulário online.

A pesquisa foi feita com base em (i) pesquisa bibliográfica e de desktop, para levantamento inicial, (ii) entrevistas semiestruturadas e (iii) coleta de respostas em formulário online.

[1] GONZALES, Ana Rita. *Using Strategic Planning to Develop KPIs: Making sure Government Affairs efforts are appreciated by the leadership.* Policy Wisdom. 2019.

02 BOAS PRÁTICAS & O INSTITUTO DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS (IRELGOV)

Este material traz o resumo de estudo realizado sobre mensuração de resultados em relações governamentais cujo objetivo principal foi promover o debate sobre indicadores da atividade, apresentando possibilidades de construção de estruturas dentro das quais os profissionais de relações governamentais consigam definir seus próprios parâmetros. Apesar das sugestões apresentadas neste material, a intenção, aqui, não é exaurir as alternativas de quantificar a atuação em RelGov. Trata-se, na verdade, de um esforço de associar as estruturas (*frameworks*) propostas às direções possíveis para avaliar, de maneira qualitativa e quantitativa, a atuação na área. Existem diversas metodologias possíveis para tanto, e explicaremos, em linhas gerais, aquelas com as quais nos deparamos em nossa pesquisa.

O conteúdo foi produzido partindo do que já foi construído no âmbito do próprio IRELGOV, como linha-mestra que norteia os esforços de pesquisa, para aproveitar o trabalho já elaborado pelo Instituto, *think tank* cujo mote principal é aprimorar a produção de conteúdo e a profissionalização da atividade de relações governamentais. Essa opção foi reforçada pela menção do conteúdo elaborado pelo IRELGOV nos resultados encontrados na pesquisa do desktop.[2] Os principais materiais consultados foram: (i) Guia de Melhores Práticas do IRELGOV; (ii) Modelos de Referência em Relações Governamentais (“Modelos”) e (iii) Guia de Boas Práticas de empresas de Tecnologia. Assim como os Modelos, propõe-se que este material seja revisitado nos anos que se seguem.

Os indicadores são mencionados no Modelo, que os define como:[3]

“(…) 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.” [4] (grifos nossos)

Os indicadores relacionam-se de maneira íntima com o planejamento estratégico da área de relações governamentais e institucionais, como se verá adiante, e como bem retratado no Modelo, que o define como:

“(…) 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.” [5] (grifos nossos)

[2] O Guia de Melhores Práticas do IRELGOV foi mencionado por diversos dos artigos que surgiram como resultado da pesquisa de desktop. Dentre os guias utilizados, foram consultados: Guia de Boas Práticas de empresas de Tecnologia (particularmente as Recomendações sobre Tecnologia e Digitalização das Relações Governamentais, páginas 09 a 11) e Modelos de Referência do IRELGOV.

[3] Adotamos aqui a subdivisão que congrega tanto o modelo sugerido para organizações quanto para prestadores de serviço, mesmo que, nesse contexto, possamos pensar de maneira separada em indicadores e objetivos estratégicos de uma consultoria separado daqueles usados para aferir o progresso da atuação na temática específica de seus clientes, uma vez que essa subdivisão não precisa ser feita quando tratamos de indicadores propriamente ditos.

[4] Modelos de Referência em Relações Governamentais, IRELGOV, páginas 18 e seguintes.

[5] Modelos de Referência em Relações Governamentais, IRELGOV, páginas 18 e seguintes.

Apesar das diferentes maneiras de abordar – e de medir – o sucesso em relações governamentais encontradas nesta pesquisa, praticamente todas apontam para o mesmo aspecto: indicadores em relações governamentais precisam, necessariamente, conectar-se aos objetivos estratégicos de determinada instituição, independentemente do setor de atuação.

Definir objetivos estratégicos que orientem a tomada de decisões da área; detalhar esses objetivos em algo mais específico, e, a partir disso, estabelecer metas, são caminhos adotados por diversos dos conteúdos consultados. Cada um desses objetivos desdobra-se em metas ainda mais específicas e, para cada uma delas, existem ações possíveis para chegar aonde se deseja. Esse cenário retrata, em grande medida, como, ao detalhar os objetivos, é possível chegar à sua meta e, então, à sua métrica: se a **META** é uma decorrência lógica dos seus objetivos (estratégico e específico), a **MÉTRICA** expressa uma quantidade, um valor bruto, sem juízo de valor ou senso de direcionamento: a realização de 100 reuniões com stakeholders relevantes no semestre (métrica) não significa nada isoladamente: é necessário saber (i) qual o histórico de reuniões com stakeholders nos últimos anos; (ii) quais as metas de reuniões do semestre ou do ano (meta); (iii) se o posicionamento do stakeholder abordado foi alterado após a interação, de modo positivo em relação aos pleitos da empresa (algo que pode ser considerado um indicador extremamente relevante, até mesmo um indicador-chave de performance ou KPI – *Key Performance Indicator*). Os **INDICADORES** demonstram de que maneira (ou seja, como) ocorreu o processo que culminou nesse resultado (de conseguir atingir determinado objetivo).

Existem diversos aspectos a contemplar

antes de definir indicadores, combinando-os com as características essenciais mencionadas acima:[6]

- **Minha área possui objetivos claros?** Esses objetivos devem ser (i) específicos, (ii) mensuráveis, (iii) alcançáveis, (iv) realistas ou relevantes e (v) com prazo definido. Na sigla em inglês, usa-se o termo SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound*)
- **Consigo mensurar minhas ações com indicadores quantitativos e qualitativos?** Indicadores quantitativos fornecem dados numéricos que permitem análises objetivas e facilmente comparáveis, enquanto os indicadores qualitativos capturam aspectos mais subjetivos, como percepção e satisfação.
- **Possuo conhecimento aprofundado sobre o cenário político no qual atuo ou pretendo atuar?**
- **Tenho um mapeamento de stakeholders robusto?** É relevante compreender quem são, qual a percepção (inicial) deles a respeito do tema sobre o qual se pretende tratar, em qual “frente” podem ser influenciados, entre outras nuances dos atores com os quais vamos realizar uma atividade de engajamento. Produzir mapas de stakeholders pode auxiliar a organizar essas informações e informar a construção de estratégias de comunicação mais adequadas para direcionar a conversa com eles.
- **Tenho a capacidade de elaborar conteúdo e produzir dados e pesquisas relevantes a respeito do tema?** Essa capacidade pode envolver tanto o uso de recursos internos quanto externos.

[6] Adaptação de lista apresentada em CONEXÃO RIG. A Importância da Mensuração de Resultados em Relações Institucionais e Governamentais (RIG). 22 fev. 2024; e “Guia definitivo sobre KPIs” (<https://www.totvs.com/blog/negocios/o-que-e-kpi/>). Acesso: 19 set. 2024.

- **Minha estrutura me permite ter um monitoramento eficiente** (tanto de Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, quanto de mídia e redes sociais) **cujas informações me permitam mensurar meus resultados? Tenho os recursos necessários para mensurar o que realizo?**

A seguir, sugerimos uma espécie de “**Dos and Dont’s**”, expressão idiomática que significa algo do tipo “o que fazer e o que não fazer”. Tentamos apresentar, de maneira leve, as boas práticas sugeridas – e o que ouvimos sobre o que não fazer.

FAÇA MAIS!

- Analise a relevância do indicador para a atividade em pauta: o indicador pode demonstrar algo que não é necessariamente importante para a sua atividade. Neste caso, o recurso gasto (por exemplo, o tempo do profissional que acompanha o indicador) pode não compensar o monitoramento do indicador escolhido.
- **Selecione indicador que efetivamente auxilie a tomada de decisão:** essa “dica” decorre da necessária relevância do indicador para a atividade. Com a proliferação de indicadores, existe a tendência de se gerar paralisia decisória.
- Avalie a periodicidade da análise dos indicadores: definir a frequência com que os indicadores serão revisados é essencial para garantir que as informações coletadas sejam relevantes e possam informar decisões estratégicas em tempo hábil. Uma avaliação adequada da periodicidade permite identificar tendências, ajustar ações de forma proativa e assegurar que os indicadores estejam alinhados com os objetivos e as mudanças no ambiente operacional.
- Transforme a linguagem em algo menos técnico: facilitar a compreensão por parte das outras áreas é imprescindível. Por um lado, esse isolamento pode até facilitar na hora de construir metas exclusivas da área, mas muitas vezes é prejudicial quando essas metas não conversam com outros setores da instituição.



FAÇA MENOS!

- **Medir TUDO**[7]
- **Não medir NADA**
- **Usar apenas** (ou majoritariamente) **metas negativas**, ou seja, de evitar determinada política ou determinada mudança legislativa. O famoso “sentar em cima”. Por quê? Evitar a mudança é sempre não fazer nada, defender o status quo, simplesmente muito mais fácil do que ter uma atuação propositiva. Sabemos que, no geral, evitar desastre é mais fácil, porque desastres, as famosas “pautas bombas”, acontecem muito raramente.
- **Medir exclusivamente esforços:** a quantidade de reuniões realizadas não necessariamente indica que seu objetivo será alcançado. Medir esforços funciona como ferramenta para o próprio profissional avaliar e reorientar sua atuação. No entanto, a métrica tende a dizer pouco para uma companhia sobre o valor de uma área de RelGov.
- **Supervalorizar a quantidade de propostas legislativas em monitoramento:** todo profissional de RelGov

sabe que existem propostas legislativas que tramitam há anos sem movimentação alguma. Esse número pouco significa para aqueles que não são da área.

- Tudo, em todos os lugares, ao mesmo tempo: sabemos que existem instituições que precisam acompanhar diversas temáticas que vão de Direito Tributário a Trabalhista, de Inteligência Artificial às mudanças climáticas, de A a Z. Quanto mais issues precisamos acompanhar, menos especializado será o nosso trabalho, e maiores as dificuldades de construir um rol de métricas e de indicadores que seja, de fato, útil para atingirmos os nossos objetivos. Já ouvimos que o profissional de RelGov é um “Especialista em Generalidades”, e muitas vezes é difícil evitar que isso ocorra. Mas, quando possível, siga a máxima de que “menos é mais”.

[7] É importante destacar que, como bem ressaltado por parte dos nossos entrevistados, o excesso de registros, principalmente de interação com entes públicos, muitas vezes se relaciona com política de *compliance* das empresas, e isso varia de estrutura para estrutura. Mas, em grande medida, existe uma concordância com o fato de que ser minucioso é importante, desde que não cause excesso de informações que, no limite, não serão consumidas.

Do & Don't



Tão importante quanto medir, é planejar para reportar o que é medido, de forma a proporcionar a avaliação do desempenho, o replanejamento e a melhoria contínua das ações da área. Para isso, é podemos considerar as seguintes perguntas norteadoras:[8]

- **Refletir sobre os objetivos e as necessidades daqueles que terão acesso ao reporte sobre os resultados mensurados:** (i) qual o seu objetivo ao elaborar essa comunicação; (ii) a que se destina e quais suas expectativas; (iii) quais indicadores serão usados para isso, e de que maneira eles aparecem nos relatórios (texto, tabela, infográfico ou outro tipo de diagrama mais visual)? Qual a utilidade dessa comunicação para atender os interesses dos tomadores de decisão? É possível minimizar a quantidade de indicadores para facilitar a visualização?[9]
- **Ter certeza a respeito da acurácia dos dados que irão alimentar esse relatório.** Os dados precisam ser completos e alinhados com o objetivo estratégico da organização.
- **Escolher gráficos e figuras adequadas para cada um dos indicadores selecionados.** Uma representação adequada em gráfico pode aprimorar a sua visualização: testar a adequação deles pode auxiliar a se tomar uma decisão mais bem informada a respeito.[10]
- **Apresentar cenário correto e equilibrado.** É imprescindível que os dados reflitam um cenário preciso, e não apenas aquilo considerado benéfico para a instituição. Um relatório sem contexto, que não possibilite a análise de avanços ou recuos em relação a determinada pauta, não pode ser considerado completo. Isso permite que se construa uma espécie de “fotografia em movimento” (no paralelo das fotos tiradas em telefones atuais, que se

- movem e depois ficam estáticas), que permita aos tomadores de decisão avaliar a estratégia e decidir se ela deve seguir o mesmo curso, ou precisa de um desvio de rota.
- **Investir no Design.** As melhores comunicações de resultados são limpas, minimalistas. Na prática, isso significa que o ideal é que os principais resultados e indicadores da atuação em RIG sejam exibidos de maneira destacada no início da comunicação, seguidos pelos dados que os comprovam, e eventuais detalhes necessários.
- **Adicionar ferramentas que proporcionem interatividade e adotem novas tecnologias.** No caso de ferramentas de monitoramento automatizadas, a interação das equipes com o resultado pode aumentar o engajamento com os dados. Coletar dados em grande quantidade possibilita realizar análises preditivas baseadas em dados históricos, para sinalizar riscos e oportunidades regulatórias. Diversas plataformas de monitoramento realizam essa atividade como parte do pacote de serviços oferecidos aos seus clientes, mas isso também pode ser feito internamente nas próprias instituições.[11]

[8] SIGALEI. RelGov: Oito sugestões para desenvolver bons dashboards de RIG.

[9] Sugere-se realizar entrevistas com roteiro predeterminado ou, ao menos, conversas rápidas com as lideranças para obter uma noção melhor a respeito destes pontos. Um exemplo de entrevista semiestruturada pode ser encontrado no Anexo deste documento.

[10] Achamos importante mencionar, neste ponto, um exemplo concreto trazido no documento “SIGALEI. RelGov: Oito sugestões para desenvolver bons dashboards de RIG”, p. 5. “Gráficos de Barras, por exemplo, são ótimos para comparações temporais e para sinalizar tendências – queda ou crescimento. Já os gráficos de pizza são bons apenas para mostrar proporções – por exemplo, de 100 notícias, quantas foram positivas ou negativas. Medidores ajudam a destacar a temperatura de um indicador – e podem ter cores (vermelho, crítico).”

[11] As duas plataformas de monitoramento mais mencionadas nas entrevistas estruturadas possuem acesso por computador ou dispositivos para *smartphones*. São elas: SigaLei e Intelgov.

- **Solicitar avaliações periódicas, com foco em críticas e pontos fortes, e reajuste rotas.** É necessária avaliação contínua e regular para que se possa adaptar estratégias e realizar ajustes finos conforme necessário, tendo em vista as possíveis mudanças de cenário.

A periodicidade na apresentação de resultados foi um tema muito abordado, e

depende largamente do perfil da instituição/do cliente e da urgência da temática. Para alguns, relatórios semanais ou mensais bastam para uma atualização sobre os temas mais relevantes. Já para outros, principalmente em momentos de gerenciamento de crises, são feitos updates diários – e até no momento da ocorrência de alguma tramitação importante, com um radar mais próximo.

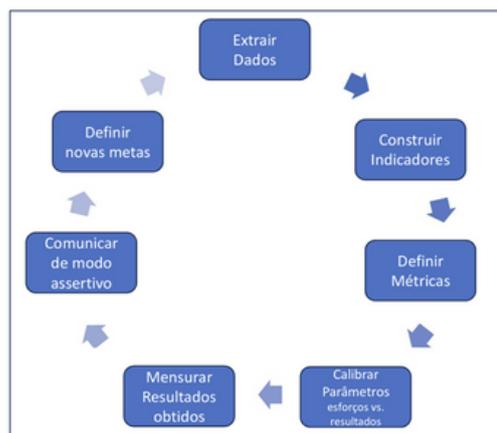


03 COMO MEDIR? MODELOS E FERRAMENTAS MENCIONADOS NA PESQUISA

Mensurar resultados pressupõe a interlocução entre esforços e impacto (em termos de políticas e/ou financeiros). Sem uma estratégia pré-determinada, não é possível estabelecer proposta de valor para a área que reflita a lógica da instituição. Pressupomos, aqui, que estamos nos referindo a uma área de RelGov inserida em uma estrutura maior, mas isso continua sendo verdade em instituição que cuide exclusivamente de relações governamentais.

O planejamento estratégico é realizado em etapas. Em um primeiro momento, é necessário elaborar um panorama da situação atual, construindo um diagnóstico do cenário a partir do qual o profissional está partindo. Logo, é imprescindível definir os objetivos da instituição, uma vez delineado esse panorama inicial, para que se possa estabelecer quais são seus principais interesses a atingir. A partir disso, é necessário pensar nas ações que devem ser tomadas para atingir esse(s) objetivo(s), e é aí que os indicadores se tornam mais presentes. Uma vez definido este caminho, a trilha deve ser iniciada, com a implementação das ações previamente definidas. Ao estabelecer critérios e etapas claras para esse processo, fica mais fácil, inclusive, monitorar o seu progresso de maneira não apenas contínua, mas coerente e uniforme. Partindo de um planejamento estratégico pré-definido, o processo de mensuração pode ser estruturado da seguinte maneira:

Figura n. 01 | Elaborada com base na dissertação de Renato Noda (2021), p.24.



- **Definir Metas:** Este é o ponto central do processo. Definir metas claras e alcançáveis é essencial para orientar todas as ações subsequentes. Como supramencionado, as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (SMART).
- **Extrair Dados:** Após definir as metas, o próximo passo é coletar dados relevantes que contribuam na definição de como alcançá-las.
- **Construir Indicadores:** Com os dados em mãos, é necessário construir indicadores que ajudem a monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas.
- **Definir Métricas:** Nesta etapa, são definidas as métricas que serão usadas para avaliar o desempenho dos indicadores. As métricas devem ser claras e objetivas, permitindo uma análise precisa dos resultados.
- **Calibrar Parâmetros e Resultados:** Aqui, os parâmetros e resultados são ajustados para garantir que as medições sejam precisas e reflitam a

realidade. Isso pode envolver a revisão de métodos de coleta de dados e a atualização de indicadores.

Mensurar Resultados Obtidos: Com os parâmetros calibrados, é hora de medir os resultados obtidos. Esta etapa envolve a análise dos dados coletados para verificar se as metas estão sendo alcançadas.

Comunicação Assertiva: Finalmente, os resultados devem ser comunicados de forma clara e assertiva. A comunicação eficaz garante que todos os stakeholders estejam cientes do progresso e possam tomar decisões informadas com base nos dados apresentados.

Na etapa de definir indicadores, é fundamental identificar aqueles que são mais relevantes para os objetivos estratégicos da organização. Enquanto pode ser relevante olhar esforços dentro da área de RelGov, na hora de comunicar os resultados internamente, é essencial estabelecer indicadores prioritários que orientem a tomada de decisão e demonstrem o valor gerado para a organização. Esses indicadores, os KPIs, devem ser escolhidos com base nos objetivos estratégicos da área e na capacidade de mensuração.

Os KPIs (*Key Performance Indicators*, ou Indicadores-chave de performance) são os indicadores mais relevantes, estratégicos, diretamente relacionados à meta de uma instituição. Trata-se de um indicador que demonstra se a equipe está conseguindo – ou não – se aproximar dos objetivos estabelecidos para sua atuação. Como, muitas vezes, temos dificuldade em priorizar os indicadores, muitos profissionais consideram que KPI é sinônimo de indicador, mas a eles deve ser reservado um espaço especial, pois indicarão eventuais correções de rumo necessárias para a estratégia traçada

inicialmente. O objetivo dos KPIs é demonstrar, de maneira mais transparente, a distância percorrida com base no trabalho realizado. Os KPIs devem, na medida do possível, apresentar as seguintes características para serem essenciais ao sucesso de determinada empreitada:

1. Apresentar evidências do avanço feito em direção aos objetivos traçados;
2. Ser capaz de mensurar exatamente o que precisa ser avaliado em determinado momento crucial/estratégico para a equipe;
3. Delinear panorama claro entre a situação anterior (*status quo ante*) e atual.

Para simplificar, entendemos que o acompanhamento do progresso pode se dar através de três modelos: baseado em métricas (ou esforço); baseado em resultados (ou impacto); e *Return of investment* (que observa o retorno financeiro da estratégia).[12] O modelo estruturado por um profissional de RelGov pode ser uma combinação do três, a depender do contexto em que estiver inserido.

- **Modelo baseado em métricas (ou esforço).** Nicolas Robin (2016)[13] nomeia este modelo como baseado em métricas. No entanto, adaptamos a nomenclatura considerando as entrevistas e bibliografia nacional consultada para utilizar o termo “esforço”. O modelo baseado em métricas, ou esforço, é uma abordagem utilizada para avaliar o desempenho de

[12] ROBIN, Nicolas. How to measure the value of the public affairs function? - An empirical approach Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-value-public-affairs-function-empirical-nicolas-robin> Acesso: 23 nov. 2024.

[13] Idem.

uma organização ou projeto por meio de indicadores escolhidos para refletir aspectos importantes do sucesso e podem variar conforme o contexto e os objetivos da organização. Em RelGov, o modelo baseado em métricas pode incluir, exemplificativamente: Reuniões agendadas; Materiais produzidos; Atores relevantes alcançados; Engajamento com associações.

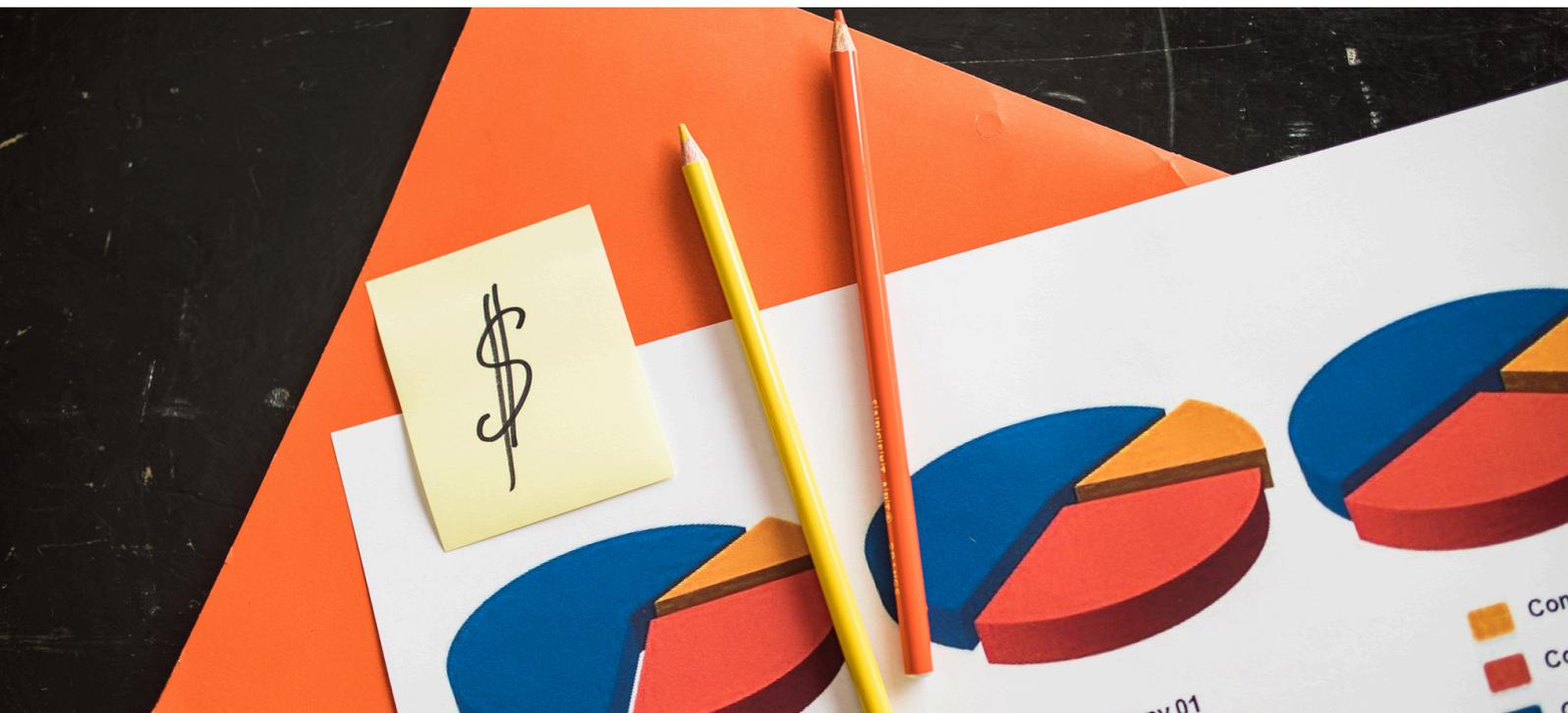
- **ROI** (*Return on Investment*, ou Retorno sobre o investimento feito). A quantificação de benefícios – modelo de ROI – baseia-se na capacidade de quantificar os resultados em termos monetários. Isso inclui: valor de uma subvenção recebida; economia de custos obtida através da efetividade (adoção) ou da possibilidade de evitar disposições específicas em legislação ou regulamentação; aumento da receita de vendas resultante do acesso a um novo mercado para seus produtos ou serviços; taxa de retorno sobre o investimento efetivamente

feito (ROI).[14]

- Modelo baseado em resultados (ou impacto). O modelo de resultados traça um vínculo claro entre os resultados, ou seja, as consequências, e as atividades realizadas. Ele captura todas as evidências quantificadas e não quantificáveis (ou seja, qualitativas) para mostrar as principais etapas que levam a um resultado. Além disso, classifica os dados como insumos, produtos e resultados ou consequências (ou “input”, “output” e “outcome”, que traduzimos aqui de maneira mais ampla).[15] Exemplos para RelGov seriam: política ou legislação alterada; política/legislação implementada; aumento do financiamento governamental designado para a área temática; mudança positiva na vida das pessoas.

[14] Ibidem.

[15] ROBIN, Nicolas. How to measure the value of the public affairs function? - An empirical approach Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-value-public-affairs-function-empirical-nicolas-robin>. Acesso: 21 out. 2024.



04 O QUE MEDIR?

Diversas etapas do processo de relações governamentais podem ser mensuradas, desde os **insumos** envolvidos na atividade até o **impacto** gerado nos resultados pretendidos. As definições a seguir podem contribuir no momento da definição do que faz sentido para sua área mensurar:

- **Insumos:** consistem nos recursos necessários para desenvolver as atividades de determinada instituição. Tratando aqui de atividades de relações governamentais, reunimos uma lista de insumos (não exaustiva).[16]

- **Insumos internos e externos:**

Orçamento da área, dividido em:

1. Funcionários: gasto com pessoal interno;
2. Ferramentas: plataformas terceirizadas ou softwares de monitoramento legislativo/executivo;
3. Consultorias: assessoramento nos processos de monitoramento, mapeamento, análise e agendamento de reuniões com stakeholders;
4. Deslocamento | Viagens; e
5. Gastos com participação em entidades relevantes para a pauta:

- Associação Setorial
- Coalizão
- Instituto de pesquisa | *Think Tank*
- Gastos com patrocínios (eventos, etc.)

Os insumos também podem ser externos: todo e qualquer conteúdo divulgado na imprensa sobre a causa (seja matéria na grande mídia, artigos de opinião, matéria em telejornal nacional, etc.).

Processos: Maneira como (i) os insumos são adquiridos e transformados nos (ii) produtos, alcançando os (iii) resultados. Deve permear as atividades de relações governamentais.

Produtos | Output: Os produtos são as consequências advindas de tudo aquilo que parte de determinada iniciativa dos profissionais da área de RelGov, e que têm consequências em sua atuação.

Impacto (outcome): externalidade positiva esperada como consequência do produto, ou seja, do trabalho exercido pela área de RIG.

FIGURA N. 02 | NODA (2021), P. 20.

Tabela 1 – Cadeia de valor na atividade de RIG

Insumos (inputs)	Processos	Produtos (outputs)	Impactos (outcomes)
Folha salarial	Observância das regras de <i>compliance</i>	Oportunidades de negócios	Conter a criação de restrições adicionais aos negócios
Contratação de ferramentas	Interação com poder público	Posicionamento da marca	Evitar aumentos de custos operacionais
Custo com associações	Associações e entidades setoriais	Desenvolvimento de projetos	Melhorar o ambiente de negócios para a companhia (vantagem competitiva)
Viagens e deslocamento	Gestão de <i>stakeholders</i> e <i>shapeholders</i> Pauta de <i>advocacy</i>	Agenda propositiva	Aumentar a capacidade de resposta
	Interação com clientes internos		

[16] Fonte: Noda (2021); em adição ao curso sobre mensuração de resultados da professora Andrea Gozetto.

Pensar no que medir se relaciona intimamente com a dinâmica da sua organização e da sua atividade. Claro que o esforço colocado em determinada empreitada precisa não apenas ser medido, mas considerado sob uma perspectiva ampla. É possível que você se depare com um tema desafiador,

dedique a ele horas de encontros com tomadores de decisão e de trabalho em backoffice, mas aquilo simplesmente dê errado. Nesses casos, também é importante que a sua instituição perceba o seu esforço. Mesmo quando não há vitória no final do processo, é importante descrever a jornada.

Antes de definir indicadores, estabeleça categorias para a observação de resultados. O documento *A Guide to measuring advocacy and policy* divide em seis categorias:

- Mudança em normas sociais: o conhecimento, atitudes, valores e comportamentos que compõem a estrutura normativa da cultura e da sociedade.
- Fortalecimento da capacidade organizacional: o conjunto de habilidades, recursos humanos, estrutura organizacional e sistemas, finanças, planos estratégicos, coalizões que proporcionam o desenvolvimento do trabalho.
- Fortalecimento de Alianças: o nível de coordenação, colaboração e alinhamento de missões entre os parceiros. Mudanças estruturais em relacionamentos institucionais e alianças tornaram-se forças essenciais na apresentação de mensagens comuns e busca por metas compartilhadas.
- Fortalecimento da base de suporte: o apoio de base, a liderança e o suporte institucional para mudanças específicas de políticas. A amplitude, profundidade e influência do apoio entre o público em geral, grupos de interesse e formadores de opinião para questões específicas fornecem uma condição estrutural importante para apoiar mudanças nas políticas.

Esta categoria de resultados abrange muitas camadas de cultura e engajamento social, incluindo aumentos na participação cívica e ativismo, "vozes aliadas" entre grupos informais e formais, a convergência de grupos de interesse distintos, ações de líderes de opinião defensores e atenção positiva da mídia.

- Melhoria em políticas públicas: os momentos de mudança de política, incluindo desenvolvimento de política, apresentação de uma proposta de política, implementação de política, etc.
- Mudanças em impacto: as mudanças finais nas vidas e condições sociais e físicas, ou seja, mudanças em indivíduos, populações e ambientes físicos, que motivam os esforços de mudança de políticas. Mudanças nos impactos são resultados e objetivos de longo prazo. Seriam importantes para monitorar e avaliar em situações de financiamento nas quais doadores e organizações de *advocacy* se veem como parceiros na mudança social. Esses tipos de mudanças são influenciados pela mudança de políticas, mas geralmente envolvem muito mais do que apenas a mudança de políticas, incluindo estratégias, comportamentos e intervenções diretas, apoio comunitário e pessoal e familiar.

4.1. INDICADORES E PERFORMANCE

Ao definir indicadores devemos retomar o conceito do KPI, o que significa que nem tudo que pode ser acompanhado e mensurado deve ser acompanhado e mensurado. A seguir, listaremos alguns exemplos, mas reforçamos que cada empresa/contexto político tem suas próprias características, portanto o profissional deve selecionar um número restrito de indicadores para acompanhar.

KPI: Taxa de Conquista de Resultados Legislativos (Vitórias|Derrotas Legislativas)

- **Percentual de Vitórias Legislativas:** Proporção de propostas legislativas relevantes para a organização que tiveram um resultado final favorável (aprovação/rejeição, conforme o interesse).
- **Indicador de Conquista de Avanços Intermediários:** Acompanhamento de ações intermediárias que sinalizam avanço na agenda legislativa, como atraso/impedimento de discussões contrárias, alinhamento em pareceres, novas propostas favoráveis, e posicionamentos em discussões.
- **Índice de Engajamento em Temas Críticos:** Número de discussões ou eventos envolvendo o poder público relevantes para os quais a organização conseguiu marcar presença ou influenciar o posicionamento.

KPI: Taxa de Influência em Stakeholders e Ampliação de Apoio Social

- **Mudança no Discurso de Stakeholders Monitorados:** Avaliação das alterações no posicionamento ou discurso dos stakeholders monitorados, indicando alinhamento com os objetivos da organização.
- **Ampliação do Número de Atores Defensores do Pleito (Sociedade Civil):** Medida do crescimento no número de organizações da sociedade

civil, ONGs ou lideranças públicas que apoiam publicamente a causa.

- **Índice de Fortalecimento de Coalizão de Apoio:** Percentual de novos atores que se tornaram defensores ativos e participam em ações conjuntas (por exemplo, eventos, reuniões, declarações públicas) para apoiar o pleito.

KPI: Impacto Financeiro e Eficiência de Investimentos

- **Impacto Financeiro para a Instituição:** Medida do impacto financeiro direto e indireto das atividades de *advocacy* e relações governamentais sobre a instituição, avaliando tanto o aumento de receitas quanto a redução de custos devido a decisões legislativas favoráveis.
- **Retorno sobre Investimento (ROI) vs. Prevenção de Gastos:** Comparação entre o valor investido em atividades de RelGov e o valor potencial ou efetivo economizado pela instituição com a prevenção de gastos relacionados a regulamentações adversas, penalidades evitadas ou custos adicionais.
- **Taxa de Prevenção de Gastos:** Percentual do valor previsto de gastos adicionais que foi evitado graças a intervenções de *advocacy*, seja pela aprovação de políticas favoráveis ou pelo bloqueio de políticas desfavoráveis.

KPI: Engajamento da Área de Relações Governamentais

- **Índice de Engajamento Interno em Relações Governamentais:** Grau de engajamento da área de Relações Governamentais com outras áreas da organização, medido pela frequência e qualidade das interações, iniciativas conjuntas e o suporte recebido para ações de RelGov.

- **Engajamento de Stakeholders em Projetos de Relações Governamentais:** Percentual de stakeholders internos e externos (ex.: executivos, áreas técnicas, parceiros externos) que participam ativamente em atividades de relações governamentais e apoiam as metas estabelecidas.

KPI: Índice de Presença e Engajamento Público

- **Share of Voice (indicador que mede o quanto determinada marca é mencionada em comparação aos concorrentes.):** Percentual de menções da instituição em relação ao total de menções no setor ou em comparação com concorrentes sobre temas estratégicos.
- **Média de Menções Positivas na Imprensa:** Contagem de menções positivas na imprensa ou veículos relevantes ao longo do período, indicando a percepção favorável da marca.
- **Índice de Engajamento nas Redes Sociais:** Percentual de interações (curtidas, comentários, compartilhamentos) em relação ao total de visualizações nas postagens de redes sociais da instituição.
- **Crescimento de Seguidores e Curtidas:** Percentual de crescimento

no número de seguidores e curtidas nas plataformas sociais da instituição

KPIs Focados em Resultado de Negócios

- **Taxa de Retenção de Clientes:** Mede a porcentagem de clientes que continuam utilizando os serviços ao longo do tempo.
- **Índice de Satisfação do Cliente (Net Promoter Score - NPS):** Avalia a satisfação e lealdade dos clientes, medindo a probabilidade de recomendação do serviço.
- **Crescimento de Clientes (Taxa de Aquisição de Novos Clientes):** Mede o crescimento da base de clientes ao longo de um período.
- **Valor Médio por Cliente (Average Revenue per User - ARPU):** Calcula a receita média gerada por cliente, ajudando a entender o valor médio dos contratos.
- **Taxa de Conversão de Propostas:** Mede a taxa de conversão de propostas enviadas para clientes em novos contratos fechados.

Enquanto o conteúdo acima buscou trazer exemplos de indicadores-chave de performance, a tabela que apresentamos a seguir aponta mais maneiras como a atividade pode ser mensurada, combinando tanto a observância de esforços quanto de resultados (sejam eles financeiros ou não).



TABELA 01 | EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

Indicador	Esforço	Resultado	Resultado Financeiro
Categoria: Políticas Públicas			
Crescimento de influência diante de <i>stakeholders</i> -chave (sejam eles parlamentares/membros do Poder Executivo ou outros atores relevantes para a atividade)	<p>Quantidade de reuniões realizadas</p> <p>Quantidade de <i>stakeholders</i> engajados</p> <p>Número de materiais produzidos para fundamentar estratégia</p> <p>Número de documentos entregues a tomadores de decisão</p>	<p>Efetivação do comportamento desejado por parte do <i>stakeholder</i>, podendo ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de parecer favorável/contrário • Apresentação de nova proposta legislativa • Realização de audiência pública • Divulgação de informação em redes sociais • Defesa da questão perante outros stakeholders • Discurso público alinhado 	<p><i>Return on Investment</i>, ou Retorno sobre o investimento feito.</p>
	<p>Qualidade da reunião:</p> <p>Avaliação sobre: mudança de conhecimento em relação ao tema; mudança de avaliação em relação à severidade do assunto; sensibilização em relação à necessidade de tomada de ação; mudança de disposição sobre o apoio público ao assunto.</p>		
Crescimento da Participação em Audiências Públicas	Aumento no número de audiências públicas das quais participou.	<p>Avaliação sobre o resultado desejado da audiência, podendo ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efetivação do encaminhamento pós audiência, como apresentação de proposta legislativa, revisão de um parecer, entre outros. • Sensibilização de novos stakeholders para o pleito. 	<p>Avaliação sobre impacto financeiro (negativo ou positivo) de determinada regulamentação/ legislação/política pública considerando também o valor que se investe para alcançar determinado resultado.</p> <p>OU</p> <p>Observância do impacto financeiro positivo ou negativo de forma isolada, sem considerar o investimento na estratégia.</p>
	Número de audiências para a qual foi chamado a participar como especialista.		
	Aumento na realização de audiências públicas realizadas por estímulo seu.		
	Número de convidados da Audiência indicado por você.		
	Número de parlamentares presentes no evento.		
Capacidade de monitoramento de oportunidades e riscos	Número de temas de interesse acompanhados.	<p>Resultado da atuação, seja ele a transformação da proposta em norma, seja a interrupção da tramitação da proposição.</p> <p>Tempo de resposta (velocidade de adaptação à nova norma)</p>	
	Avaliação sobre potenciais riscos e/ou oportunidades mapeados.		
	Número de proposições acompanhadas.		
Regulamentação Acompanhada (Poder Executivo)	Número de proposições com ações de engajamento realizadas.	<p>Tempo de resposta (velocidade de adaptação à nova norma).</p> <p>Publicação de regulamentação favorável ou interrupção de regulamentação desfavorável.</p>	
	Número de temas relevantes acompanhados.		
	Número de ações de engajamento realizadas.		

Indicador	Esforço	Resultado	Resultado Financeiro
Categoria: Relacionamento Interno			
Eficiência operacional	Quantidade de discussões/fóruns com envolvimento da área.	Satisfação em relação ao trabalho da área.	
	Quantidade de demandas externas levadas à área.	Percepção de outros times sobre a importância da área.	
Categoria: Resultado de Negócios			
Melhoria em resultado de Negócios	Quantidade de reuniões com potenciais novos clientes.	Aquisição de novos clientes.	
	Satisfação de clientes atuais.	Ampliação na receita Retenção de clientes atuais.	
Categoria: Capacidade de Atuação em Rede			
Fortalecimento de Coalizão	Participação em associações.	Quantidade de posicionamentos de outras instituições em linha com sua estratégia.	
	Quantidade de reuniões com potenciais apoiadores do pleito.	Ampliação no número de instituições alinhadas ao seu posicionamento.	
	Quantidade de posicionamentos publicados por associações.	Alcance dos posicionamentos de instituições/associações.	
	Presença na imprensa.		
Categoria: Presença e Engajamento Público			
Índice de Presença e Engajamento Público	Quantidade de menções		
	Abrangência (regional, nacional, local)		
	Alcance.		

4.2. MONITORAMENTO DE INDICADORES

A escolha de ferramentas para acompanhar KPIs depende das necessidades de complexidade, integração e colaboração. Podemos organizar as ferramentas em três grupos principais, considerando seus propósitos e usos diferenciados para acompanhamento de indicadores:

- **Ferramentas de Planilhas e Relatórios Manuais - Aplicação:** Melhor para relatórios e análise de dados onde é necessário controle total dos dados e configurações, geralmente com atualizações manuais ou ocasionais.
- **Ferramentas Online de Gestão de Projetos e KPIs - Aplicação:** Ideal para monitorar KPIs de maneira colaborativa e em tempo real, com foco em visualização de metas e progresso de tarefas em equipe.

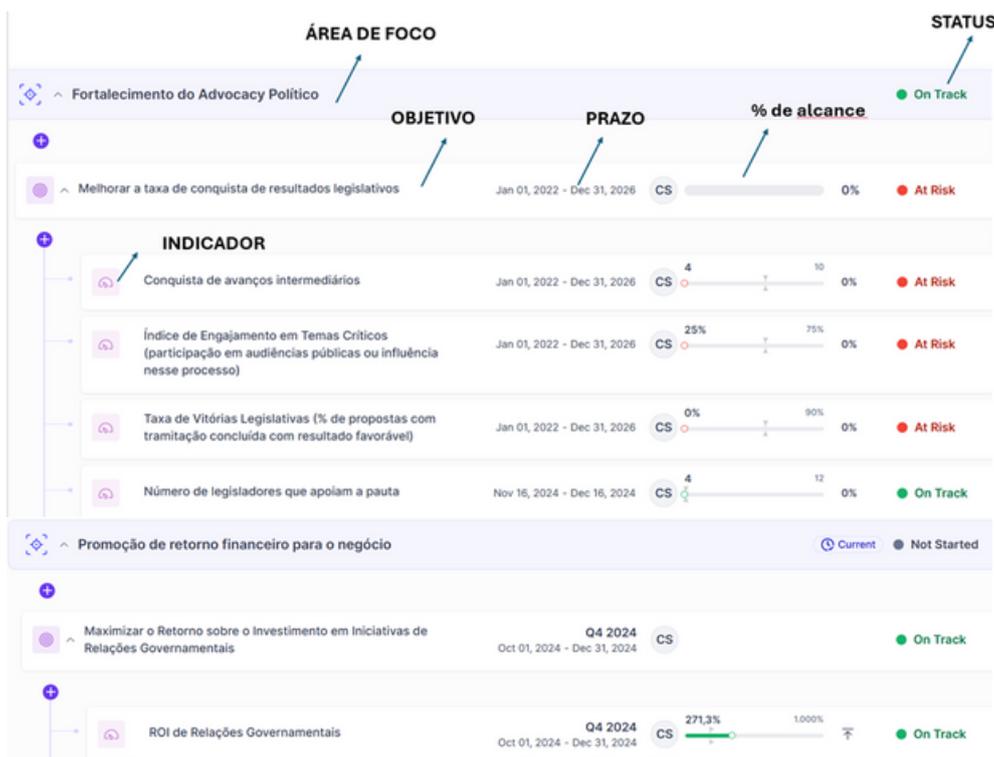
Ferramentas de CRM (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente) -

Aplicação: Permitem gerenciar stakeholders, enviar e-mails a associados, entre outros. As ferramentas citadas costumam permitir um pouco mais de customização.

- **Ferramentas de Análise e Visualização de Dados (Dashboards) - Aplicação:** Essencial para visualização de dados complexos e acompanhamento contínuo de KPIs com múltiplas fontes de dados, especialmente para análise em tempo real e monitoramento de tendências.

A seguir, apresentamos um exemplo inspirado pela organização de informações proposta pela ferramenta Cascade com base no Template "Lobbying Strategy Plan" e que pode ser replicado a partir da criação de um conta corporativa na ferramenta.

FIGURA N. 03 | EXEMPLO DE FERRAMENTA PARA ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES, ELABORAÇÃO PRÓPRIA.



05 ESPECIFICIDADES EM RELAÇÃO A EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Nesta seção, voltaremos a um dos pontos de partida desta pesquisa, que foi observar potenciais particularidades de mensuração de resultados em relações governamentais para empresas de tecnologia.

O setor de tecnologia é conhecido por enfrentar desafios específicos neste contexto, fundamentalmente por fazer parte de ambiente de rápida evolução regulatória. Aqui, pontuaremos alguns destes indicadores que são particularmente interessantes para empresas de tecnologia.

A partir das três características a seguir listamos alguns possíveis KPI potencialmente mais presentes em empresas de tecnologia:

1. Característica de ausência de regulação ou de regulação ainda em seus primeiros anos de entrada em vigor;
2. Associações de classe em construção e amplamente diversas;
3. Velocidade de transformação demanda respostas rápidas.

KPI: Índice de Adaptação e Proatividade Regulatória no Setor de Tecnologia – Objetiva medir a eficácia das iniciativas de relações governamentais para antecipar, adaptar e responder rapidamente a mudanças regulatórias, avaliando a prontidão e a proatividade da empresa.

- **Tempo de Resposta a Mudanças Regulatórias:** Tempo médio entre a publicação de uma nova regulação

ou proposta e a adaptação da empresa.

- **Índice de Antecipação e Proatividade:** Percentual de mudanças regulatórias para as quais a empresa teve ações proativas (ex.: participação em consultas públicas, posicionamentos prévios, engajamento com stakeholders).
- **Efetividade de Parcerias Estratégicas:** Número de parcerias que visam influenciar e se adaptar à regulamentação específica do setor.
- **Índice de Conformidade e Redução de Riscos:** Proporção de *compliance* em áreas novas de regulamentação específica para tecnologia, que ajuda a mitigar riscos de penalidades ou interrupções operacionais.

TEMÁTICAS CONSIDERADAS RELEVANTES

Algumas temáticas relacionadas à área de tecnologia possuem relevância tanto dentro quanto fora desse ecossistema. No entanto, empresas que se identificam como organizações de tecnologia apresentam características próprias, que determinam seu nível de envolvimento em diferentes questões, conforme o núcleo estratégico de seus negócios. A seguir, apresentamos uma classificação que organiza essas empresas em grupos distintos, de acordo com o core de sua atuação:

- **Hardware:** neste aspecto, são particularmente relevantes as métricas relacionadas à manufatura (no caso de fábricas locais); importação e tributação; questões relacionadas ao

protecionismo/desembaraço aduaneiro (tempo e custos envolvidos são métricas potenciais) e subsídios governamentais (existe uma relevância particular de venda ao governo na sua empresa?);

- **Software:** no caso de desenvolvimento de produtos – pensando particularmente no software como serviço, e no caso de restrição de acesso a softwares estrangeiros, apesar de o componente ser imaterial, é necessário garantir o acesso; além de atentar à regulação da computação em nuvem. Nestas empresas, o componente de Pesquisa & Desenvolvimento e inovação é extremamente importante;
- **Serviços:** componente forte de capital humano, de necessidade de formação e desenvolvimento de pessoas;
- **Data Center:** aqui, é possível traçar um paralelo com a indústria de geração e distribuição de energia elétrica (principalmente aspecto ambiental); e
- **Tecnologia aplicada:** o core da empresa não é a tecnologia propriamente dita, mas a atividade é fortemente dependente da tecnologia. Exemplo: *Govtechs*, *healthtechs*, *fintechs*, *greentechs*[17] e outras techs de temáticas distintas.

Qualidade da extração de dados

Para empresas que trabalham com grandes quantidades de dados, algo que só é possível quando o uso de tecnologia é intenso, a qualidade de extração de dados indica algo extremamente relevante. [18]

[17] As *Greentechs* são startups que oferecem serviços de sustentabilidade por meio de aplicações digitais.

[18] Um exemplo mencionado como pioneiro foi a iniciativa Bússola.tech (<https://www.bussola-tech.co/>), que auxilia Casas Legislativas a informatizarem seus sistemas.

A qualidade de desdobra em facilidade de acesso, confiabilidade e qualidade do dado.

Proteção de Dados e Privacidade

A regulamentação de dados pessoais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) na Europa, exige que as empresas de tecnologia desenvolvam políticas robustas e transparentes. Nas relações governamentais, isso significa monitorar e influenciar a regulamentação para garantir que a empresa esteja em conformidade sem comprometer a competitividade. A mensuração aqui pode envolver a análise de melhorias em *compliance* e adequação das práticas de proteção de dados.

Concorrência e Regulação Antitruste

Dado que o mercado de tecnologia é muitas vezes dominado por poucas empresas, os esforços de RelGov frequentemente se concentram em influenciar a legislação antitruste. Medir resultados envolve avaliar o impacto das políticas defendidas pela empresa e as reações do mercado, assim como a aceitação de reguladores quanto aos posicionamentos defendidos.

Impacto Social e Inclusão Digital

A tecnologia exerce um papel crucial em questões sociais, como inclusão digital e equidade no acesso à internet. Empresas de tecnologia frequentemente precisam desenvolver parcerias com o governo e ONGs, e medir o impacto em RelGov implica demonstrar resultados tangíveis em inclusão digital e benefícios para a sociedade.

Cybersegurança e Confiança Digital

Com o aumento das ameaças digitais, as empresas de tecnologia precisam se engajar em RelGov para influenciar regulamentações de segurança cibernética. Medir resultados aqui inclui avaliar a adaptação das políticas de segurança da empresa às novas regulamentações e os níveis de confiança dos stakeholders.

Outras *Issues* mencionadas, de maneira praticamente unânime, pelos entrevistados que atuam com tecnologia:

- Inteligência Artificial (IA); Marco Civil da Internet; Mão de obra especializada/qualificada; Regulação de insumos relevantes para essa indústria; Tributação de insumos ou de serviços relacionados ao setor.





06 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esperamos que este trabalho tenha sido útil e informativo para todos os leitores, sejam aqueles que já realizam algum tipo de atividade voltada à mensuração de resultados, sejam aqueles que estão pensando em iniciar empreitada nesse sentido em suas organizações. Acreditamos firmemente que testar novos modelos, independentemente de serem valorizados a priori pelas instituições, é essencial para a melhoria contínua do próprio trabalho. Essa abordagem não só promove o desenvolvimento de habilidades e de conhecimentos, mas também contribui significativamente para a organização e a análise dos resultados obtidos.

Ao adotar essa prática, os profissionais podem identificar áreas de melhoria e implementar soluções mais eficazes, resultando em desempenho mais estruturado e, conseqüentemente, mais eficiente e eficaz. Além disso, a experimentação constante e a disposição para inovar são fundamentais para o crescimento pessoal e profissional, bem como para a adaptação às mudanças e desafios das novas tecnologias e do mercado como um todo.

Também incentivamos a troca de experiências e conhecimentos com outros profissionais, pois acreditamos que essa interação enriquece o processo de aprendizado e contribui para construirmos soluções mais bem informadas, robustas e inovadoras. Agradecemos, especialmente, àqueles que contribuíram com a pesquisa com o que têm de mais precioso: seu tempo, cedido gentilmente para participar de entrevistas detalhadas. Tivemos a grata surpresa de ter acesso a profissionais extremamente experientes compartilhando detalhes a respeito da sua atuação, sem que houvesse qualquer receio, mas uma vontade genuína de fomentar a troca entre pares. O propósito do Instituto sai cada vez mais fortalecido com este tipo de colaboração.

Encorajamos nossos pares a analisarem este documento de maneira crítica, valorizando e investindo no desenvolvimento de novos modelos e metodologias, pois acreditamos que esta é uma ferramenta poderosa para alcançar a excelência e a inovação contínua em qualquer área de atuação.

07 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GONZALES, Ana Rita. Using Strategic Planning to Develop KPIs: Making sure Government Affairs efforts are appreciated by the leadership. Policy Wisdom. 2019.

IRELGOV. Guia de boas práticas | Tecnologia e digitalização das Relações Governamentais. Disponível em: <https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Guia-de-Boas-Praticas-Tecnologia-e-Digitalizacao-das-Relacoes-Governamentais-1.pdf>. Acesso: 23 jul. 2024.

IRELGOV. Guia de Melhores Práticas da Atividade de Relações Governamentais do IRELGOV (2019). Coord. AGUILAR, Kelly; BURLE, Fernanda; CAMARANO, Erik; CAFÉ, Valeria. Disponível em: <https://irelgov.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Guia-de-Melhores-Praticas-da-Atividade-de-Relacoes-Governamentais-do-IRELGOV-2019.pdf>. Acesso: 20 jun. 2024.

IRELGOV. Modelos de Referência em Relações Governamentais | Profissional, organização e prestador de serviço (2024). Disponível em: https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2024/06/IRELGOV-Termo_de_Referencia-DIGITAL-FINAL.pdf. Acesso: 20 jun. 2024.

MAHONEY, Christine. Lobbying Success in the United States and the European Union. Jnl Publ. Pol., 27, 1, 35-56. Cambridge University Press, 2007.

MIRO. Balanced Scorecard (BSC). Disponível em: <https://miro.com/pt/planejamento-estrategico/o-que-e-balanced-scorecard-bsc/>. Acesso: 11 ago. 2024.

ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES. A handbook of data collection tools: companion to “a guide to measuring advocacy and policy”. Disponível em: https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/132018_31904_823_a_handbook_of_data_collection_tools.pdf. Acesso: 25 jul. 2024.

ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES. REISMAN, Jane; GIENAPP, Anne; STACHOWIAK; SARAH. A guide to measuring advocacy and policy. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland, 2007.

ROBIN, Nicolas. How to measure the value of the public affairs function? - An empirical approach. 22 jan. 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-value-public-affairs-function-empirical-nicolas-robin>. Acesso: 20 out. 2024.

TOTVS. Guia definitivo sobre KPIs. 01 mar. 2024. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/o-que-e-kpi/>. Acesso: 20 set. 2024.

RESULTADOS DA PESQUISA DE DESKTOP

1.PATRI. Métricas valorizam atividade de relações governamentais. Disponível em: <https://patri.com.br/artigo/metricas-valorizam-atividade-de-relacoes-governamentais>.

2.INTELIGOV. Mensurar resultados em Relgov ainda é um desafio para você? 14 jan. 2022. Disponível em: <https://www.blog.inteligov.com.br/kpi-relgov>.

3.SIGALEI. RelGov: Oito sugestões para desenvolver bons dashboards de RIG. 21 out. 2022. OLIVEIRA, Frederico. Disponível em:<https://www.sigalei.com.br/blog/relgov-oito-sugestoes-para-desenvolver-bons-dashboards-de-rig>.

4.CONEXÃO RIG. A Importância da Mensuração de Resultados em Relações Institucionais e Governamentais (RIG). 22 fev. 2024. GOZETTO, Andréa. Disponível em:<https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-mensura%C3%A7%C3%A3o-de-resultados-em-rela%C3%A7%C3%B5es-e-andr%C3%A9a-gozetto-2dnif/>.

5.GALVÃO, Eduardo. Do Caos à Clareza: O Poder dos KPIs nas Relações Governamentais. 25 out. 2023. Disponível em:<https://www.linkedin.com/pulse/do-caos-%C3%A0-clareza-o-poder-dos-kpis-nas-rela%C3%A7%C3%B5es-eduardo-galv%C3%A3o-5f3lf/>.

6.CONGRESSO EM FOCO. Medindo sucesso: métricas e KPIs no lobby. 09 ago. 2019. GALVÃO, Eduardo. Disponível em:<https://congressoemfoco.uol.com.br/blogs-e-opinioao/colunistas/medindo-sucesso-metricas-e-kpis-no-lobby/>.

7.NODA, Renato. Performance e eficiência em relações institucionais e governamentais: mensuração e resultados. Dissertação (Gestão em Políticas Públicas | EAESP-FGV). Disponível em: <https://passosdacrianca.org.br/wp-content/uploads/2.-PERFORMANCE-E-EFICIENCIA-EM-RELAcoes-INSTITUCIONAIS-E-GOVERNAMENTAIS-MENSURACAO-E-RESULTADOS.pdf>.

8.ABRIG. Planejamento Estratégico de Relações Institucionais e Governamentais para gerar mais impacto. 28 ago. 2023. GOZETTO, Andréa; ALMEIDA, Patrícia. Disponível em: <https://abrignoticias.org.br/index.php/category-styles/regulamentacao-rig/artigo-2/planejamento-estrategico-de-relacoes-institucionais-e-governamentais-para-gerar-mais-impacto>.

9.SIGALEI. ESG e Relações Governamentais. 17 fev. 2022. CORTEZ, Nayara. Disponível em: <https://www.sigalei.com.br/blog/esg-e-relacoes-governamentais>.

10.JOTA. Crescimento do mercado de relações governamentais desacelera em 2023. 23 nov. 2023. INGIZZA, Carolina. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/crescimento-do-mercado-de-relacoes-governamentais-desacelera-em-2023-23112023>.

11.Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (apostila). 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/785/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Indicadores.pdf>.

12.RODRIGUES, Pietro. Introdução às Relações Governamentais. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6958567/mod_resource/content/2/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20RelGov.pdf.

13.Monitoramento em Foco: Indicadores como instrumentos de Monitoramento de Políticas Públicas e parâmetros de qualidade. Dez. 2022. Disponível em: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/pesquisas/documentos/relatorio/relatorio_228.pdf.

14.ENDEAVOR. Relações Governamentais: como essa área faz a interface entre sua scale-up e o governo? ERVOLINO, Ivan; LEVEGUEN, Brina, MOLINA, Felipe. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/area-relacoes-governamentais/>.

15.CORTEX. 6 exemplos de indicadores de comunicação para deixar no seu radar. NAPOLI, Laís. 27 jun. 2022. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/comunicacao/6-exemplos-de-indicadores-de-comunicacao>.

16.CONGRESSO EM FOCO. Gênero e Relações Governamentais. 23 ago. 2019. GOZETTO, Andréa; SANTOS, Manoel; GALVÃO, Eduardo; PINHEIRO, Bruno. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/temas/direitos-humanos/genero-e-relacoes-governamentais/>.

17.DIAP. Relações Institucionais e Governamentais: o que é, como e onde se faz. 2015. Disponível em: <https://www.diap.org.br/index.php/publicacoes/category/12-relacoes-institucionais-e-governamentais-o-que-e-como-e-onde-se-faz>.

18.GOZETTO E ASSOCIADOS. O desafio de mensurar resultados em RIG. 13 out. 2020. <https://www.gozettoeassociados.com.br/post/o-desafio-de-mensurar-resultados-em-rig>.

19.ABRIG. Gestão estratégica: indicadores para mensurar o resultado em RIG. 26 out. 2023. GOZETTO, Andréa; JODAR, Diogo. Disponível em: <https://abrignoticias.org.br/index.php/category-styles/regulamentacao-rig/artigo-2/gestao-estrategica-indicadores-para-mensurar-o-resultado-em-rig>.

20.SUDECO. RELATÓRIO: Indicadores de Desempenho Institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/sudeco/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes-1/publicacoes-da-diretoria-de-planejamento-e-avaliacao/RelatrioIndicadoresPlanoEstrategico20.pdf>.

ASSOCIAÇÕES E MOVIMENTOS MENCIONADOS PELOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS (Acesso: 18 nov. 2024)

Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA): Endereço institucional: <https://www.abrasca.org.br/>.

Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI): Endereço institucional: <https://anpei.org.br/>.

Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES): Endereço institucional: <https://abes.com.br/>.

Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (Brasscom): Endereço institucional: <https://brasscom.org.br/>.

Câmara Brasileira de Economia Digital (Câmara e-net): Endereço institucional: <https://www.camara-e.net/>.

Conselho Digital: Endereço institucional: <https://conselhodigital.org.br>.

IAB Brasil: Endereço institucional <https://iabbrasil.com.br/>.

Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI): Endereço institucional: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mei/o-que-e-a-me/>.

Movimento Brasil Competitivo (MBC): Endereço institucional: <https://www.mbc.org.br/>.

Núcleo de Informação e Coordenação do .br (NIC.BR): <https://nic.br/>

NORMAS MENCIONADAS

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 | Código Penal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso: 15 out. 2024.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013 | Lei de Conflito de Interesses (LCI). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/L12813.htm Acesso: 26 out. 2024.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. [Decreto nº 10.889/2021](#), que regulamenta o inciso VI do caput do art. 5º e o art. 11 da Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, dispõe sobre a divulgação da agenda de compromissos públicos e a participação de agentes públicos, no âmbito do Poder Executivo federal, em audiências e sobre a concessão de hospitalidades por agente privado, e institui o Sistema Eletrônico de Agendas do Poder Executivo federal (e-Agendas). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/decreto/d10889.htm Acesso: 26 out. 2024.

SOBRE AS AUTORAS

Mariana Chaimovich, Doutora pelo Instituto de Relações Internacionais (IRI-USP, 2017) e mestra em Direito Internacional pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FDUSP, 2013). Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Consultora de Relações Governamentais com trajetória em escritório de advocacia, consultoria e terceiro setor, com mais de sete anos de experiência em processo legislativo, monitoramento legislativo e regulatório, elaboração de estratégia de relações governamentais e campanhas de *advocacy*, bem como estruturação de agenda de pesquisa e atividades de comunicação e organização de eventos acadêmicos. Pesquisadora colaboradora associada ao Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Fundação Getulio Vargas. Senior Fellow do Conselho Consultivo do IRELGOV (2024) e Coordenadora do Programa de Mentoria da mesma Instituição.



Camila Salvatore, Bacharel em Relações Internacionais pela UNESP, com MBA em Economia e Gestão, com foco em Relações Governamentais (FGV). Atua há mais de nove anos nas áreas de relações governamentais e *advocacy*, com foco na área de saúde. É alumni do American Council of Young Political Leaderships (ACYPL) e colaboradora do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV). Ocupa o cargo de Public Affairs Specialist na Sanofi Vacinas, atuando nas áreas de relações governamentais e *patient advocacy*.



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

AUTORAS

MARIANA CHAIMOVICH – CONSELHEIRA CONSULTIVA
CAMILA SALVATORE – PESQUISADORA

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