



MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

PESQUISA COMPLETA
IRELGOV

© Dezembro de 2024, IRELGOV

Executado por:



editora.dialogos@irelgov.com.br

www.irelgov.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.

SUMÁRIO

FIGURAS	4
TABELAS	4
APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	5
RELATÓRIO DE PESQUISA	5
ENTREVISTAS	6
RESUMO EXECUTIVO Perfil das empresas e suas abordagens	7
1. BOAS PRÁTICAS & O INSTITUTO DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS (IRELGOV)	9
FAÇA MAIS!	14
FAÇA MENOS!	16
BOAS PRÁTICAS MENCIONADAS NAS ENTREVISTAS	19
2. PRINCIPAIS DESAFIOS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS	21
EM RELAÇÃO À NATUREZA DA ATIVIDADE	22
EM RELAÇÃO AOS ATORES ENVOLVIDOS	28
3. POR QUE E PARA QUEM MEDIR?	32
4. COMO MEDIR? MODELOS E FERRAMENTAS MENCIONADOS NA PESQUISA	35
5. O QUE MEDIR? E QUANDO?	48
5.1. INDICADORES E PERFORMANCE	52
5.2. DIRETRIZES PRÁTICAS PARA A MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS	61
5.3. MONITORAMENTO DOS INDICADORES	62
6. TENDÊNCIAS NA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	66
7. ESPECIFICIDADES EM RELAÇÃO A EMPRESAS DE TECNOLOGIA	69
TEMÁTICAS CONSIDERADAS RELEVANTES	70
Qualidade da extração de dados	71
Excesso de dados e a Paralisia Decisória	71
Proteção de Dados e Privacidade	72
Concorrência e Regulação Antitruste	72
Impacto Social e Inclusão Digital	72
Cybersegurança e Confiança Digital	72
ASSOCIAÇÕES E MOVIMENTOS MENCIONADOS PELOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS	73
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76

9. REFERÊNCIAS	77
10. ANEXO: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	80

DEFINIÇÕES | SIGLAS RELEVANTES

Dado: trata-se de informação disponível, mas sem qualquer tipo de organização ou manipulação. Um dado (termo geralmente acompanhado do adjetivo “bruto”, que demonstra justamente essa falta de tratamento) pode ser um número isolado, uma imagem, um texto ou qualquer outro tipo de mídia.

Métrica: um valor quantitativo que serve de subsídio para medir aspecto específico de determinado processo ou atividade. Justamente por se tratar de subsídio quantificável, podem ser de vários tipos. O indicador de desempenho utiliza métricas, mas as contextualiza em prol da avaliação de resultados. A métrica expressa uma medida, mede a distância percorrida entre o ponto em que estou (vamos chamá-lo, para fins didáticos, de Ponto A) e o ponto em que quero chegar (vamos chamá-lo de Ponto B). A métrica, como o próprio nome diz, deve ser quantificável, mas não indica, de maneira isolada, algo positivo ou negativo: justamente por ser composta de valores brutos, não possui valoração em si mesma. É um primeiro passo para analisar dados. O próximo passo é construir indicadores.

Indicador: trata-se de valor mensurável cujo objetivo é não apenas simplificar, mas tornar mais eficiente a mensuração do sucesso de determinada instituição. Utilizam métricas como matéria-prima. O indicador é uma variável essencial, crítica, que precisa ser não apenas avaliada, mas controlada por aqueles que o estipularam. Ao indicar os rumos da sua performance, os indicadores facilitam a tomada de decisões, pois apontam alternativas para ajustar o caminho que se pode trilhar para sair do *status quo* e atingir o objetivo definido. Utilizamos indicadores para observar o cumprimento das metas estabelecidas.

Dentro de Indicadores, temos os indicadores de:

- **Insumo:** medem a quantidade de insumos utilizados, sejam eles recursos materiais, humanos ou financeiros.
- **Eficiência:** medem a proporção, ou a relação entre serviços entregues e os valores (recursos de maneira geral, não apenas financeiros) dispendidos.
- **Eficácia:** são ideais para mensurar a convergência entre os resultados e os objetivos estabelecidos.
- **Resultado | Impacto**, também conhecidos como indicadores de **efetividade (outcomes)**: como o próprio nome diz, indicam uma consequência em razão de determinada atuação, ou uma mudança a partir de um ponto inicial. Como exemplo, podemos mencionar vitórias ou derrotas legislativas/regulatórias; mudanças na percepção pública a respeito de determinado tema; aumento ou diminuição de temáticas acompanhadas. O sentido do indicador (ou seja, em qual direção ele vai caminhar) depende dos objetivos estratégicos traçados.

- **Esforço ou realização/execução (drivers):** medem o quanto (geralmente em porcentagem) do que está previsto foi efetivamente executado. Como exemplo, podemos mencionar o número de visitas a gabinetes; e-mails ou mensagens enviadas a tomadores de decisões; participação em audiências públicas, entre outras.

Enquanto os **indicadores** retratam os objetivos pelos quais determinada instituição guia suas atividades e a maneira como ela mede o sucesso ou insucesso nesse sentido, as **métricas** representam as **medidas** usadas para acompanhar esse progresso.

Return of Investment (ROI): trata-se do valor gerado pelas iniciativas em comparação com os recursos investidos para realizá-las.

Key Performance Indicator ou Indicador Chave de Performance (KPI): tipo específico de indicador, definido para medir o sucesso em atingir objetivos estratégicos. O KPI, como o próprio nome indica, é um indicador particularmente relevante, alinhado às metas da organização. Enquanto um indicador pode ser uma métrica genérica, utilizada para monitorar qualquer tipo de performance, o KPI é utilizado comumente em maior alinhamento com a estratégia estabelecida. Em suma, tudo pode ser mensurado através de indicadores, mas é relevante definir os indicadores mais importantes para o acompanhamento do plano de ação de uma área ou companhia.

FIGURAS

- **Figura n. 01** | Elaborada com base na dissertação de Renato Noda (2021), p.24.
- **Figura n. 02** | *Teoria da Mudança, A guide to measuring advocacy and policy.* Organizational Research Services. REISMAN, Jane; GIENAPP, Anne; STACHOWIAK; SARAH. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland (2007), p. 22.
- **Figura n. 03** | **Hierarquia dos indicadores de Performance**, elaborada com base em tradução literal de SCHIAVO-CAMPO (2017), p.272, apud NODA (2021), p.15.
- **Figura n. 04** | **Cadeia de Valor e dimensões de resultado e esforço**, Cadeia de Valor e dimensões de resultado e esforço, MARTINS; MARINI (2010, p. 80, apud NODA, 2021, p.15.
- **Figura n. 05** | NODA (2021), p. 20.
- **Figura n. 06** | Exemplo de Ferramenta para Acompanhamento de Indicadores, elaboração própria.
- **Figura n. 07** | Fluxograma, elaboração própria.

TABELAS

- **Tabela 01** | Exemplo de Construção de Indicadores

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. Partindo de arcabouço prático e teórico, a intenção desta pesquisa é elucidar os meios utilizados pelos profissionais de relações governamentais e de *advocacy* para avaliar, quantitativa e qualitativamente, a própria atuação. Além disso, a pesquisa visa auxiliar profissionais tanto na criação de suas próprias metodologias quanto no aperfeiçoamento das já adotadas.

Pretendemos abandonar o paradigma de que é impossível mensurar a atuação em relações governamentais devido às suas múltiplas variáveis. Assim, abrimos espaço para uma nova maneira de perceber o tema. A avaliação é uma jornada, não um fim em si mesma, e deve ser usada como ferramenta de engajamento com atores internos e como aprimoramento contínuo do profissional e da sua atuação.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.

Para isso, foi utilizada a base de associados do IRELGOV para realizar pesquisa abrangente sobre o tema, que envolveu a elaboração de entrevistas estruturadas com profissionais de Relações Governamentais (RelGov), que pode ser consultada no anexo a este documento. A partir desse conteúdo, foram elaboradas sugestões mais bem informadas para mitigar os problemas enfrentados pelos profissionais da área e para ampliar a transparência no setor.

RELATÓRIO DE PESQUISA

Para um mapeamento inicial a respeito do tema, foi feita uma pesquisa de *desktop* utilizando a expressão “indicadores relações governamentais” no mecanismo de busca Google, em abril de 2024 (30.04.2024). Foram consultados os 20 (vinte) primeiros resultados, para um *benchmarking* inicial a respeito do tema. Foram descartados os seguintes resultados: resultados patrocinados;

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

resultados que, apesar de tratarem do tema, referiam-se a oferta de produtos (cursos ou consultoria) sem conteúdo a respeito da temática e também aqueles que, apesar de trazerem as palavras buscadas e constarem dentre os resultados para a busca, não tratavam especificamente do tema em pauta.²

Essa pesquisa foi importante para um mapeamento inicial que orientasse as pesquisadoras sobre a temática em pauta e a respeito dos blogs/páginas com conteúdo relevante sobre o tema. Esses resultados trouxeram novas indicações de bibliografia, muitas delas também consultadas, que podem ser encontradas no item 9 deste documento (“Referências”).³ Além desse material, foram consultadas referências pontuais de dois cursos realizados pelas pesquisadoras, a saber: (i) “Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional”, oferecido gratuitamente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP);⁴ e (ii) “Para superar o desafio de mensurar resultados em RIG”, curso de aperfeiçoamento profissional oferecido no âmbito do Conexão RIG, da professora Andrea Gozetto.

ENTREVISTAS

Inicialmente, para seleção dos entrevistados, foi analisado o relatório completo de associados de pessoas jurídicas (PJ) do IRELGOV, para que as pesquisadoras tivessem acesso às PJs inscritas no Instituto. Dessa lista, extraímos aquelas que, em suas descrições institucionais, tinham atuação intensa em tecnologia como motor de suas atividades.⁵ Complementarmente, selecionamos, no rol de associados do IRELGOV, aqueles que destacaram a atuação profissional na área de Tecnologia. Foi enviado e-mail com formulário para pesquisa a todos esses associados, e entrevistados aqueles que retornaram o contato da equipe com disponibilidade para participar de entrevista mais detalhadas sobre as temáticas abordadas pelo projeto.

Foi também elaborado um formulário sobre a temática, disponibilizado a esses associados selecionados entre agosto e setembro de 2024. Estes resultados também serviram de subsídio para a presente pesquisa.

Foram enviados 30 e-mails para associados fazendo convites para entrevistas (sendo 22 deles para associados pessoa física e 8 pessoas jurídicas), sendo que 16 deles foram aceitos. Foram

² A saber: <https://www.pensarrelgov.org.br/kpis-relgov>, <https://barretodolabella.com.br/areas-de-atuacao/relacoes-institucionais-e-governamentais/>; <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/148123-relacoes-institucionais-indicadores-politicos-institucionais-sao-destaque-no-informe-desta-semana> ; <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/46> ; <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=456704>; <https://foco-legislativo.com.br/mercado> ; <https://relatorioanual.fadc.org.br/2023-2/relacoes-governamentais/> ; <https://www.irelgo.com.br/relacoes-governamentais-na-saude-acao-politica-em-defesa-de-direitos/>.

Acesso: 30 abr. 2024.

³ Os resultados desta pesquisa constam como referência bibliográfica no item 9 deste documento.

⁴ Acesso ao curso disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/604>. Acesso: 26 jul.2024.

⁵ A saber, em ordem alfabética: Celuppi Advogados | Radar Governamental; Gs1 Brasil; Itaú Unibanco; Sigalei; TOTVS; TSC Brasil Inteligência Artificial.

enviados 54 e-mails solicitando o preenchimento do formulário, enviado exclusivamente para associados que, nos cadastros do Instituto, mencionavam a tecnologia como temática de atuação.

RESUMO EXECUTIVO | Perfil das empresas e suas abordagens

Os entrevistados forneceram suas contribuições de maneira anônima, justamente para possibilitar maior transparência no compartilhamento de informações. As contribuições feitas pelos profissionais nas entrevistas foram integradas ao relatório de pesquisa de modo a categorizar as respostas dentro das estruturas preestabelecidas deste documento.

As entrevistas e as respostas obtidas através de formulário online propiciaram maior compreensão a respeito da maneira como profissionais de Relações Governamentais encaram a prática de mensuração de resultado. Algumas semelhanças foram identificadas e são apontadas a seguir:

- **Empresas com soluções tecnológicas:**
 - Contribuem mais com insumos para a construção de indicadores do que com a sistematização deles.
 - Potencial para oferecer ferramentas que facilitem a coleta e análise de dados.
 - Existe uma provocação no sentido de passar a incorporar mais soluções que contribuam para a apresentação de KPI.
- **Multinacionais:**
 - Processos mais definidos e alinhados com metodologias corporativas.
 - Maior rigor na definição e acompanhamento de indicadores.
 - Amplo enfoque na apresentação dos resultados obtidos e metas da companhia alcançadas.
 - Equipes de grandes empresas tendem a reservar espaço relevante para indicadores financeiros e para isso existe necessidade premente de conexão próxima com outras áreas, justamente para conseguir chegar a esses números.
 - A interlocução com atores internos é particularmente relevante.
- **Associações:**
 - Maior preocupação com a definição de indicadores, mas maior flexibilidade na metodologia.
 - Necessidade de prestar contas aos associados impulsiona a busca por métricas.
- **Consultorias / prestadores de serviços:**
 - Maior foco na coleta de insumos do que na efetiva mensuração.
 - Mensuração de resultados com maior atenção a resultado de negócios (ampliação de clientes; satisfação) do que de relações governamentais (considerado com potencial de ampliação)

1. Desafios e oportunidades:

- **Priorização:** A priorização pode otimizar recursos, bem como potencializar os resultados que se pretende com a mensuração.
- **Metodologia:** A escolha da metodologia adequada pode ser complexa, especialmente para associações com diversas demandas.
- **Dados:** A coleta e análise de dados podem ser um obstáculo, especialmente para empresas menores.
- **Apresentação dos resultados:** A necessidade de comunicar os resultados de forma clara e concisa é fundamental.
- **Influência em políticas:** A medição da influência em políticas públicas é um desafio, mas é um objetivo central das relações governamentais.

2. Tendências e boas práticas:

- **Integração de tecnologia:** O uso de ferramentas tecnológicas para facilitar a gestão de indicadores é uma necessidade, mas cada empresa está num momento diferente em relação a isso. As ferramentas vão desde Excel, passando por ferramentas online como soluções *Agile*, chegando até mesmo no uso de linguagens de programação para personalizar o que se deseja obter.
- **Foco nos resultados:** A apresentação dos resultados é cada vez mais importante para demonstrar o valor das relações governamentais, em contraposição à exploração dos esforços.
- **Personalização:** A escolha dos indicadores deve ser personalizada para cada organização, considerando seus objetivos e desafios específicos, bem como seus recursos disponíveis.

Este documento está estruturado em sete partes principais: começamos com as boas práticas já adotadas no âmbito do IRELGOV e seguimos com os principais desafios enfrentados na jornada da mensuração de resultados em relações governamentais, algo destacado de maneira praticamente unânime tanto pela literatura consultada como pelos entrevistados. Pensar nesses desafios é essencial para superar o receio de medir resultados e pensar em indicadores para a atividade de relações governamentais.

Seguimos com os motivos pelos quais faz sentido realizar essa mensuração de resultados, no item “Por que e para quem medir?”, e continuamos com exemplos no item “Como medir?”, inclusive trazendo modelos e ferramentas mencionados na pesquisa.

Logo, partimos para uma parte ainda mais prática, indicando possibilidades, ainda que não exaustivas, do que é possível medir nessa atividade (“O que medir? E quando?”). Em seguida, analisamos tendências na mensuração de resultados. Encerramos a parte material da pesquisa falando de especificidades relacionadas a empresas de tecnologia, trazendo as discussões mais mencionadas, além de ferramentas e desafios referentes a essa indústria tão abrangente.

1. BOAS PRÁTICAS & O INSTITUTO DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS (IRELGOV)

O objetivo primordial deste estudo é reforçar e aprimorar a profissionalização da atuação do profissional de relações governamentais no Brasil. O foco do presente item é, ademais, ressaltar o objetivo estratégico de geração de impacto positivo e transformação da atividade, que pretende aperfeiçoar a formação dos profissionais e organizações que atuam na área por meio da difusão gratuita de conteúdo de qualidade e pesquisas metodologicamente sólidas.

O presente estudo tem como objetivo principal promover o debate sobre indicadores, 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 – nem poderia ser – 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.

Em virtude das especificidades das relações governamentais, que congregam matérias e áreas distintas, apesar de correlatas (como Direito, Economia e Políticas Públicas), consultamos materiais relacionados a indicadores de *advocacy*, *policy* e até mesmo indicadores internos das empresas. Isso porque, exemplificativamente, se considerarmos que eventuais mudanças em norma tributária têm impacto direto na atuação de determinada empresa, os indicadores financeiros podem auxiliar a elaborar a estratégia de relações governamentais. O potencial de cocriação entre as áreas pode ser, simultaneamente, enriquecedor e causador de enormes desafios para esse profissional. Justamente por isso, abordamos os desafios a superar em relação aos atores envolvidos em item próprio.

É importante, neste momento, traçar o seguinte paralelo: se indicadores são sempre distintos a depender da atividade abordada e da instituição em pauta, por que isso seria diferente para as relações governamentais?⁶ É claro que existe um mínimo denominador comum (que, muitas vezes, nem é tão mínimo assim), mas, nesta pesquisa, nos deparamos com inúmeras maneiras de medir a atuação deste profissional, que atua não apenas em temáticas, mas em estruturas diferentes (sejam elas empresas, consultorias, escritórios de advocacia, entidades do terceiro setor, associações setoriais das mais diversas, só para mencionar algumas hipóteses). Deste modo, começar a quantificar a atuação já é, por si só, uma boa prática. Para aprimorar a atuação na área, sugerimos a reflexão tendo o presente estudo como base para definir indicadores da atividade.

⁶ O termo “instituição” é usado, neste trabalho, como sinônimo amplo de alternativas distintas de pessoa jurídica, como empresas, consultorias, escritórios de advocacia, entidades do terceiro setor, ou até mesmo integrante de algum dos Poderes. Isso foi feito para evitar a percepção de que estaríamos tratando, apenas, de indicadores para um tipo específico de pessoa jurídica.

Para isso, partimos neste estudo do conteúdo construído no âmbito do próprio IRELGOV, como linha-mestra que norteia os esforços de pesquisa, para aproveitar o trabalho já elaborado pelo Instituto, como *think tank* cujo mote principal é aprimorar a produção de conteúdo e a profissionalização da atividade de relações governamentais. Isso foi importante para que os resultados aqui apresentados partissem de uma base comum, prosseguindo a partir do que já foi produzido em seu contexto. Essa opção foi reforçada pela menção do conteúdo elaborado pelo IRELGOV nos resultados encontrados na pesquisa do desktop.⁷ 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 materiais que o antecedem, este estudo não deve ser percebido como barreira à atividade de relações governamentais, mas como referência para que se aperfeiçoe a maneira de medir o desempenho deste profissional ou da instituição na qual se encontra. 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:⁸

“(...) 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.”⁹ (grifos nossos)

Aqui, vamos adotar essas diferenciações em linhas gerais, considerando os achados da pesquisa, mas mantendo esse panorama em mente para tratar de mensuração de resultados. 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.”¹⁰ (grifos nossos)

⁷ 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.

⁸ 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.

⁹ Modelos de Referência em Relações Governamentais, IRELGOV, páginas 18 e seguintes.

¹⁰ Idem.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a área de relações governamentais deve ter, idealmente, seus objetivos intimamente conectados com aqueles da instituição na qual se insere, caso esta não seja a atividade-fim da instituição.

De acordo com o Modelo, integram o Planejamento Estratégico de Relações Governamentais não apenas o levantamento, priorização e governança de temas prioritários, mas também mapeamento de stakeholders¹¹ relevantes e análise de riscos. Trataremos dessa definição e estruturação em item próprio.¹²

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. Aqui, falamos em “instituição” de maneira ampla para contemplar não apenas empresas com uma área de RelGov, cenário no qual o objetivo estratégico da área tende a se relacionar com o objetivo da empresa como um todo; mas também de consultorias que defendem os interesses de clientes e, para definir indicadores, precisam que sua atuação esteja direcionada de maneira coerente com os objetivos de seus clientes. Somente assim será possível agregar valor e fazer ajustes de rota necessários para aprimorar o trabalho feito em prol do objetivo estabelecido.

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 onde se deseja. Isso implica saber de onde se parte e onde se pretende chegar. 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

¹¹ Usamos aqui o termo *stakeholder*, em inglês, por ser termo amplamente usado tanto na literatura quanto pelos profissionais entrevistados. Neste documento, a palavra “ator” é utilizada como sinônimo de *stakeholder*.

¹² Mencionamos aqui, de maneira complementar ao planejamento estratégico, os seguintes processos, que podem ser realizados a depender das prioridades e grau de maturidade da organização, e são descritos de maneira detalhada pelo Modelo, para organizações, nas páginas 18 e seguintes: Gestão das Campanhas de Defesa de Interesses; Gestão de Stakeholders (internos e externos à instituição); Gestão de Comunicação; *Compliance* e Gestão de Crises. No caso dos prestadores de serviço, os processos constam nas páginas 22 e seguintes, e são: Marketing e Vendas; Gestão dos Serviços Contratados; Gestão de Stakeholders; Gestão de Comunicação; *Compliance* e Gestão de Crises.

KPI). Os **INDICADORES** demonstram de que maneira (ou seja, *como*) ocorreu o processo que culminou nesse resultado (de conseguir atingir determinado objetivo).

Do chocolate ao dinheiro em espécie, passando pelas mudanças climáticas e pela indústria do tabaco, o lobista participa do processo de cocriação das normas e das políticas públicas brasileiras. Este é um documento que não se pretende exaustivo, mas um repositório de procedimentos e ideias para iniciar o debate, que certamente vai continuar nas próximas edições.

Tema recorrente nos resultados encontrados e que, apesar de parecer óbvio em uma primeira leitura, é necessário mencionar: antes de definir indicadores, é imprescindível elaborar um planejamento que demonstre onde a área se encontra (*status quo*) e onde deseja chegar com a sua atuação, seus esforços, enfim, com o seu trabalho. Estabelecer quais são os objetivos da área é imprescindível antes de definir quais dados serão quantificados, e de que maneira isso poderá ser feito. Isso vale tanto para auxiliar nos relatórios, principalmente os que congregam dados de maneira visual, como *dashboards*,¹³ que serão compartilhados dentro da estrutura de uma instituição; quanto para definir quais dados serão compartilhados para fora, ou seja, com os tomadores de decisão em si.¹⁴ Dashboards que geram relatórios automatizados liberam tempo do profissional e são considerados extremamente interessantes para qualquer tipo de instituição.

A área de Relações Governamentais está inserida no contexto mais amplo de uma organização, seja ela uma empresa ou consultoria. Justamente por isso, é imprescindível que os objetivos mais amplos da área estejam ligados aos objetivos da instituição como um todo, para que não haja descompasso.

Podemos afirmar que um sistema de mensuração composto apenas por indicadores de esforço não é objetivo, e demonstra maior preocupação com os *meios* que com os *fins* a serem atingidos (ou seja, os resultados). Por outro lado, uma mensuração baseada exclusivamente em indicadores de resultados reflete a desconexão entre três componentes essenciais da atuação em relações governamentais: (i) estratégia, (ii) meios e (iii) resultados. Deste modo, um sistema de medição balanceado pode ser composto por indicadores de resultado e de esforço. Cada indicador de resultado pode ser pareado com um ou mais indicadores de esforço. A composição entre ambos contribui com a estruturação de um sistema coeso.

¹³ *Dashboards* são um tipo de painel visual que resume indicadores para a alta liderança. Trata-se de ferramenta considerada essencial para equipes de Relações Institucionais e Governamentais. Neste documento, para tornar o conteúdo mais abrangente, falamos em “relatório” como uma maneira de comunicação entre a equipe de relações governamentais e a alta liderança. As expressões são intercambiáveis.

¹⁴ Aqui, quando falamos em “tomadores de decisão”, nos referimos às pessoas que tomarão decisões estratégicas sobre o prosseguimento de determinada estratégia de relações governamentais dentro de determinada estrutura: podemos ter o objetivo de alimentar de informações a alta liderança de uma empresa ou de uma instituição com estrutura semelhante; os clientes de uma consultoria ou escritório de advocacia; os associados de uma associação; etc.

Para verificar se determinado indicador deve ou não ser selecionado, e pode ser considerado um bom indicador de desempenho, recomenda-se avaliar a existência das seguintes características:¹⁵

- i. **Utilidade:** o critério exige que o indicador seja útil, que comunique a intenção do objetivo a ser perseguido. Esse indicador de fato demonstra aquilo que a instituição espera?
- ii. **Representatividade:** o indicador representa, de modo fiel, o que se pretende medir?
- iii. **Confiabilidade da fonte e confiabilidade metodológica:** a fonte de onde se pretende extrair os dados é confiável? O método de coleta é confiável?
- iv. **Disponibilidade:** os dados necessários para calcular esse indicador estão plenamente disponíveis?
- v. **Economicidade:** cálculo de custo *versus* benefício. Quanto custa obter o indicador? Esse dispêndio faz sentido no caso concreto?
- vi. **Simplicidade de comunicação:** os destinatários do indicador, ou aqueles que o utilizarão como subsídio de suas atividades profissionais, vão compreendê-lo plenamente?
- vii. **Estabilidade:** o indicador permite que sejam feitas comparações com interferência mínima de variáveis externas?
- viii. **Tempestividade:** o indicador a ser obtido decorre de informações atuais? E, ainda: ele pode ser obtido a tempo para ser utilizado e cumprir seu papel?
- ix. **Sensibilidade:** eventuais variações no processo, sejam elas decorrentes de intervenções intencionais ou não, são refletidas no indicador?

Antes de definir indicadores, é fundamental dedicar tempo à análise aprofundada da própria estratégia de relações governamentais. Isso envolve examinar o cenário em que a organização está inserida, considerando tanto suas prioridades quanto o ambiente político na qual está inserida e os *stakeholders* relevantes envolvidos.

Existem diversos aspectos a contemplar antes de definir indicadores, combinando-os com as características essenciais mencionadas acima:¹⁶

1. **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*)
2. **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.

¹⁵ Propriedades apresentadas no Módulo 3 (“Sistemas de medição de desempenho institucional”) do curso da ENAP sobre elaboração de indicadores de desempenho institucional.

¹⁶ 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.

3. **Possuo conhecimento aprofundado sobre o cenário político no qual atuo ou pretendo atuar?**
4. **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.
5. **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. **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?**

Ao longo da pesquisa, uma provocação em particular nos foi sugerida, e o desafio devidamente aceito: fazer uma espécie de “Dos and Dont’s” das relações governamentais, expressão idiomática que significa algo do tipo “o que fazer e o que não fazer”. Portanto, tentamos apresentar, de uma maneira leve, as boas práticas sugeridas – e o que ouvimos sobre o que não fazer. Claro que as diretrizes de parte a parte dependem das atividades exercidas, do contexto, da conjuntura, temos plena noção disso. A ideia é, apenas, fomentar o debate sobre boas práticas e práticas que podem não ser construtivas em todas as ocasiões.

FAÇA MAIS!

1. **Análise a relevância do indicador para a atividade em pauta:** o indicador pode mostrar 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. Justamente por isso, é necessário que haja um trabalho contínuo de “reciclagem” de indicadores: indicadores que não “indicam” nada relevante podem ser substituídos por outros que apontam, com mais clareza, a evolução do trabalho e contribuam na identificação de como alcançar o que se pretende.

Exemplo mencionado no material pesquisado são os “indicadores de vaidade”: é possível que a quantidade de seguidores seja relevante para os seus propósitos em uma atividade de *advocacy*, por exemplo. Mas pode ser que, para o objetivo estratégico específico ao qual a equipe está se dedicando em determinado semestre, o número de seguidores em nada influencie a mudança do *status quo*. Assim, apenas gasta-se tempo acompanhando este indicador, pouco ou nada útil, quando a equipe poderia estar focada em quantificar outro aspecto relacionado à atividade. Recomenda-se, portanto, uma avaliação periódica dos indicadores.¹⁷

- 2. 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.
- 3. 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.

Parte do trabalho do profissional de relações governamentais é dominar o cenário político, bem como saber adaptar-se às suas constantes transformações. Os momentos de trocas de governo são especialmente estratégicos para sua atuação e mensuração. Algumas áreas de relações governamentais costumam avaliar a própria atuação de 4 em 4 anos, coincidindo o período com mandatos governamentais, mas existe uma tendência (muito bem-vista) de possuir marcos menores, para facilitar o gerenciamento dos indicadores.

- 4. 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. É uma faca de dois gumes: exemplificativamente, o profissional isolacionista pode usar dessa linguagem técnica-regimental (apensamento de projetos, substitutivos, etc.) ou do desconhecimento de seus pares, para amplificar a relevância de seus resultados. Ao mesmo tempo, o desconhecimento de outros setores de uma empresa também pode contribuir com a ausência de compreensão da importância do seu trabalho. A maneira de comunicar deve ser pensada para gerar conhecimento o suficiente dentro de uma empresa a ponto do profissional de RelGov ser acionado nos momentos de riscos e oportunidades, bem como potencialmente valorizar seu orçamento e recursos.

¹⁷ Informação disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/o-que-e-kpi/>. Acesso: 24 jul. 2024.

Traga mais Gente pra dentro! Cada vez mais, os profissionais de RelGov das empresas estão puxando os executivos (principalmente C-Level) para a sala de reunião nas interações com os tomadores de decisão governamentais. Já existiu a percepção disseminada de que isso seria uma prática ruim no setor, mas isso é atribuído a profissionais que, por quererem fazer reserva de mercado, tentavam ativamente alijar os executivos da interação do governo, principalmente para que apenas esses profissionais tivessem acesso exclusivo aos atores públicos. É importante notar que cada profissional tem a sua *expertise* e que o papel do profissional de RelGov é avaliar qual competência será mais frutífera para o objetivo em questão. Trazer executivos à discussão não apenas agrega informações, mas ajuda a desmistificar a atuação da área.

FAÇA MENOS!

1. **Medir TUDO**¹⁸
2. **Não medir NADA**
3. **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.
4. **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.

As razões dadas para que se evite medir majoritariamente os esforços variam: sabemos que o profissional pode fazer 100 agendas para tratar de um tema, ou fazer apenas uma – e ser bem (ou mal) sucedido em ambos os casos. Mas: em caso de sucesso, obviamente o ideal é ter menos esforço – somente uma agenda, e não cem. No entanto, muitas vezes, medir esforços é utilizado como uma tentativa de justificar a existência da área. Por vezes, acredita-se que, se apenas uma reunião fosse suficiente para resolver o problema, o investimento na área não seria justificável. Essa lógica precisa ser desconstruída, mas o profissional de Relações Governamentais nem sempre consegue sustentá-la sozinho, sendo necessário um esforço conjunto para reforçar a visão estratégica de seu trabalho.

¹⁸ 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.

- 5. 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.
- 6. 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”.

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:¹⁹

- 1. 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, Excel, 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? Alguns resultados da pesquisa indicam, como diretriz, que se pergunte quais são os objetivos que as pessoas que receberão os resultados estão tentando alcançar, e, inclusive, qual o tempo útil que elas possuem para acessar essas informações: isso dará uma dimensão mais precisa da quantidade de informações adequada para compartilhar com essas lideranças.²⁰
- 2. 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.
- 3. 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.²¹

¹⁹ SIGALEI. RelGov: Oito sugestões para desenvolver bons dashboards de RIG.

²⁰ 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.

²¹ 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).”.

4. **Apresentar um 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 avaliarem a estratégia e decidir se ela deve seguir o mesmo curso, ou precisa de um desvio de rota.
5. **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. Usar (poucas) cores também é incentivado: vermelho, amarelo e azul/verde, por exemplo, são exemplos mencionados e que funcionam bem para retratar potenciais urgências nesse contexto de tramitação legislativa.
6. **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.²²
7. **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.

Foram mencionadas diversas maneiras de demonstrar resultados de modo mais atraente para interlocutores internos e externos nas entrevistas. Compilamos a seguir algumas sugestões, para servir de inspiração. Uma maneira interessante de demonstrar os resultados é separar as informações conforme as áreas prioritárias da instituição, os pilares de atuação, e demonstrar os resultados com base nisso. Outra possibilidade aventada é a de montar linha do tempo e apresentar as tramitações e as vitórias/derrotas de maneira cronológica, com os pontos mais relevantes.

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

²² As duas plataformas de monitoramento mais mencionadas nas entrevistas estruturadas possuem acesso por computador ou dispositivos para *smartphones*. São elas: Sigalei e Inteligov.

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.

BOAS PRÁTICAS MENCIONADAS NAS ENTREVISTAS

Ter uma **Política interna pública de relacionamento**. Não são todas as instituições que possuem documentos desse tipo estruturados, e menos ainda aquelas que compartilham posicionamentos entregues aos tomadores de decisão com o público. Trata-se de uma maneira interessante de fomentar o aumento da transparência na atividade, algo sempre muito bem-vindo.

Facilitar ao máximo a compreensão por parte do interlocutor. O ideal é que sempre haja um sumário/resumo executivo antes de conteúdo técnico e detalhado. Foi mencionada a importância de um documento de uma página com *bullets*, itens mais relevantes da manifestação, sempre que possível, para chamar a atenção do interlocutor para o que realmente importa.

Via de mão dupla: assim como o profissional de RelGov busca a ajuda de outras áreas, a recíproca também é verdadeira. Uma boa prática apontada para engajar os pares de outros setores é tentar conhecer, o máximo possível, o *core business* das áreas correlatas. Perguntar, para quem vier pedir a sua ajuda: qual o impacto (financeiro, reputacional) desta *issue*? É importante ter uma faixa de valor de impacto, ou saber, por exemplo, quais as métricas usadas pela área. Essa sinergia permite não apenas conhecer melhor os colegas, mas permite buscar sinergias futuras, e manter-se relevante para a instituição.

Boas práticas na construção de Redes: para além das funções dentro da instituição, é importante que o profissional também trabalhe a sua imagem como profissional de maneira dissociada da entidade na qual atua. Isso ajuda, inclusive, a abrir portas que, às vezes, podem ainda não estar abertas para você dentro da sua própria empresa. Compartilhar reuniões com atores relevantes nas redes sociais (LinkedIn foi a mais mencionada, seguida pelo Instagram), é uma iniciativa que serve não apenas para desmistificar o trabalho do profissional de relações governamentais, mas confere certa *accountability* dentro da própria estrutura da empresa – já que os chefes, sejam eles superiores hierárquicos, seus clientes ou os (potenciais) investidores na sua empresa, ficam sabendo o que você efetivamente está fazendo.

Monitoramento de melhores práticas internacionais para a sugestão de melhores práticas de maneira mais propositiva: como exemplo, foi mencionada a regulamentação de Inteligência Artificial. Ao monitorar o que está acontecendo fora do Brasil, é possível observar que a legislação dos países e blocos centrais, como Estados Unidos e União Europeia, podem não ser, necessariamente, as mais avançadas no tema. No caso da Inteligência Artificial, Austrália, Japão e Vietnã são pioneiros e possuem normas avançadas sobre o tema.

Sobre a importância do **FOCO**: não gastar tempo reinventando a roda: ou seja, fazer análises que já estão sendo feitas de maneira muito acessível e eficiente por instituições sabidamente

competentes pode ser uma perda de tempo. Como exemplo, foram mencionados relatórios de eleições, com mapas interativos sobre qual candidato ganhou em qual Estado/município/região. É possível que esse seja o seu core business e, neste caso, esta sugestão não se aplica. Mas, no geral, a máxima permanece verdadeira: tente focar no que é mais estratégico.

Boas Práticas para tangibilizar a atuação | Inclusive dos próprios reguladores

- **Buscar explicitar suas sugestões de texto, no caso de proposições legislativas ou emendas:** isso tangibiliza a mensuração, no momento oportuno, a respeito do que a equipe ou o profissional conseguiu de fato impactar no processo legislativo. Claro que, no caso de sugestão textual de normas, muitas vezes instituições diferentes dão sugestões semelhantes ao regulador, então pode não ser tão fácil estabelecer a relação de causa e consequência entre oferecer uma sugestão e ela ser acolhida. De qualquer maneira, quanto mais *direta* a intervenção e a sugestão, e maior a transparência sobre as propostas feitas por instituições diferentes, mais fácil será estabelecer essa relação.

- Alguns reguladores adotam práticas excelentes nesse sentido, elaborando relatórios sobre o resultado das audiências públicas. Isso é verdade, principalmente, em órgãos técnicos,²³ que divulgam as sugestões recebidas, agrupadas de maneira temática, o que facilita enormemente a construção de um racional a respeito da elaboração da regulação. E facilita, também, avaliar quais sugestões feitas foram aceitas, aceitas parcialmente, ou não aceitas.

Este item teve como objetivo, partindo do conhecimento estruturado previamente no âmbito do IRELGOV, apresentar as estratégias já utilizadas por nossos pares, e fomentar o debate sobre como podemos construir mecanismos mais robustos de mensuração de resultados a partir de experiências de campo e das boas práticas compartilhadas. O intuito é que esse conteúdo auxilie nossos pares e, conseqüentemente, as instituições nas quais atuam, a promover uma prática em relações governamentais mais estruturada, transparente e qualificada.

²³ Os exemplos dados pelos entrevistados nesse sentido foram: Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil e a B3.

2. PRINCIPAIS DESAFIOS DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Antes de partir para a uma descrição do processo de mensuração de resultados, propomos reflexão a respeito do tema. Ao fomentar o debate a respeito dos principais desafios desse processo, objetivamos ter uma base mais robusta com as possíveis soluções para questões que mais preocupam os profissionais de relações governamentais. A preocupação com a mensuração de resultados é onipresente e, de acordo com nossas conversas durante esta presente pesquisa, notamos que ainda há muito ceticismo a respeito do tema, e que muitos profissionais optam por não registrar suas atividades de maneira organizada, seja por falta de equipe ou de tempo, seja por descrença na real possibilidade de essa descrição agregar valor à sua atuação. A intenção do presente item, portanto, não é trazer desesperança, mas ressaltar que existe muita gente que compartilha e está tentando superar esses desafios. Vamos a eles:

Além de falarmos, a seguir, sobre os desafios em relação à natureza da atividade em si e aos atores que dela participam, achamos interessante pensar nos desafios como problemáticas inseridas em três grandes blocos. O primeiro bloco de desafios envolve a **disponibilização da informação, a qualidade e a periodicidade dessa informação**. Você pode ter uma boa informação no timing errado, ou estar com o timing certo e dar uma informação errada.

O segundo bloco de dificuldades relaciona-se à **maturidade da área** em promover essa discussão e à definição do *modus operandi* para realizar essa mensuração de resultados, principalmente na comunicação entre pares. Compartilhar informações é imprescindível: só com diálogo aberto teremos insumos que realmente vão ser capazes de provocar uma mudança de percepção a respeito da profissão.

O terceiro bloco de desafio é a **atenção aos dados na área de relações governamentais em si**. Principalmente sobre a questão da correlação *versus* Influência: as variáveis muitas vezes podem estar relacionadas, mas uma não necessariamente influencia a outra. É importante entender isso quando falamos em RelGov. Nesse sentido, é extremamente importante atentar a conceitos basilares de estatística. Precisamos “torturar o dado” para saber o que é realmente possível extrair dele: o que as variáveis realmente podem dizer ou não. O que é extrapolação?

Quanto mais aumentamos o volume de informação que conseguimos extrair, e esse volume hoje é muito significativo – podemos usar a expressão “esmagador”; mais importante é ter perguntas bem-feitas para que, delas, seja possível verificar e extrair o que os dados efetivamente trazem com relação àquilo que você deseja saber. Se a sua pergunta de pesquisa (a sua meta, seu objetivo) é muito aberta, conforme aumentamos o volume de dados, maior o risco de paralisia decisória, ou de um falso positivo para a sua resposta.

Uma qualidade importante do profissional de RelGov é ter a visão estratégica a partir do dado. O indicador é a informação tratada de maneira estratégica que esse profissional consegue extrair do dado puro, das métricas usadas para construir aquele indicador, com base, justamente, em

qual é a sua preocupação, qual é a sua dor (ou a dor da instituição, no caso). É o profissional de RelGov quem vai olhar para o histórico de votações de determinada parlamentar (que pode ser colhido por um cientista de dados) e avaliar o perfil qualitativo desta parlamentar: formação, histórico familiar, sabe quais temáticas são bandeiras pessoais suas, saber que ela é relatora de uma matéria que está tramitando em regime de urgência. Isso significa que ter os dados é importante como subsídio de uma tomada de decisões mais bem fundamentada, que exige não apenas o fortalecimento do aspecto quantitativo, mas do qualitativo também.

No momento em que nos sentamos com um tomador de decisão para influenciá-lo a respeito de determinada pauta, precisamos ter um histórico completo dessa pessoa, saber o que e como pedir, pensar em possíveis respostas – e em possíveis perguntas – que podem advir desse debate livre de ideias. O perfil do tomador de decisões, suas redes sociais, seu histórico político, suas bandeiras também são públicos. Cabe a nós decidirmos o que fazer com esse excesso de informações, e como direcioná-las para tirar o melhor proveito possível delas. E, sempre que possível, não ser um estranho ao entrar na sala de reunião: construção de pontes e de relacionamentos é característica sempre reiterada nas conversas com nossos pares.

EM RELAÇÃO À NATUREZA DA ATIVIDADE

Muito se fala sobre a natureza intangível da mensuração de resultados em relações governamentais, principalmente quando se trata de *influência* ou de mudança na percepção da sociedade a respeito de determinado tema. Como medir impacto positivo, ou mesmo parcela desse impacto?

Dentro de uma empresa que não é de relações governamentais, ou seja, na qual as relações governamentais não são a área fim da companhia, existe um desafio constante em demonstrar o que – ou se – a equipe agrega em valor para a instituição.

Outra dificuldade mencionada é uma mensuração que, em geral, as áreas financeiras solicitam, e para a qual muitas vezes não é possível apresentar um contrafactual. Ou seja: o que teria acontecido caso aquele evento não tivesse ocorrido. Muitas vezes, é possível medir quanto (em valores) determinado projeto de lei impacta a atividade da empresa caso ele seja aprovado. Mas é muito difícil mensurar o quanto especificamente a atuação do profissional de RelGov foi responsável para que o projeto fosse, de fato, aprovado. Ou seja, qual porcentagem desse impacto financeiro de fato caberia à área. Então, toda vez que ocorre uma pressão para que esse indicador financeiro integre o indicador de RelGov, isso pode gerar distorções. Como exemplo, em alguns casos, a aprovação de determinada proposição tem como consequência potencial a própria existência do negócio. Neste caso, será que poderíamos dizer que o resultado financeiro seria a integralidade do faturamento da empresa em determinado período? Alguns entrevistados acreditam que sim. Fica aqui nosso convite à discussão.

Principais Desafios Nas Consultorias

Existem claros limites impostos pelos próprios clientes quanto ao compartilhamento de informações relativas ao negócio com consultores e consultorias. Embora geralmente (há exceções) eles não façam a representação direta do cliente, fornecem insumos para informar e qualificar essa interação entre seus clientes e os tomadores de decisão. No caso das consultorias, a mensuração de resultados pode estar ligada intimamente à satisfação dos clientes, apesar de, no caso daquelas que de fato realizam o engajamento, a mensuração de resultados, quando existe, funcionar da mesma maneira que as instituições no geral.

Nas consultorias entrevistadas, muitas vezes os insumos (subsídios para a tomada de decisão) são enviados para que os clientes estruturem seus próprios indicadores. Há um consenso sobre a necessidade de compreender, em detalhes, a estrutura da elaboração de metas dos clientes para, com isso, estruturar a prestação de serviços de modo a lidar com as suas necessidades de maneira mais focada, justamente para que as metas sejam claras e coincidentes.

As consultorias, particularmente aquelas que fornecem serviço de monitoramento (seja de proposições, normas publicadas ou de mídia/redes sociais), fazem uso intensivo de ferramentas de tecnologia para captura e análise de dados para construção de cenário, especialmente cenário político. Reputação e opinião pública digital também foram aspectos mencionados como relevantes para munir clientes de dados a respeito da conjuntura.

RESULTADO vs. IMPACTO: notamos discussão acirrada a respeito de qual seria efetivamente o impacto, para uma empresa, das atividades realizadas pela equipe de Relações Governamentais. Barrar um projeto de lei, por exemplo, pode ser o *resultado* direto de uma ação do seu time (ou, pelo menos, ao que tudo indica, a sua ação foi importante para esse resultado). Mas, principalmente quando falamos em empresas de tecnologia, é importante sabermos qual é o *impacto* disso: seria viabilizar um produto da empresa que, caso esse projeto fosse aprovado, não poderia ser comercializado, por exemplo? Pensar exatamente em qual foi o impacto e no seu tamanho (preferencialmente financeiro) tangibiliza a atuação do profissional não apenas para os pares, mas para a alta liderança. Em alguns casos, é possível tangibilizar isso em valores: economizei a quantia X, ou porque a empresa não precisou adaptar o produto à nova legislação, ou porque pôde continuar oferecendo o produto sem quaisquer restrições.

Esse cálculo pode ser mais difícil, mas é relevante principalmente se está claro que o impacto de determinada *issue* para o negócio é alto, e é isso que pode ajudar a justificar a existência, e a manutenção, da área.

O Desafio Final: antes de começar a falar de relações governamentais, precisamos falar dos profissionais de RelGov, ou lobistas. O termo “lobby”, no Brasil, é muitas vezes ligado a corrupção. Isso porque existem profissionais corruptos em todas as profissões. A nossa, infelizmente, não é uma exceção. O que é importante dizer é que o lobista é, essencialmente, um cidadão que compartilha informações e dados com os tomadores de decisão, auxiliando-os, de maneira transparente, a tomar decisões mais bem informadas. A pessoa corrupta, por sua

vez, é aquela que pratica o crime de corrupção, que pode ser “**Corrupção Ativa**”, que consiste em “oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício: (...) (art. 333 do Código Penal)”, ou “**Corrupção Passiva**”, que, por sua vez, implica “solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem” (art. 317 do Código Penal).²⁴ O lobista não oferece vantagens indevidas, ele informa. Para maiores informações sobre o que pode e o que não pode, sugerimos consultar, além do Código Penal, os seguintes diplomas normativos, que determinam parâmetros de valores para eventuais brindes e hospitalidades oferecidas a agentes públicos:²⁵

- **Lei de Conflito de Interesses (LCI):** Lei nº 12.813/2013.²⁶
- **Decreto nº 10.889/2021**, que 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.²⁷

É possível mensurar influência? Não nos propomos a responder a esta pergunta de maneira definitiva. Ainda que existam metodologias desenvolvidas com esta finalidade, é muito difícil afirmar, de maneira categórica, que medir influência é plenamente possível. É possível, por outro lado, medir o sucesso de determinada empreitada, principalmente quando temos claro o ponto de partida (*status quo ante*) e o ponto de chegada pretendido. E, claro, tentar medir os fatores que tornaram esse sucesso uma realidade. Sempre vale se perguntar: o resultado teria sido o mesmo sem a sua atuação? Autores como Christine Mahoney falam sobre as fases determinantes para que se atinja o sucesso:²⁸ seriam elas uma escalada entre nenhum objetivo alcançado (01), algum objetivo alcançado (02) e objetivo alcançado de maneira plena (03).

Causa e consequência em Relações Governamentais

É possível estabelecer relação de causalidade em relações governamentais? É possível, mas não podemos dizer que é fácil. Dependerá fortemente da ação e do contexto. Se o profissional

²⁴ BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. DECRETO-LEI No 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso: 26 out. 2024.

²⁵ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Brindes, presentes e hospitalidades. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/prevencao-da-corrupcao/transparencia-de-agendas/secoes/brindes-presentes-e-hospitalidades#:~:text=A%20Lei%20de%20Conflito%20de,de%20colegiado%20do%20qual%20participe>. Acesso: 26 out. 2024.

²⁶ BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI Nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/L12813.htm. Acesso: 26 out. 2024.

²⁷ PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto Nº 10.889, de 9 de dezembro de 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.

²⁸ MAHONEY, C. Lobbying Success in the United States and the European Union. Jnl Publ. Pol., 27, 1, 35-56. Cambridge University Press, 2007.

compartilhou determinado material com um tomador de decisão e o conteúdo foi reproduzido parcial ou integralmente em proposta legislativa apresentada (conforme boas práticas mencionadas por nossos entrevistados, inclusive), a relação de causalidade é clara. Contudo, existem contextos em que esta correlação é muito mais complexa. Determinadas políticas são traçadas devido a amplo apoio político; clamor da sociedade; ou até mesmo devido a uma emergência ou crise que o torna prioritário naquele momento. Ainda que não seja possível isolar as variáveis externas, observá-las e, sempre que for viável, torná-las parte do seu planejamento, isso tende a contribuir com a correlação entre sua atuação e o resultado obtido.

Em ambas as hipóteses, ao desenhar sua estratégia, é imprescindível ter muito bem documentado o ponto de partida. Como exemplo, podemos mencionar o registro observacional da disposição de um integrante do governo ou do parlamento de atuar na agenda que lhe é relevante.

Você, como profissional, tem a discricionariedade de mostrar quais as ações executadas durante determinado período. Mas nem sempre tem como *provar* que aquele resultado se deu em razão da *sua* ação, da sua interação com a autoridade pública. Certo? Esse assunto foi apontado como um dos maiores desafios da atividade como profissional de RelGov. Para isso, o planejamento é imprescindível. Uma vez elaborado um plano de ação, ele geralmente é compartilhado com as áreas técnicas (jurídico/regulatório, negócios/financeiro, tecnologia e desenvolvimento, marketing etc), para que essas equipes acompanhem o desenvolvimento do trabalho da área, defendendo também os seus interesses. Daí a necessidade de perpetuar, sempre, esse cuidado: mantê-los informados da atuação da equipe de RelGov.

Contribuições indiretas para o resultado

A dependência dos stakeholders também foi apontada como desafio que se relaciona de maneira íntima com a natureza da atividade: o profissional de RelGov não é, em última instância, o responsável por propor, relatar ou votar um projeto de lei, ou mesmo por implementar uma política pública: quem efetiva esta ação, mesmo que influenciado pela linha argumentativa desse profissional, é o tomador de decisão. Justamente por isso, a própria natureza da atividade dificulta a sua quantificação efetiva.

O mesmo pode ser dito das estratégias de atuação: parece ser mais simples mensurar a atuação propositiva/positiva do que a defensiva/omissiva. Um exemplo de atuação **propositiva** seria sugerir um projeto de lei alternativo (e menos gravoso) para se contrapor a uma proposição que prejudique de maneira muito significativa os negócios de determinada empresa; ou atuar de maneira incisiva para converter três Comissões de mérito em uma Comissão Especial, para uma análise mais abrangente sobre certo tema. Exemplo de atuação **defensiva** seria a tentativa de obstrução de projeto de lei, oferecendo argumentos para uma análise mais detida por parte de um relator (pedido de vistas).

Muitas das ações que pretendem influenciar a tomada de decisão não são feitas por um ator de maneira isolada: mesmo atores únicos podem atuar em frentes distintas, formando coalizões ou

atuando por intermédio de associações setoriais, por exemplo. Isso torna desafiador destacar/isolar a contribuição do profissional da área.

Dessa forma, tem-se um grande desafio metodológico, particularmente quando tratamos de mudanças em regulação ou políticas públicas, papel de forças ou condições externas, alheias à atuação do profissional de RelGov; o longo período de tempo necessário para que as mudanças ocorram; eventuais mudanças de estratégias e estabelecimento de marcos dessa atuação, dificultam a manutenção de indicadores perenes. A adequação de indicadores normalmente usados em outras atividades relacionadas às ciências sociais muitas vezes não pode ser aplicada nesse contexto.²⁹

O longo prazo, muitas vezes necessário para que se estruture e implemente uma estratégia de relações governamentais robusta, também é um desafio, e dificulta não só a atribuição da causalidade, mas a manutenção da estratégia. Isso ocorre, principalmente, quando temos avaliação periódica em intervalos curtos, dentro dos quais não houve mudança, ou ela é quase imperceptível. Esse prazo longo nem sempre está alinhado com as expectativas das outras áreas dentro da instituição, ou o *timing* dos negócios.

A rapidez das mudanças no cenário político – inclusive com alterações nos quadros dos Poderes – culmina na necessidade de estabelecer novos contatos periodicamente.

Ausência de direcionamento prático

A disponibilidade limitada de exemplos e de direcionamentos práticos que estabeleçam métodos de avaliação apropriados para quantificar a atuação em relações governamentais é apontada como dificultador desse movimento. Isso culmina na aleatoriedade não apenas dos eventuais indicadores escolhidos, muitas vezes sem qualquer base estruturada, mas dos prazos estipulados para alterações em regulamentação ou políticas públicas. Justamente porque, quando tratamos de políticas públicas, os prazos tendem a ser mais alongados, é difícil notar mudança significativa em períodos curtos de tempo. Isso pode resultar em lideranças frustradas com a atuação do profissional de RelGov, sem que se consiga verificar o motivo da inadequação da combinação entre indicador/prazo, e muitas vezes tendo como consequência não uma melhoria do indicador, mas uma desistência em mensurar – ou a desistência em investimentos na própria área.³⁰

Perspectivas incongruentes sobre o papel da avaliação

A percepção discrepante a respeito da acurácia dos indicadores por si só é um desafio a ser superado, uma vez que a dificuldade na mensuração de resultados pode diminuir a percepção de valor da área.

²⁹ ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES. A guide to measuring advocacy and policy. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland, 2007.

³⁰ Idem.

Enquanto profissionais de relações governamentais podem querer ter conhecimento sobre o progresso alcançado, a avaliação pode soar limitada por envolver o comprometimento com determinados resultados estáticos que nem sempre terão relevância em um cenário tão dinâmico como o que se encontram. O comprometimento com resultados de curto-prazo também traz resistência quando já se espera que as mudanças buscadas possam demorar anos para ocorrer. Dessa forma, ao determinar a melhor abordagem para mensurar, esses pontos de vista devem sempre ser considerados.³¹

Isso se soma aos outros desafios apresentados a seguir, relacionados não apenas à natureza da atividade, mas aos atores nela envolvidos: devido à dificuldade de isolar a contribuição da atuação do profissional de lobby ou *advocacy* das outras variáveis envolvidas no processo e que também podem influenciar os atores; além do prazo (muitas vezes alongado) que as mudanças sociais levam para ocorrer, muitos profissionais simplesmente desistem de mensurar resultados. A intenção, aqui, também é estimular que se encontre o intervalo de tempo (*timeframe*) mais adequado para (re)avaliar os indicadores de acordo com a natureza da atividade no caso concreto.

Com este material, nossa intenção é incentivar a criação de indicadores contínuos dentro das estruturas institucionais de atuação de nossos pares. A avaliação contínua permite não apenas demonstrar o sucesso de determinadas ações em direção a um objetivo, mas permitem a correção de rumos baseada em dados, e não no sentimento de sucesso ou insucesso da empreitada.

Identificação de Resultados

Identificar resultados realistas e significativos para o que se pretende atingir também é um desafio da atividade. Essa característica imprescindível deve ser considerada no momento de definir objetivos, idealmente a curto, médio e longo prazo, para um melhor alinhamento de expectativas, seja da alta direção em relação à equipe de RelGov, seja da consultoria com seus clientes, da Associação com seus associados, e assim por diante.

Importante também destacar que, em certos casos, a permanência do *status quo* já é o resultado esperado: seja a manutenção de leis consideradas suficientemente severas, mas não severas a ponto de acabar com as atividades de uma empresa no país, seja no caso de atuação de *advocacy* em prol de determinado Direito Humano, pauta na qual, muitas vezes, impedir o recrudescimento já pode ser considerado uma vitória. Justamente em razão dessas características, definir marcos periódicos que orientem a tomada de decisão no curto, médio e longo prazos é essencial para garantir a evolução da estratégia, de maneira mensurável, em direção ao objetivo último da instituição.³²

³¹ Ibidem.

³² ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES. A guide to measuring advocacy and policy. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland, 2007.

Diferenças entre as instituições³³

Conforme já mencionado, os indicadores se relacionam diretamente com os objetivos estratégicos e, portanto, com os interesses das instituições que os perseguem. Aqui, podemos ilustrar esse fato tratando de formatos diferentes, dentre os quais empresas públicas ou privadas, consultorias, escritórios de advocacia, terceiro setor, entre diversos outros modelos. Assim como as famílias, as instituições possuem culturas e valores próprios, estruturas distintas e, principalmente, encontram-se em patamares distintos da sua relação com o Poder Público. Esse relacionamento pode ser mais ou menos próximo, recente ou antigo, pode receber mais ou menos investimento.

Além disso, essas instituições, tão diferentes entre si, podem ter propósitos diferentes para realizar implementar a mensuração de resultados, e é por isso que reiteramos a inexistência de um modelo absoluto de indicadores para a área. É possível que a implementação desse monitoramento ocorra para balizar, de maneira mais bem informada, o aprimoramento da estratégia; para construir conhecimento em determinado campo; para desenvolver melhores argumentos para abordar determinados tópicos no debate público; para fortalecer e expandir o apoio a determinado propósito político ou de mudança social, ou algum tipo de combinação de todas as alternativas previamente mencionadas. Todas essas decisões moldarão prática de avaliação particular a determinada instituição.

Algo que parece unânime, porém, é a necessidade de alinhar os objetivos da área (que consideramos, aqui, o universo micro) com os interesses da empresa de uma maneira mais ampla (macro).

EM RELAÇÃO AOS ATORES ENVOLVIDOS

Em relação ao **público interno**, ou seja, dentro da estrutura da instituição na qual a área se encontra, manter a relevância da área e escolher prioridades tendo que lidar com interesses diferentes dentro de uma mesma instituição foram aspectos mencionados de maneira praticamente unânime por nossos entrevistados. Já em relação ao **público externo** falou-se muito em reputação, na importância de ser percebido como instituição que não está buscando benefícios exclusivos para si, mas da importância de colaborar para o desenvolvimento de políticas públicas melhores para a sociedade como um todo. Isso ajuda a construir um caminho em prol da adoção de postura cada vez mais proativa, contexto no qual a instituição é procurada justamente por ser percebida como uma instituição que tem o bem comum como meta.

³³ Este item foi inspirado em item do *A Guide to measuring Advocacy and Policy* (p. 15 e seguintes), que trata especificamente de diferenças em práticas internas e filosofia de fundações, com foco particular em filantropia, uma vez que existem muitas fundações filantrópicas de base familiar, e cuja atuação é, em grande medida, direcionada pelo que o filantropo ou sua família consideram seu “propósito”. Foi feita, aqui, uma adaptação para pensar nas diferentes instituições que podem ter as relações governamentais como área principal (*core*) ou colateral, justamente para mostrar que, a depender da posição da área, de sua robustez e antiguidade dentro da instituição em que se encontra, os desafios também podem ser distintos.

Foi mencionada reiteradamente nas entrevistas a necessidade de engajar atores internos antes mesmo que se necessite deles para sanar alguma dúvida ou quantificar um aspecto financeiro referente aos impactos de determinada política pública para a empresa. No caso de grandes estruturas, é possível que a área de relações governamentais dependa do subsídio técnico de áreas pares, como os departamentos jurídico/regulatório, financeiro, de pessoas (Recursos Humanos), entre outras. Diversos dos entrevistados mencionaram a necessidade de engajar o público interno de maneira contínua, antes que haja uma demanda pontual.

A área de relações governamentais e institucionais precisa priorizar o relacionamento com os *stakeholders* da própria empresa. Não adianta criar indicadores de maneira isolada, sem considerar a estrutura de maneira mais ampla. Os indicadores precisam fazer sentido para os atores internos, para que possam compreender o que de fato eles significam. Disso decorre a necessidade de saber comunicar, compartilhar uma linguagem, o que e pressupõe, também, selecionar o que faz sentido compartilhar.

O ideal é demonstrar, na prática, o que aquele resultado buscado impacta no dia a dia no negócio. Envolver os interesses dos seus interlocutores na narrativa facilita a se conectar com as áreas impactadas, inclusive para que elas te apoiem nisso caso essa colaboração seja necessária. O resultado da sua atuação foi a abertura de portas para um novo negócio ou impedir que determinada atividade fosse paralisada? Isso vai além de mostrar o impacto financeiro, porque esse impacto, muitas vezes, não pode nem mesmo ser calculado (ou porque não há como estimar, ou porque, no *tradeoff*, o trabalho de calcular é dispendioso demais).

De acordo com nossos entrevistados, a equipe de comunicação é responsável por gerar uma espécie de “colchão reputacional” para que a atuação de relações governamentais possa ser efetiva. Justamente por isso, não é possível pensar em indicadores de RelGov de maneira isolada. Se a comunicação não estiver atuando de maneira conjunta, se as metas não estiverem alinhadas, é possível que uma área impacte a outra de maneira negativa.

Sensação constante de apagar incêndio

A dificuldade de comunicação interna, bem como de acesso a outros times dentro de uma mesma estrutura, também foi mencionada por diversos entrevistados. Além disso, e em particular, foi mencionada a dificuldade de manter foco nas metas pré-determinadas em razão, principalmente, da rapidez e dinâmica acelerada das mudanças que ocorrem no mundo das empresas de tecnologia.

O engajamento prévio, ao manter esses atores-pares informados a respeito do que está acontecendo na área de RelGov, torna-os mais receptivos a suprir eventual necessidade no momento em que a área for demandada de fato. Para isso, é imprescindível apresentar um relatório conciso e compartilhar as informações estritamente necessárias, para que os colaboradores não tenham a impressão de estar recebendo mais um *clipping* de notícias que terá pouca utilidade no médio/longo prazo. O ideal é unir dados referentes à conjuntura política atual com informações qualitativas e quantitativas, às quais é dada particular relevância no

sopesamento, para avaliar em qual sentido a situação parece estar caminhando. Como **sugestão de formato para áreas internas**, foram mencionados: relatórios mensais e alertas pontuais de movimentação de pautas mais relevantes/críticas/sensíveis. Para isso, sugere-se, inclusive, a adoção de uma *meta de comunicação interna*.

Parte significativa das ações de influência envolve a atuação conjunta com outros atores, sejam eles individuais (uma empresa/instituição) ou coletivos (associação setorial, por exemplo). Isso torna ainda mais desafiador isolar a contribuição da atividade do profissional de RelGov.

É importante investir na comunicação interna (para dentro da instituição) e externa (para fora). Esse aspecto foi mencionado em diversos dos resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, e foi, inclusive, muito mencionado nas entrevistas feitas com profissionais do setor.

A variedade de atores é um desafio a ser superado, que se reflete nos indicadores: encontrar um grupo de indicadores que seja aplicável a todos os atores relevantes a determinada pauta pode ser uma tarefa difícil. Um fator complicador das Relações Governamentais é, justamente, que o contexto político e, principalmente, **os atores relevantes estão sempre mudando**: seja uma mudança de Legislatura, seja um rearranjo Ministerial ou eleições do Executivo, apesar de existir alguma previsibilidade nos Poderes, isso não é verdade em todos eles a todo momento.

Além disso, o *lobby* no setor privado pode ser feito em defesa de uma empresa/instituição ou de um setor. Além da necessidade de avaliar os indicadores internos, é importante ter em vista os indicadores em âmbito setorial, no caso de associação, por exemplo, onde os interesses são mais complexos, por possuírem diversas camadas relacionadas aos diversos atores que integram essas estruturas.

Atuação via associação

Nesse sentido, foi mencionada a vantagem de atuar como associação, e não individualmente como empresa. Isso foi considerado verdadeiro particularmente em áreas transversais como a tecnologia, na qual os temas tratados atravessam as mais diversas áreas. A própria associação pode se unir a outros atores e formar uma coalizão, para atuar de maneira mais fortalecida. Isso abre portas para a necessidade de ter outras metas e métricas. O gasto financeiro com entidades associativas, por exemplo, é considerado uma métrica relevante para parte dos entrevistados. Quanto maior o engajamento em associações, maior a potencial capilaridade da instituição.

Isso se insere também na relevância da chamada **estratégia de não mercado**, que consiste, em grande medida, no *soft power* da diplomacia corporativa, para garantir que a empresa tenha voz na construção de políticas públicas ou de programas que impactam o seu negócio (tanto como risco e como oportunidade) de uma atuação mais propositiva.

Medir é importante porque demonstra a evolução de uma estratégia. É importante ter marcos (*checkpoints*) para medir, e até mesmo para indicar se você vai precisar fazer algum ajuste de rota no meio do caminho. Isso é verdadeiro principalmente porque, como já mencionamos, o

timing do negócio é diferente do timing do governo. Se nós, como profissionais, não formos capazes de pensar em indicadores que o mercado de fato compreenda como sendo indicadores relativos à nossa atividade, ficará cada vez mais difícil provar para a própria instituição (desafio interno), para outras instituições e para a sociedade como um todo (desafio externo) a relevância daquela área. É um ciclo vicioso: quanto menos importância se confere à área, menor o financiamento e mais difícil é pensar em indicadores. O entendimento deve ser interno, para dentro da área de relações governamentais, mas também tem que ser um entendimento para fora, que o mercado reconheça como sendo um indicador legítimo. Esse é um dos maiores desafios da área, de fato.

Desafios no relacionamento com associados: existem diversas peculiaridades no relacionamento entre associados e os responsáveis pelo gerenciamento das associações, sejam elas setoriais ou não. Isso porque, muitas vezes, pode ser difícil deixar clara a separação entre os interesses da associação como um todo e dos associados individualmente. Ouvimos de alguns entrevistados que existe pressão significativa por trazer benefícios pontuais, mas é importante destacar que as associações trabalham em prol de uma pauta/setor, e não de um ou de outro associado. Essa noção fica cada vez mais clara quando os objetivos da atuação do profissional de relações governamentais estão bem delineados.

Sobre a importância dos marcos, ou a comunicação de resultados parciais: na área de relações governamentais, muitas vezes o período de tempo que levamos para alcançar o resultado final é excessivamente longo, o que pode não condizer com a cronologia do negócio. Você não pode, porém, deixar o seu *stakeholder* interno sem um termômetro sobre o tema. Então meça também os seus sucessos parciais, estabeleça marcos: a aprovação em determinada Comissão, se foi possível engajar algum *stakeholder*, por exemplo. É importante estipular etapas durante essa caminhada, que pode ser longa, até a aprovação de um projeto de lei, ou a implementação de uma política pública.

Estabelecer marcos evita que o profissional dependa de resultados binários, “zero ou 100”. Damos como exemplo o caso das audiências públicas. Uma opção é lidar com elas da seguinte maneira: ou conseguimos realizar/participar, ou não. Mas, principalmente considerando o tempo que a tramitação pode tomar, é importante compreender que existem diversas etapas que antecedem a efetiva realização de uma audiência pública. Portanto, ao estabelecer marcos temporais, cada etapa é considerada um passo em direção ao sucesso: (i) conseguimos apresentar requerimento de participação da audiência (10% do caminho andado); (ii) foi possível agendar reunião com o deputado relevante, conforme nosso mapeamento, para tentar incluir a instituição na audiência (20%); (iii) o requerimento foi aprovado na Comissão (30%); e assim por diante. Assim que a audiência de fato acontecer, chegamos a 100%! Aí, começa outra fase, que é preparar o conteúdo para apresentar na audiência, e, depois da participação, verificar se houve algum resultado palpável disso: fomos mencionados na imprensa? O número de associados, cresceu? As possibilidades são infinitas – e é aí que a criatividade do profissional de pensar em estratégias pode desenvolver.

3. POR QUE E PARA QUEM MEDIR?

Parte da intenção de aprimorar e fortalecer a avaliação da atuação em defesa de interesses, *advocacy* e *lobby*, vem daqueles que, responsáveis pelo orçamento da instituição, demandam certo grau de responsabilidade (*accountability*) dos financiados –seus funcionários. Para justificar a existência da área, em uma empresa, ou a permanência de um contrato, no caso de uma consultoria, o profissional de RelGov precisa justificar sua existência por intermédio de material que documente o progresso feito e os resultados alcançados em razão de sua atuação. Isso ajuda a demonstrar que os investimentos feitos tinham razão de ser, foram sólidos, e permite calcular, com alguma margem de certeza, que os retornos são aceitáveis tendo em vista os investimentos feitos.

Além do interesse do financiador, os próprios profissionais muitas vezes também querem saber se fizeram progresso estratégico efetivo, e avaliar qual nível de progresso pode ser considerado uma “vitória” ou uma mudança incremental significativa no sentido almejado, a caminho de uma política pública ou regulamentação que favoreça seus interesses ou que contribua com a estratégia da empresa. Para isso, é necessário que haja um processo estruturado que avalie o progresso: isso garante – ou, ao menos, pretende minimizar as chances – que o profissional não está negligenciando nenhuma parte relevante do cenário, e está caminhando na direção certa rumo a seu objetivo.

Medir resultados permite compreender o impacto das estratégias de relações governamentais adotadas por determinada instituição, seja ela uma empresa, consultoria, escritório de advocacia, associação, organização do terceiro setor, entre diversos outros formatos em que pode estar inserida a área de relações governamentais.

Olhando **para fora** da área de RelGov, a mensuração, quando feita de forma metodologicamente estruturada, tem imenso potencial de impacto na credibilidade dos resultados apontados pelos profissionais. Dessa forma, a mensuração:

- **Ajuda a justificar os investimentos na área de relações governamentais:** apontar resultados torna nossa atuação palpável para aqueles que não têm conhecimento profundo sobre a atuação do profissional, especialmente quando estes resultados são facilmente traduzidos em impacto para o negócio. No caso de consultorias e consultores, medir demonstra exatamente o que se entrega de benefícios para o cliente, algo tangível que certamente influencia eventual repactuação de contrato, salário ou até mesmo bônus.³⁴ Não

³⁴ A relação entre a elaboração de metas e remuneração do profissional foi discutida em diversos momentos durante as entrevistas. Abordou-se, particularmente, a possibilidade de incentivo pernicioso ao se relacionar a remuneração do profissional à elaboração das metas. A hipótese seria o eventual estabelecimento de metas que estão aquém da capacidade do profissional, justamente para facilitar seu atingimento e, assim, possibilitar o atingimento do maior bônus possível. Apesar de haver concordância de que é impossível impedir a prática por completo, há uma concordância entre os entrevistados de que se trataria de ação apenas realizada por profissionais com ética questionável. O mecanismo de controle para esse tipo de atitude seria ter uma equipe composta de mais profissionais, para servir como uma espécie de mecanismo interno de freios e contrapesos.

medir culmina em certa fragilidade no momento de propor, por exemplo, um aumento de valores contratuais.

- **Melhora a reputação do profissional de RelGov:** quando aqueles que estão fora da área veem o que esse profissional efetivamente realiza em seu cotidiano, torna-se mais tangível a sua atuação. Aprimorar a reputação da profissão e da área foi uma preocupação demonstrada em diversas conversas que tivemos com profissionais de RelGov.
- **Contribui com o reconhecimento dentro da própria estrutura da empresa:** uma mensuração eficaz pode ampliar tanto o conhecimento estratégico dentro de uma estrutura quanto o reconhecimento do papel do profissional de RelGov no alcance dos objetivos e estratégias da empresa.

O profissional de RelGov é aquele que (i) almoça e janta duas vezes; (ii) é pago para tomar café; (iii) dá tapinhas nas costas de autoridades; (iv) só faz reuniões que poderiam ser e-mails; (v) anda por aí com mala de dinheiro; (vi) cria dificuldade para colher facilidade; (vi) fica puxando o saco das autoridades enquanto o resto da empresa trabalha. São algumas das frases que ouvimos nas nossas conversas. Decidimos retratá-las aqui como uma forma bem-humorada, mas sem perder a seriedade do tema, apenas para demonstrar o quanto a atividade ainda é cercada de preconceitos. Uma das intenções desta pesquisa é mostrar que o profissional de RelGov, assim como seus pares de outras áreas, aplica sua *expertise* para atingir objetivos mensuráveis.

Olhando **de dentro** da área de RelGov, a mensuração:

- **Pode ser usada como ferramenta para guiar o planejamento estratégico:** a efetiva implementação daquilo que foi planejado, o gerenciamento dessa implementação e eventuais correções de rotas.³⁵ Sem saber qual é o objetivo, e quais os possíveis caminhos a serem adotados para atingi-lo, é pouco provável que se consiga estruturar uma estratégia de relações governamentais de sucesso.

DO OUTRO LADO DO BALCÃO

Apenas uma das entrevistas realizadas foi feita com profissional que atua diretamente com o tomador de decisão, ou seja, assessorando parlamentar a lidar com seus relacionamentos. Em grande medida, os aspectos mensurados são os mesmos mencionados pelos profissionais de RelGov que atuam em empresas e consultorias. A diferença é que, enquanto os lobistas tendem a fazer as demandas, os parlamentares tendem a recebê-las, e precisam analisar as informações compartilhadas com todo cuidado possível. Avaliar quais as temáticas das demandas recebidas, por exemplo, é algo que faz parte da rotina desse profissional, que tem como parâmetro de sucesso, por exemplo, o processo eleitoral, já que este é um demonstrativo categórico de sucesso (ou insucesso) do mandatário público.

³⁵A GUIDE TO MEASURING ADVOCACY AND POLICY, prepared for the Annie E. Casey Foundation by Organizational Research Services, 2007, p. 7.

Lidar com aqueles que solicitam audiência pode ser particularmente complexo quando o agente público não pode se comprometer publicamente com determinada pauta. De qualquer maneira, algo que foi continuamente reiterado foi o seguinte: valorizar a transparência na sua atuação e adotar uma metodologia, mesmo que rudimentar, estruturada, que descreva todos os seus esforços, com cronograma, relatórios que possibilitem a mensuração estruturada de resultados, são imprescindíveis para manter o relacionamento com a sociedade civil. O profissional de relações governamentais precisa documentar a sua atuação para que haja alguma prestação de contas, responsabilização (ou *accountability*) nesse sentido.

Além disso, é importante ressaltar que o *público* que vai receber os indicadores de resultado pode ser extremamente diverso, e isso precisa ser considerado quando pensamos nas possíveis maneiras de apresentá-los, seja o seu público interno (ou seja, dentro da própria estrutura na qual você atua)³⁶ ou externo. O ideal é que, também, esse público diverso interno seja envolvido na construção dos objetivos, metas e indicadores, até para facilitar a coleta de dados e aprimorar o processo de maneira geral.

³⁶ E, mesmo esse público é extremamente diverso: pensando na estrutura de uma empresa, podemos ter estagiários/trainees da área de RIG, profissionais de nível de gerência e diretoria, presidência (*C-Level*) ou colegas de outras áreas, que muitas vezes precisam de um passo atrás, inclusive para compreender melhor o que, de fato, faz a área de RIG (comentário, inclusive, constante nas conversas com profissionais da área).

4. COMO MEDIR? MODELOS E FERRAMENTAS MENCIONADOS NA PESQUISA

A seção anterior descreveu o cenário e o contexto para medir resultados. Esta seção oferecerá orientação prática sobre abordagens de avaliação específicas que são relevantes para a área de atuação dos profissionais de RelGov.

Existem diferentes maneiras mensurar resultados adotadas pelos entrevistados. A maior parte deles acredita que, apesar de adotar algumas diretrizes gerais para organizar essa mensuração, essas diretrizes não podem ser consideradas uma metodologia plenamente estruturada, mas um processo em desenvolvimento.

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 uma 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:

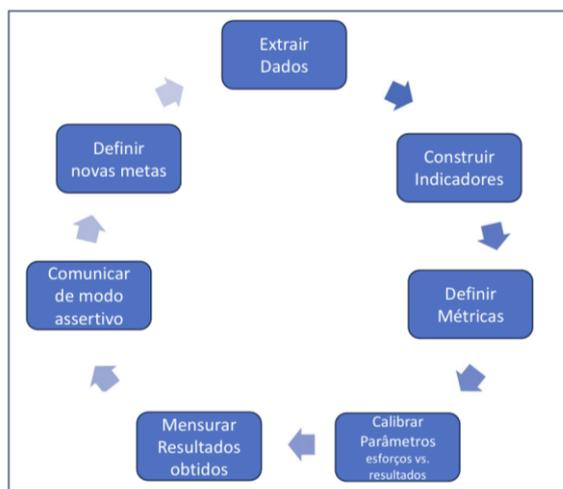


Figura n. 01 | Elaborada com base na dissertação de Renato Noda (2021), p.24.

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.

Algumas perguntas podem ajudar nesse desenho. São elas:³⁷

1. Quais estratégias e resultados devem ser mensurados?
2. Com qual frequência e duração devo coletar dados?
3. Qual o nível de rigor da estrutura de avaliação?
4. Quais tipos de método quantitativo e qualitativo podem ser aplicados?
5. Qual será o formato da comunicação de resultados?

Na publicação *Guide to Measuring Advocacy and Policy*, focada em avaliação de políticas públicas e *advocacy* para Organizações Não-Governamentais (ONG), a metodologia recomendada para traçar esse planejamento é a Teoria da Mudança. O termo “Teoria da Mudança” é usado para descrever o modelo conceptual para se atingir uma visão coletiva. Ela expressa-se comumente em um diagrama com estratégias, resultados e metas e as conexões lógicas entre elas. São três etapas sugeridas: (1) Comece com uma Teoria da Mudança; (2) Identifique categorias de resultados; (3) Selecione uma metodologia prática e estratégica para mensurá-los³⁸. A seguir um exemplo de teoria da mudança com base na causa “Mothers Against Drunk Driving”:

³⁷ *A guide to measuring advocacy and policy*. Organizational Research Services. REISMAN, Jane; GIENAPP, Anne; STACHOWIAK; SARAH. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland (2007), p. 16.

³⁸ Idem, p. 11.

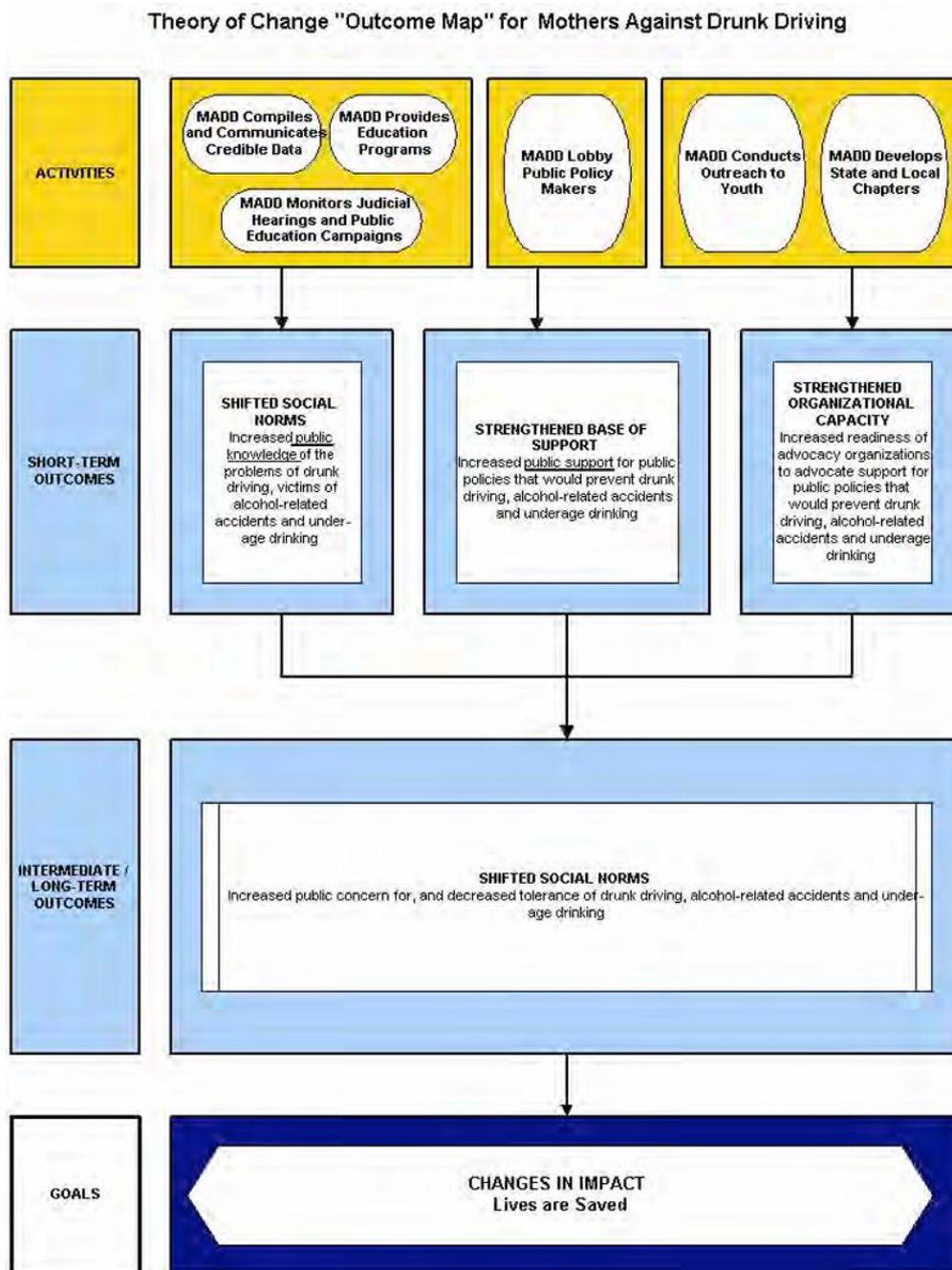


Figura n. 02 | Teoria da Mudança³⁹

A **Teoria da Mudança** parte do reconhecimento de um cenário tendencial sobre o qual se deseja incidir. Para aplicá-la de forma eficaz, é essencial estabelecer uma meta clara: identificar o ponto de partida da atuação (o status quo) e definir a alteração que se pretende provocar nesse contexto. Essa transformação deve ser orientada por resultados alcançáveis e mensuráveis, de acordo com critérios SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais). Além disso, é necessário visualizar o cenário ideal que se deseja alcançar e, simultaneamente,

³⁹ Ibidem, p. 22.

reconhecer aquele que seria totalmente indesejável, evitando que esforços sejam direcionados de forma contraproducente. Além do modelo na imagem, disponibilizamos na nota de rodapé um modelo na ferramenta Miro, o qual contribui com o desenho deste tipo de teoria.⁴⁰

O resultado, para ser considerado estratégico, deve ser relevante para os propósitos da sua organização. Pode ser evitar que alguma coisa que provavelmente ia acontecer aconteça; fazer uma mudança; alterar uma interpretação; combater um preconceito; mudar a percepção de stakeholders; construir uma rede.

Como as empresas estipulam metas/objetivos, métricas?

Com base nas prioridades temáticas da empresa são traçadas metas, ou uma agenda de trabalho, com diferentes frentes de atuação. Cada macro-frente engloba dezenas ou centenas de assuntos (ou *issues*) diferentes.

Diretrizes para adoção de metas

Há um esforço ativo, por parte da maior parte dos entrevistados, de construir metas conforme o ciclo governamental, de 4 anos. Para isso, é imprescindível saber onde estão e onde querem chegar e, a partir daí, estabelecer quais serão as metas para cada ano. Quantos agentes públicos a gente quer abordar?

Sobre a construção de acesso a tomadores de decisão, nos chamou a atenção em particular uma sugestão que trabalha um conceito gradual de engajamento, que separa a interlocução com atores relevantes nas seguintes etapas: (i) engajamento de conhecimento; (ii) de aproximação, com um aprofundamento desse contato inicial, tornando o interlocutor cada vez mais letrado nas pautas da instituição; (iii) de fidelização, quando, além de fortalecer o relacionamento, o tomador de decisão já conhece a atividade da sua organização de maneira mais aprofundada; e, finalmente, (iv) de repescagem.

O relacionamento com atores relevantes também pode ser categorizado conforme a intenção e a maneira de realizar a incidência (ou engajamento): em um primeiro patamar, existem os atores considerados de extrema relevância para o tema, e com os quais se pretende estabelecer um relacionamento mais próximo. São classificados em um segundo patamar aqueles atores com os quais o engajamento é importante, mas não será feito de maneira direta, e sim via parceiro/associação. No nível seguinte, permanecem os atores de perfil relevante, mas que se escolheu apenas monitorar ou manter no radar da organização, sem que haja interação direta.

⁴⁰ MIRO. Modelo de Canvas para Teoria da Mudança. Disponível em: <https://miro.com/pt/modelos/teoria-da-mudanca/> Acesso: 23 nov. 2024.

Exemplo de meta que considera o engajamento com *stakeholders*: estabelecer engajamento com 25% dos atores definidos como relevantes no mapa de *stakeholders*, partindo do engajamento de conhecimento (no ano 01) e finalizando com o engajamento de repescagem (no ano 04).

Podemos acrescentar, aos indicadores de Resultado, o que chamaremos de “**indicadores de processo**”, principalmente quando estamos tratando de tentar sermos mais proativo (agir antes de ser provocado por uma proposição/regulamentação/política pública). Quanto mais cedo você ingressa em determinada discussão e toma a dianteira em determinado processo, engajando seus tomadores de decisão relevantes, maior a sua margem de liberdade criativa para propor sugestões que estejam alinhadas com a sua meta. Quanto mais tarde você chega no processo decisório, menor será a sua capacidade de interagir, porque os consensos são criados e vão se consolidando ao longo do tempo.

“**Fetichismo da Atuação Excessiva**”: assim como não medir nada é considerado uma prática ineficiente, o mesmo vale para medir absolutamente tudo e considerar esforço como sinônimo de resultado. Relacionamentos mais duradouros costumam dar resultados melhores do que a agendas isoladas. É sempre possível colocar quantidade (número) de agendas como meta. É sempre melhor resolver uma questão em uma reunião do que em cem, certo? Precisamos prestar atenção no que realmente importa: o resultado.

Muitas vezes, profissionais da área acham relativamente fácil falar sobre uma visão e metas de longo prazo que procuram alcançar. Essas metas, no entanto, podem estar longe de se alcançar e dependerem de uma série de condições a ela associadas. A metodologia escolhida para se desenhar a estratégia deve contribuir com a especificação dos resultados lógicos presentes no caminho para gerar mudanças de longo-prazo. Os resultados não são por si só o plano de ação a ser implementado, mas eles devem articular a maneira como as mudanças esperadas ocorrem e quais marcos podem ser observados ao longo da trajetória. Isso é particularmente importante no contexto de múltiplos atores em jogo.⁴¹

Acordo comum sobre impacto: O relatório “Blueprint” comissionado pelo California Endowment Fund (2006, p. 18-21) apresentou três modelos considerando o cenário de mensuração de *advocacy* e políticas públicas: mudança social, mudança de política pública e *advocacy*.

“**Modelo da mudança social:** O impacto da mudança social é uma mudança em larga escala na sociedade. Esse modelo amplo inclui tanto a mudança de políticas quanto a defesa de causas (*advocacy*), mas é focado de maneira muito mais ampla em mudanças nas condições físicas e/ou sociais. O resultado lógico da mudança social está relacionado a condições de pobreza, meio ambiente, saúde, igualdade, democracia e outros aspectos. Mudanças

⁴¹ A guide to measuring advocacy and policy (2007), p. 12.

dessa natureza são medidas no nível de elementos individuais e populacionais, sejam vidas humanas ou espécies ecológicas.

Modelo da mudança em política pública: A mudança de política tem como alvo alterações no campo das políticas, incluindo tanto o desenvolvimento quanto a implementação de políticas. O resultado lógico da mudança de política pode ser o desenvolvimento de novas políticas, a revisão de políticas existentes, a aplicação de políticas, a alocação adequada de recursos, entre outros. O impacto dos esforços de mudança de política é uma transformação no contexto estrutural e normativo de comunidades e instituições. Os esforços de mudança de política são fundamentais para mudanças nas condições sociais e físicas, mas a mudança de política em si não constitui uma mudança social ou física.

Modelo de Advocacy: Advocacy é uma tática para alcançar mudanças sociais ou políticas, como definir o problema, desenvolver alianças e coletar e disseminar dados. O impacto dos esforços de advocacy fornece a infraestrutura essencial que leva à mudança de políticas e, posteriormente, à mudança social. Exemplos importantes do impacto dos esforços de advocacy incluem alianças estratégicas, conscientização pública, vontade popular e vontade política.” (ORGANIZATIONAL RESEARCH SERVICES. A guide to measuring advocacy and policy. The Annie E. Casey Foundation, Baltimore, Maryland, 2007, p. 12-14.)

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.

KPIs (*Key Performance Indicators*, ou Indicadores-chave de performance) são os indicadores mais relevantes, estratégicos, diretamente relacionados à meta de uma instituição. Como o próprio nome diz, 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. É uma maneira de mensurar se determinada atitude ou conjunto de ações atende, de fato, as metas inicialmente estabelecidas. Permitem, inclusive, o ajuste de objetivos, caso isso seja julgado necessário. 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:

- (i) Apresentar evidências do avanço feito em direção aos objetivos traçados;
- (ii) Ser capaz de mensurar exatamente o que precisa ser avaliado em determinado momento crucial/estratégico para a equipe;

- (iii) Delinear panorama claro entre a situação anterior (status quo ante) e atual.

Os exemplos de gestão contribuem, mas não podem ser imediatamente reproduzidos para o cenário aqui traçado. 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).⁴² 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)⁴³ 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 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.

Neste modelo, exemplos do que se mede são:

- Número de propostas legislativas com movimentação alinhada à estratégia
- Parcerias alcançadas
- Número de reuniões com formuladores de políticas e oficiais sobre questões de foco
- Aumento nas contribuições em determinada consulta pública como resultado de X número de campanhas por e-mail

- **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

⁴² 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.

⁴³ Idem.

- ✓ 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)⁴⁴

- **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).⁴⁵

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

Considerando as três metodologias, cada negócio deve identificar o que é mais estratégico mensurar, bem como o que é viável dentro da estrutura e recursos que possui. Considerando também a definição de indicadores principais, algumas metodologias já difundidas dentro de empresas também podem contribuir com o desenho destes indicadores. A seguir citamos duas: *Balanced Score Card* e *Objectives and Key Results*:

- **Balanced Score Card (BSC)**

O **Balanced Scorecard (BSC)** é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida para ajudar as organizações a traduzir sua visão e estratégia em ações concretas. Ele é amplamente utilizado para medir e gerenciar o desempenho organizacional.

O BSC se baseia em quatro perspectivas principais:⁴⁶

1. **Perspectiva Financeira:** Avalia o desempenho financeiro da organização e verifica se as estratégias adotadas estão gerando resultados econômicos positivos. O BSC, no entanto, pressupõe que os dados financeiros não são suficientes para avaliar o desempenho de determinada organização. Justamente por isso, é complementado pelos próximos itens, a saber:

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ 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.

⁴⁶ MIRO. Balanced Scorecard (BSC). Disponível em: <https://miro.com/pt/planejamento-estrategico/o-que-e-balanced-scorecard-bsc/> Acesso: 11 ago. 2024.

2. **Perspectiva do Cliente:** Foca nas necessidades e expectativas dos clientes, ajudando a entender se a empresa está entregando valor e satisfação adequados.
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Analisa a eficiência dos processos operacionais e identifica oportunidades de melhoria para aumentar a produtividade.
4. **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Considera o capital humano, o alinhamento cultural, as habilidades dos funcionários e os recursos tecnológicos necessários para impulsionar a inovação e o crescimento a longo prazo.

- **OKRs (Objectives and Key Results):** trata-se de sistema que adota, simultânea e paralelamente, metas coletivas e individuais. É conhecido pela necessidade de reavaliação periódica dessas metas e pela colaboração dos integrantes da equipe em convergir as metas de uma organização em prol de um objetivo comum. São compostos, tradicionalmente, por um objetivo (qualitativo) que se desdobra em resultados-chave (*key-results*) mensuráveis para que se consiga atingir o objetivo. A recomendação é que haja mais de um resultado-chave para cada objetivo. Sugere-se que os resultados-chave sejam SMART (sigla em inglês que significa: Específico | *Specific*; Mensurável | *Measurable*; Atingível | *Achievable*; Relevante | *Relevant*; e Com data específica | *Time-bound*).

O desenvolvimento do modelo a ser utilizado pode seguir, ainda, a sugestão de NODA (2021) de aplicação da “Cadeia de Valor”, que seria uma percepção da ação de maneira holística, separando os elos dessa cadeia em quatro partes: insumo (input), processo, produto (*output*) e impacto ou resultado (*outcome*). Todos esses elos da cadeia podem ser separados em duas dimensões principais: resultado (em que se observa a efetividade) e esforço (em que se observa a eficiência), algo que se repete em diversos âmbitos dos esforços de medir a atividade de RIG.

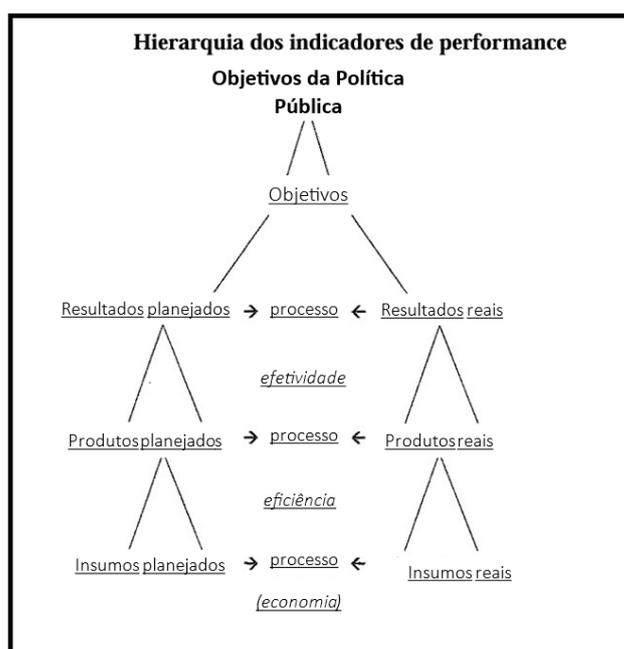


Figura n. 03 | Hierarquia dos indicadores de Performance, elaborada com base em tradução literal de SCHIAVO-CAMPO (2017), p.272, apud NODA (2021), p.15.

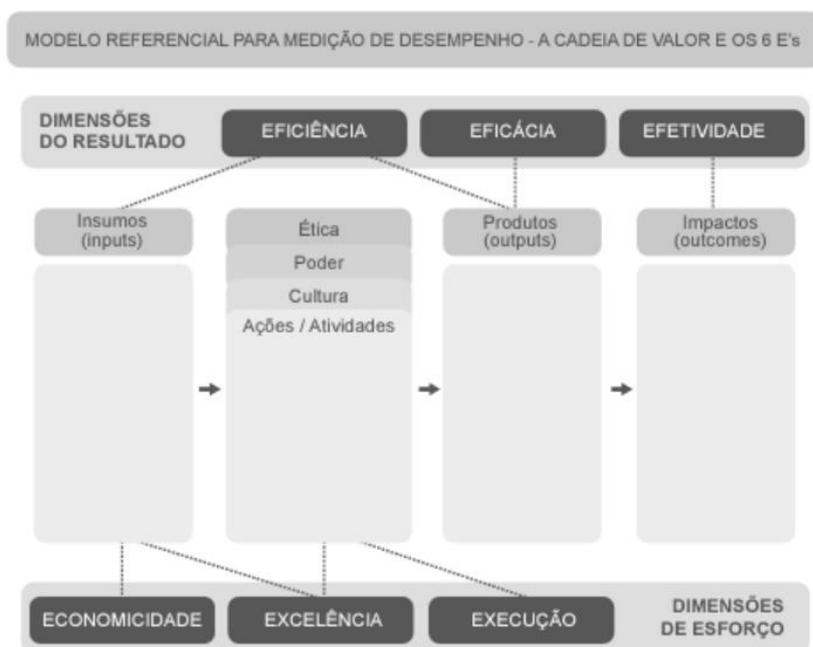


Figura n. 04 | Cadeia de Valor e dimensões de resultado e esforço, MARTINS; MARINI (2010), p. 80, apud NODA, 2021, p.15

Explorando um pouco a maneira como profissionais de RelGov entrevistados estruturam este processo, identificamos que muitos possuem uma agenda de prioridades, espécie de matriz de riscos com base nas temáticas mais relevantes para a instituição, e passam a acompanhar essas agendas priorizando as temáticas considerada mais relevantes, o potencial impacto financeiro para o negócio e a velocidade em que determinada proposição pode ser aprovada ou que uma nova regulamentação possa surgir.

Considerando especificamente o Poder Legislativo, o histórico apresenta uma média, portanto o ideal é que haja um acompanhamento mais próximo para evitar que o profissional seja pego de surpresa com uma tramitação extremamente rápida. O primeiro ano de mandato tende a ser mais intenso no que se refere ao planejamento, mas invariavelmente existem ajustes de rota ao longo do período, conforme assinalado pelos profissionais.

Em determinadas estruturas, é possível mensurar ou ter acesso à mensuração do impacto financeiro de determinada proposição ou política pública para o negócio ou a sua instituição. Isso pode ou não ser calculado pela área de relações governamentais. Dependendo da estrutura, uma área tematicamente relacionada com o escopo da proposição ou da política pública em pauta (geralmente o setor regulatório/jurídico ou tributário) pode ser a responsável por fazê-lo. O impacto financeiro é considerado o mais claro para que se estabeleçam prioridades.

Quando uma nova proposição chega ao radar do profissional de RelGov, a tendência é só atuar de maneira enfática se aquilo realmente impactar as atividades, o negócio. A partir disso, é traçado um plano de ação: o que faremos para atuar, se a proposição for considerada prioritária? Isso significa que, apesar de a área ter os momentos definidos para realizar seu planejamento, é

necessário que se preveja manter uma constante revisão do que se é tratado. Não é impossível que uma tramitação ocorra de forma atípica e rápida, de maneira que a adaptabilidade é fundamental para se atingir resultados e evitar riscos.

ROL DE PROPOSIÇÕES | MATRIZ LEGISLATIVA

Trata-se do rol de todas as proposições acompanhadas. A necessidade de classificação de impacto das proposições é praticamente uma unanimidade entre os profissionais, que fazem uma primeira classificação de impacto (geralmente alto, médio e baixo) de eventual aprovação de determinada proposição para o negócio. Ato contínuo, define-se qual seria o posicionamento da instituição em relação à temática em pauta, se divergente, convergente, convergente com ressalvas ou neutro.

Avalia-se, também, a adequação dessa matriz em relação às temáticas monitoradas pela instituição, se é uma pauta na qual a minha liderança é, de fato, imprescindível. Por fim, avalia-se qual será a atitude tomada pela equipe de RelGov a partir da análise da proposição: (i) manter o monitoramento; (ii) solicitar análise de equipes técnicas ou de outras áreas do negócio; (iii) engajar com tomador de decisão. No caso de decisão pelo engajamento, ainda é importante definir se esse engajamento será feito pela própria instituição ou se será acionada associação setorial (caso seja pertinente no caso concreto)

Existem graus diferentes de preocupação com o monitoramento legislativo dentre os profissionais entrevistados. O nível de preocupação se deve, porém, principalmente a dois fatores:

- (i) **Recorte regional** de trabalho deste profissional, sendo que profissionais que atuam em âmbito municipal tendem a acompanhar novas proposições ou normas (em Diários Oficiais) de maneira muito próxima. Principalmente em virtude da enorme quantidade de municípios brasileiros, a proporção de novas normas é avassaladora; e
- (ii) **Quantidade de temáticas (issues) acompanhadas**: quando o rol é muito extenso, é difícil manter controle sem que haja um acompanhamento extremamente próximo ou um apoio amplo de consultorias e ferramentas de tecnologia.

Existem diferentes alternativas quando se trata de monitoramento legislativo: a depender do porte da estrutura, algumas instituições optam por manter esse acompanhamento internamente; depender de consultoria de relações governamentais ou de govtech⁴⁷ para isso,⁴⁸ ou mesmo de associações setoriais.

⁴⁷ As *govtechs* são empresas que fazem uso intensivo de tecnologia, seja para auxiliar o governo a aprimorar a gestão de política públicas e a economia de recursos; seja para facilitar o acesso a dados públicos por parte de empresas que utilizam essas informações como subsídio para o seu trabalho. Informação disponível em: <https://brazillab.org.br/noticias/o-que-e-govtech>; e <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/govtechs>. Acesso: 25 nov. 2024.

⁴⁸ As duas *govtechs* mencionadas foram: Inteligov (<https://www.inteligov.com.br/>) e Sigalei (<https://www.sigalei.com.br/>).

GOVTECHS: foi ressaltado diversas vezes que o principal benefício de monitorar proposições através de uma empresa que utiliza tecnologia de maneira intensiva é poder focar na análise mais aprofundada da temática, e deixar a parte mais operacional para a ferramenta. Ter uma espécie de “termômetro” de aprovação de proposições é considerado importante para parte dos entrevistados, pois se trata de componente quantitativo que ajuda a direcionar esforços. Isso ajuda, ademais, a tratar com a alta liderança, que responde muito bem a números. Todos os profissionais compreendem que histórico (de votações em uma comissão, ou de um parlamentar isolado) não significa, necessariamente, garantia de votação futura. Mas avaliam que possuir esse subsídio já é auxílio extremamente relevante para conseguir pensar na estratégia de uma maneira mais bem informada. Sobre o uso da tecnologia e a análise humana, destaca-se que ferramentas como essas auxiliam não apenas a monitorar e evitar que algo importante escape ao controle, mas também a direcionar o senso de prioridade e, eventualmente, de urgência em relação a determinado tema. Isso não anula, porém, a necessidade de análise humana do conteúdo, e tampouco a necessidade de realizar um trabalho de campo para que, unindo essas informações, seja possível recolher as informações mais detalhadas para a tomada de decisão da alta liderança.

PROPOSIÇÕES PRIORITÁRIAS: a partir do rol inicial de proposições, geralmente existe um segundo recorte, no qual são selecionadas as proposições prioritárias, que são monitoradas mais de perto e recebem atenção especial por parte de especialistas temáticos dentro da estrutura da instituição. Isso auxilia a equipe de RelGov a verificar se a prioridade determinada está, de fato, correta. É uma espécie de mecanismo de dupla checagem. Eventual engajamento (como empresa ou como associação) é decidido tendo como base uma estratégia, uma narrativa com argumentos muito bem estruturados, e de um letramento daqueles que irão integrar a linha de frente para contato com o tomador de decisão.

A fase da tramitação também influencia a prioridade em relação às proposições acompanhadas, bem como o regime de tramitação.

TENDÊNCIAS

Existem inúmeras possibilidades de se dividir uma equipe de relações governamentais. Tanto artigos consultados como profissionais entrevistados concordam que, muitas vezes, o profissional de relações governamentais é um generalista, mas muitos conseguem se especializar em áreas temáticas ao longo da carreira. A primeira modalidade de divisão é, notadamente, a temática: profissionais que trabalham em temas tão distintos como saúde (e, dentro disso, temas como vacinas, doenças negligenciadas, doenças raras e uma miríade de outros temas), saneamento básico, primeira infância, *bets*, entre diversas outras. Existem, porém, equipes que são divididas por tipo de relacionamento, o que nos chamou a atenção e, por isso, mencionamos aqui como uma possível tendência de segregação dos times.

Isso depende, claro, do porte da organização. Mas acreditamos que, justamente e razão de o teor da abordagem e a comunicação com cada tipo de ator ser, potencialmente, muito distinta,

essa divisão pode ser considerada paradigmática. Esse tipo de divisão certamente influencia as metas e, conseqüentemente, a maneira de medir resultados da atuação do profissional de RelGov.

Damos aqui o exemplo de times de relacionamento com:

- (i) Poder Legislativo;
- (ii) Poder Executivo;
- (iii) Relacionamento com terceiro setor (associações de classe, fundações, institutos);
- (iv) Relação com setor privado (indústria, consultorias, escritórios de advocacia, etc);
- (v) Relação com sociedade civil (que pode ou não incluir o terceiro setor, mas, pelo que percebemos, está mais relacionada à sociedade civil não organizada)
- (vi) Relação com Academia.

No próximo item, mencionaremos exemplos práticos do que efetivamente se mede em relações governamentais. O rol não é, e nem poderia ser, exaustivo. Tentou-se apresentar, dentre todos os exemplos mencionados na literatura e nas entrevistas, aqueles que poderiam ser utilizados em estruturas diferentes e em temática diferentes dentro da atuação em relações governamentais. A intenção é que, com isso, seja possível ter um parâmetro concreto do que os nossos pares têm feito no seu cotidiano para mensurar a evolução de sua atuação.

5. O QUE MEDIR? E QUANDO?

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).⁴⁹

Insumos internos e externos:

Orçamento da área, dividido em:

- i. Funcionários: gasto com pessoal interno
- ii. Ferramentas: plataformas terceirizadas ou softwares de monitoramento legislativo/executivo (*govtechs*)
- iii. Consultorias: assessoramento nos processos de monitoramento, mapeamento, análise e agendamento de reuniões com stakeholders.
- iv. Gastos com participação em entidades relevantes para a pauta
 - Associação Setorial
 - Coalizão
 - Instituto de pesquisa | *Think Tank*
 - Gastos com patrocínios (Eventos, etc)
- v. Deslocamento | Viagens

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.

- **Oportunidades perante o Poder Público:** seja identificação de oportunidades de negócios existentes ou alteração em determinada legislação/regulamentação, ou mesmo no modo de implementar certa política pública.

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

- Evitar a criação de restrições, ou de restrições adicionais mais onerosas para o negócio, que podem ser: empecilhos burocráticos ou fiscais (aumento de taxas ou impostos);

⁴⁹ Fonte: Noda (2021); em adição ao curso sobre mensuração de resultados da professora Andrea Gozetto.

Para saber quais são os impactos, é necessário saber de onde partimos e aonde chegamos.

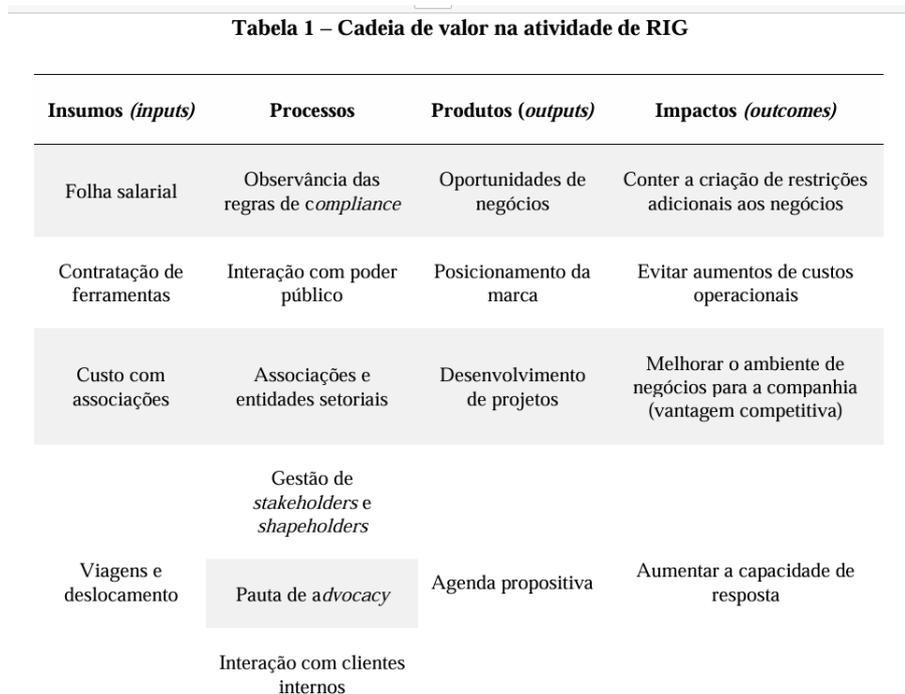


Figura n. 05 | NODA (2021), p. 20.

Antes de definir indicadores, estabeleça categorias para a observação de resultados. Esta categorização é baseada no documento *A Guide to measuring advocacy and policy*. Este Guia apresenta uma série de categorias de resultados relacionados a *advocacy* e políticas públicas. Estes resultados podem proporcionar direcionamento para sua seleção de o que medir para conseguir defender o sucesso da estratégia, bem como aumentar o conhecimento sobre seu progresso. Eles foram divididos em seis categorias:

1. Mudança em normas sociais: o conhecimento, atitudes, valores e comportamentos que compõem a estrutura normativa da cultura e da sociedade.
2. Fortalecimento da capacidade organizacional: o conjunto de habilidades, recursos humanos, estrutura organizacional e sistemas, finanças, planos estratégicos, coalizões que proporcionam o desenvolvimento do trabalho.
3. 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.
4. 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.
5. Melhoria em políticas públicas: os momentos de mudança de política, incluindo desenvolvimento de política, apresentação de uma proposta de política, implementação de política, etc.
 6. 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.

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.

Isso é importante principalmente quando se precisa acionar alguém de uma área técnica. Existe um nível de discussão que pode se beneficiar da participação de um profissional sênior que conhece o detalhe do produto e que vai conseguir sanar qualquer dúvida com relação a ele. O ideal é que esse profissional, de outra área da empresa, já esteja engajado quando a área precisar da sua *expertise*.

Por política interna, muitos dos entrevistados registram 100% das interações com autoridades públicas. Na pior das hipóteses, mesmo que o encontro não pareça ter sido extremamente produtivo, é possível comprovar que você, de fato, teve uma atuação planejada, organizada, executada, e o resultado está ali. Esse registro não necessariamente é incorporado à metodologia de mensuração dos resultados, mas mune os profissionais de mais informações a respeito da própria atuação e contribui com a autoanálise do trabalho.

- ✓ Para a efetiva mensuração, a ideia é que sejam poucos temas para tornar o processo mais assertivo. Especificam se a interação foi tempestiva (dentro do prazo) ou não. Usam resposta **numérica** para atribuir sucesso à interação: por exemplo, um para não atingido; dois para parcialmente atingido e três para plenamente atingido em relação aos objetivos delineados. Além disso: **modo de interação**: audiência pública, envio de parecer/nota técnica (raramente esses posicionamentos são compartilhados com o público, mas algumas instituições compartilham em seus sites).

- Como o processo de monitoramento de proposições é característica comum a quase todos os profissionais de RelGov, as seguintes informações poderiam constar em uma tabela que demonstre esse processo de construção de metas/métricas:
 - (i) Proposição;
 - (ii) *Issue*/tema tratado;
 - (iii) Prioridade estabelecida;
 - (iv) Equipe/pessoa responsável;
 - (v) Principais objetivos: Opções definidas:
 - melhoria da reputação
 - atração de investimentos
 - reduzir/evitar custos (referentes à operação, tributos, etc)
 - (vi) Como o objetivo foi escolhido?
 - (vii) Quais as estratégias definidas para atingi-lo?
 - (viii) Há material a ser compartilhado com o tomador de decisão?
 - (ix) Haverá engajamento com ator selecionado? Qual é o seu posicionamento em relação ao tema? (convergente/divergente/neutro)
 - (x) Quais métricas que podem ser utilizadas para avaliar o sucesso da empreitada?
 - (xi) Qual o impacto para o negócio?
 - (xii) Resultados financeiros estimados;
 - (xiii) Tempo estimado;
 - (xiv) Vezes que determinado *stakeholder* comparece em uma agenda que você convidou;
 - (xv) Quais emendas, cujo texto você apresentou, foram de fato apresentadas por um parlamentar (etapa 01) e aprovadas em Comissão (etapa 02);
 - (xvi) Avaliação de sucesso: pouco provável (negativo), provável (neutro), muito provável/possível (positivo);
 - (xvii) *Status*: não iniciado, em andamento, finalizado;

Além de controle de propostas legislativas, profissionais da área também costumam registrar reuniões, utilizando ou não ferramentas de Gestão de Relacionamento (*Customer Relationship Management*, CRM). Nestes casos, os registros podem contar com as seguintes informações:

- Data;
- Participantes: são mencionados registros com maior ou menor detalhe. Em regra, são anotados o cargo;⁵⁰ informações de contato;⁵¹ se é um stakeholder próximo

⁵⁰ Mencionou-se que, para que o perfil do participante não se torne obsoleto muito rápido, é interessante manter o link para o LinkedIn e Instagram, que tendem a ser as redes sociais que os atores mantêm atualizadas.

⁵¹ Em relação aos dados (e-mail, telefone) foi demonstrada preocupação específica com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), uma vez que a regra é que os profissionais não solicitem autorização expressa para armazenar os dados dos atores com quem estabelecem contato, apesar de os mesmos terem sido obtido, muitas vezes, diretamente com a pessoa. Achamos importante destacar essa preocupação para que os profissionais mantenham os dados em plataformas seguras, e que, sempre que possível, tenham autorização expressa para armazenamento.

ou distante (do tema tratado em reunião e da instituição em si) e o grau de influência desta pessoa;

- Pauta: neste caso, o assunto tratado também pode ser classificado, como de maior ou menor relevância (se é uma reunião rotineira, de manutenção de engajamento, ou se é uma conquista, porque se trata de ator com o qual a equipe tenta falar há meses/anos, e nunca teve sucesso);⁵²
- Informações preparatórias: havia posicionamento prévio conhecido do ator contatado em relação ao tema?
- Informações, argumentos e material técnico compartilhado;
- Decisões tomadas | Sucesso da Interação: o tema avançou? Em qual direção. Parte dos entrevistados utiliza categorias numéricas para atribuir sucesso à interação em relação aos objetivos delineados. Exemplo: 0 (zero) para “objetivo não atingido”; 01 para “parcialmente atingido” e 02 para “atingido plenamente”; e
- Encaminhamentos.

5.1. 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)

A depender do posicionamento em relação a determinado tema podem incluir um resultado final de aprovação/rejeição de proposta legislativa ou resultados intermediários como: avanço/ausência/atraso de determinada discussão; conquista de pareceres alinhados; apresentação de novas propostas; realização de discussões da temática com posicionamento representado; etc.

1. Percentual de Vitórias Legislativas:

- **Definição:** Proporção de propostas legislativas relevantes para a organização que tiveram um resultado final favorável (aprovação/rejeição, conforme o interesse).
- **Fórmula:** A definir de acordo com o contexto em questão (Exemplo: Número de propostas legislativas aprovadas ou rejeitadas conforme o posicionamento desejado / Número total de propostas acompanhadas e com tramitação encerrada) x 100
- **Meta:** Determinada com base nas metas anuais de impacto legislativo.

⁵² Existe certa dificuldade em avaliar a importância das reuniões – e, principalmente, pode existir um desafio de explicar por que determinada agenda é tão importante para pessoas de fora da área. Mas todos concordam que ter metas, objetivos e métricas ajuda não só no aprimoramento do trabalho em si, mas na disseminação dos resultados dessa atuação, dentro e fora da estrutura da instituição.

2. **Indicador de Conquista de Avanços Intermediários:**
 - **Definição:** 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.
 - **Métrica:** Número total de ações intermediárias conquistadas no período.
 - **Meta:** Definida com base na quantidade de ações estratégicas esperadas, considerando a complexidade dos temas.
3. **Índice de Engajamento em Temas Críticos:**
 - **Definição:** Número de discussões ou eventos envolvendo o poder público relevantes para os quais a organização conseguiu marcar presença ou influenciar o posicionamento.
 - **Meta:** Atingir um percentual específico de engajamento (ex.: presença em 70% das discussões críticas a respeito de determinado tema).

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

1. **Mudança no Discurso de *Stakeholders* Monitorados:**
 - **Definição:** Avaliação das alterações no posicionamento ou discurso dos *stakeholders* monitorados, indicando alinhamento com os objetivos da organização.
 - **Métrica:** Percentual de *stakeholders* chave que adotaram discurso alinhado com os interesses da organização em relação ao tema específico.
 - **Fórmula:** $(\text{Número de stakeholders com discurso alinhado} / \text{Número total de stakeholders monitorados}) \times 100$
 - **Meta:** Estabelecida conforme a relevância e o número de stakeholders monitorados (ex.: conseguir 50% de *stakeholders* críticos com discurso alinhado até o final do período determinado).
2. **Ampliação do Número de Atores Defensores do Pleito (Sociedade Civil):**
 - **Definição:** Medida do crescimento no número de organizações da sociedade civil, ONGs ou lideranças públicas que apoiam publicamente a causa.
 - **Métrica:** Contagem do número de novos apoiadores ou defensores mobilizados durante o período.
 - **Meta:** Determinada com base na meta de engajamento social para o tema (ex.: aumento de 20% no número de apoiadores em relação ao período anterior).
3. **Índice de Fortalecimento de Coalizão de Apoio:**
 - **Definição:** Percentual de novos atores que se tornaram defensores ativos e participam em ações conjuntas (por exemplo, eventos, reuniões, declarações públicas) para apoiar o pleito.
 - **Fórmula:** $(\text{Número de novos atores defensores ativos} / \text{Número total de atores engajados no início do período}) \times 100$
 - **Meta:** Meta de aumento no apoio ativo (ex.: 30% de crescimento na coalizão de apoio).

KPI: Impacto Financeiro e Eficiência de Investimentos

1. Impacto Financeiro para a Instituição:

- **Definição:** 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.
- **Métrica:** Quantificação em moeda do impacto financeiro (ex.: economia gerada por aprovações favoráveis e potencial aumento de receitas devido a regulamentações benéficas).
- **Meta:** Alcançar um valor específico de impacto financeiro positivo ou redução de custos no período, definido de acordo com as metas estratégicas da instituição.

2. Retorno sobre Investimento (ROI) vs. Prevenção de Gastos:

- **Definição:** 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.
- **Fórmula:** $(\text{Valor Prevenido de Gastos} / \text{Investimento Total em Relações Governamentais}) \times 100$
- **Meta:** ROI acima de 100%, indicando que os investimentos culminaram em maior economia do que o custo das atividades de RelGov.

3. Taxa de Prevenção de Gastos:

- **Definição:** 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.
- **Fórmula:** $(\text{Valor Prevenido de Gastos} / \text{Valor Estimado de Gastos Potenciais}) \times 100$.
- **Meta:** Prevenir ao menos 70% dos gastos estimados.

KPI: Engajamento da Área de Relações Governamentais

1. Índice de Engajamento Interno em Relações Governamentais:

- **Definição:** 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.
- **Métrica:** Número de reuniões e projetos conjuntos realizados com outras áreas relevantes no período.
- **Meta:** Atingir uma frequência mínima de interações (ex.: 5 reuniões mensais) e implementar ao menos 3 projetos interdepartamentais de alto impacto no período.

2. Engajamento de Stakeholders em Projetos de Relações Governamentais:

- **Definição:** 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.
- **Fórmula:** (Número de Stakeholders Engajados / Número Total de Stakeholders-Alvo) x 100
- **Meta:** Atingir 80% de engajamento dos stakeholders-alvo em iniciativas estratégicas de relações governamentais.

KPI: Índice de Presença e Engajamento Público

- 1. Share of Voice** (indicador que mede o quanto determinada marca é mencionada em comparação aos concorrentes.):
 - **Definição:** Percentual de menções da instituição em relação ao total de menções no setor ou em comparação com concorrentes sobre temas estratégicos.
 - **Fórmula:** (Número de Menções da Instituição / Total de Menções do Setor ou Competidores) x 100
 - **Meta:** Alcançar um *share of voice* acima de 25%, ou conforme a meta específica de visibilidade no setor.
- 2. Média de Menções Positivas na Imprensa:**
 - **Definição:** Contagem de menções positivas na imprensa ou veículos relevantes ao longo do período, indicando a percepção favorável da marca.
 - **Métrica:** Número de menções positivas na imprensa por mês.
 - **Meta:** Conquistar pelo menos 5 menções positivas mensais em veículos de destaque.
- 3. Índice de Engajamento nas Redes Sociais:**
 - **Definição:** Percentual de interações (curtidas, comentários, compartilhamentos) em relação ao total de visualizações nas postagens de redes sociais da instituição.
 - **Fórmula:** (Total de Interações / Total de Visualizações) x 100
 - **Meta:** Manter um engajamento mínimo de 5% nas postagens estratégicas.
- 4. Crescimento de Seguidores e Curtidas:**
 - **Definição:** Percentual de crescimento no número de seguidores e curtidas nas plataformas sociais da instituição.
 - **Fórmula:** (Número de Novos Seguidores / Total de Seguidores no Período Anterior) x 100
 - **Meta:** Atingir um crescimento mínimo de 10% no número de seguidores trimestralmente.

KPIs Focados em Resultado de Negócios

- 1. Taxa de Retenção de Clientes**
 - **Descrição:** Mede a porcentagem de clientes que continuam utilizando os serviços ao longo do tempo.
 - **Meta:** 85-90% para fidelizar clientes

2. **Índice de Satisfação do Cliente** (*Net Promoter Score - NPS*)
 - **Descrição:** Avalia a satisfação e lealdade dos clientes, medindo a probabilidade de recomendação do serviço.
 - **Fórmula:** NPS é calculado com a pergunta "Qual a probabilidade de você recomendar nossos serviços?", em uma escala de 0 a 10.
 - **Meta:** Obter um NPS acima de 50, indicando que a maioria dos clientes são promotores.
3. **Crescimento de Clientes** (Taxa de Aquisição de Novos Clientes)
 - **Descrição:** Mede o crescimento da base de clientes ao longo de um período.
 - **Meta:** Crescimento mensal de 10% a 15%, dependendo do setor e da meta de expansão.
4. **Valor Médio por Cliente** (*Average Revenue per User - ARPU*)
 - **Descrição:** Calcula a receita média gerada por cliente, ajudando a entender o valor médio dos contratos.
 - **Meta:** Aumentar o ARPU em 5-10% ao longo do ano, através de serviços de valor agregado.
5. **Taxa de Conversão de Propostas**
 - **Descrição:** Mede a taxa de conversão de propostas enviadas para clientes em novos contratos fechados.
 - **Fórmula:**
$$\text{Taxa de Conversão} = \frac{\text{Propostas Convertidas em Contratos}}{\text{Total de Propostas Enviadas}} \times 100$$
 - **Meta:** Manter uma taxa de conversão de propostas acima de 30%.

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</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 	<p><i>Return on Investment</i>, ou Retorno sobre o investimento feito.</p> <p>Avaliação sobre impacto financeiro (negativo ou positivo) de determinada</p>

INDICADOR	ESFORÇO	RESULTADO	RESULTADO FINANCEIRO
	<p>fundamentar estratégia</p> <p>Número de documentos entregues a tomadores de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realização de audiência pública ○ Divulgação de informação em redes sociais ○ Defesa da questão perante outros stakeholders ○ Discurso público alinhado 	<p>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>
	<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	<p>Aumento no número de audiências públicas das quais participou.</p>	<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. 	
	<p>Número de audiências para a qual foi chamado a participar como especialista.</p>		
	<p>Aumento na realização de audiências</p>		

INDICADOR	ESFORÇO	RESULTADO	RESULTADO FINANCEIRO
	públicas realizadas por estímulo seu.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilização de novos stakeholders para o pleito. 	
	Número de convidados da Audiência indicado por você.		
	Número de parlamentares presentes no evento.		
	Número de participantes da sociedade civil.		
Capacidade de monitoramento de oportunidades e riscos	<p>Número de temas de interesse acompanhados.</p> <p>Avaliação sobre potenciais riscos e/ou oportunidades mapeados.</p> <p>Número de proposições acompanhadas.</p> <p>Número de proposições com ações de engajamento realizadas.</p>	<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>	
Regulamentação Acompanhada (Poder Executivo)	<p>Número de temas relevantes acompanhados.</p> <p>Número de ações de engajamento realizadas.</p>	<p>Tempo de resposta (velocidade de adaptação à nova norma).</p> <p>Publicação de regulamentação favorável ou interrupção de regulamentação desfavorável.</p>	

INDICADOR	ESFORÇO	RESULTADO	RESULTADO FINANCEIRO
CATEGORIA: RELACIONAMENTO INTERNO			
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Quantidade de discussões/fóruns com envolvimento da área. Quantidade de demandas externas levadas à área.	Satisfação em relação ao trabalho da 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. Satisfação de clientes atuais.	Aquisição de novos clientes. Ampliação na receita Retenção de clientes atuais.	
CATEGORIA: CAPACIDADE DE ATUAÇÃO EM REDE			
FORTALECIMENTO DE COALIZÃO	Participação em associações. Quantidade de reuniões com potenciais apoiadores do pleito. Quantidade de posicionamentos publicados por associações Presença na imprensa.	Quantidade de posicionamentos de outras instituições em linha com sua estratégia. Ampliação no número de instituições alinhadas ao seu posicionamento. Alcance dos posicionamentos de instituições/associações.	
CATEGORIA: ÍNDICE DE PRESENÇA E ENGAJAMENTO PÚBLICO			
	Quantidade de menções Abrangência (regional, nacional, local)		

INDICADOR	ESFORÇO	RESULTADO	RESULTADO FINANCEIRO
	Alcance.		

Quando Medir

O “Quando” é uma definição que combina os períodos de avaliação de uma instituição (por exemplo, a maioria das empresas acompanha seus objetivos de maneira anual, além de estabelecer marcos intermediários), com as necessidades de avaliação em períodos diferentes devido às nuances próprias do cenário de RelGov.

Dessa forma, é importante:

- Considerar características próprias de cada Poder, por exemplo as **etapas** da tomada de decisão no Poder Legislativo:
 - Elaboração das proposições;
 - Discussão e elaboração de relatórios sobre o texto das proposições e subsequente votação dos mesmos, seja nas Comissões ou em Plenário;
 - Sanção ou Veto (total ou parcial) por parte do chefe do Poder Executivo; e
 - Votação dos eventuais vetos.
- Ao tratar do **Poder Executivo**, temos que a representação de interesses pode ocorrer não apenas durante a elaboração de proposições de competência do próprio Executivo, mas também durante a elaboração de políticas públicas e durante sua implementação, que envolve diversos atos administrativos a respeito dos quais o integrante do Poder pode precisar de aconselhamento material e temático.

Aspecto recorrente nas entrevistas é a adoção de planos abrangentes de 4 anos (tempo de mandato), muitas vezes tendo como base o plano de governo dos candidatos eleitos. Costuma-se fazer um cruzamento daquilo que está previsto no plano de governo com as prioridades da instituição. Os temas de interesse são definidos no início de cada governo, justamente em virtude da influência que o Poder Executivo pode exercer sobre a pauta do Poder Legislativo. A isso, são agregadas as discussões internacionais, que também podem influenciar o cenário brasileiro. Também foi mencionada a relevância de se considerar as pautas prioritárias das principais entidades representativas do setor, indício importante sobre as pautas nas quais essas associações ou coalizões irão focar seus esforços. Isso também permite que se consiga avaliar a temperatura com os pares.

Sobre a importância de revisões periódicas de rota: a maior parte dos entrevistados admite que quatro anos é período longo demais para se estabelecer metas. Portanto, é importante ter marcos temporais menores.

Existe relativo consenso sobre o fato de que, para uma gestão realmente eficiente/ágil dos projetos, todas as ações precisam ter objetivos tangíveis. Apesar de grande parte dos entrevistados ter mencionado a necessidade de elaborar planos que respeitam os quatro anos de mandato, é importante ter metas a serem alcançadas em períodos menores, no máximo, até um ano, mas, idealmente, um pouco menos de tempo (até em virtude do timing das instituições e do próprio Poder legislativo). Em termos de prestação de contas, até dez meses foi considerado um *timing* máximo para os projetos, mesmo que, oficialmente, a linha do tempo seja anual. Um dos poucos consensos é que, mesmo que haja um plano a mais longo prazo (uma legislatura ou um mandato), nada que dure mais de um ano é realmente gerenciável. Portanto, é imprescindível ter marcos temporais em períodos mais curtos.

Foi mencionada, inclusive, sugestão de estruturação dos projetos por “jornadas”, “avenidas” ou “campanhas temáticas”. Ao final de um ano, o ciclo é encerrado com uma avaliação a respeito das campanhas – ou dessas metas temáticas: se foram bem ou mal-sucedidas, ou tiveram resultado parcial.

5.2. DIRETRIZES PRÁTICAS PARA A MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Comece do começo

Estabelecer objetivos é primordial. Muitas vezes, começamos com objetivos amplos, ambiciosos e, até por isso, difíceis de mensurar (“Mudar a percepção da opinião pública sobre o tema X”). Justamente por isso – e porque o BOM não é inimigo do ÓTIMO – sugerimos esmiuçar os objetivos mais amplos em objetivos menores, que são, invariavelmente, de mais fácil mensuração. As chamadas Metas estratégicas costumam ser mais amplas e aspiracionais, e ter um prazo de completude mais alongado, menos quantificáveis e mais qualitativas. A elas, se contrapõem as metas táticas, que tendem a ser mais fáceis de tangibilizar.

Combine!

Combinar indicadores qualitativos e quantitativos aprimora a compreensão dos indicadores.

Pense em objetivos a curto, médio e longo prazo

Estabelecer objetivos a curto, médio e longo prazo auxilia o profissional a avaliar o progresso, da mesma maneira que o faz estabelecer objetivos mais concretos e tangíveis. É interessante que esses períodos sejam definidos conforme a orientação geral da instituição.

Resultados intermediários importam

Diferente de outras áreas, os processos de RelGov são longos. Portanto, é importante observar seus resultados intermediários. Muitas propostas legislativas são arquivadas e desarquivadas por legislaturas diversas. Muitas vezes, a manutenção do *status quo* será seu grande resultado. Vale refletir não apenas sobre o que se quer *alcançar*, mas também sobre o que se quer *evitar*.

Periodicidade importa

A periodicidade também é relevante, não apenas para demonstrar a relevância dos resultados alcançados, mas também para acompanhar todos os desdobramentos da atividade.

Comunique!

Divulgue suas conquistas dentro e fora da Instituição. Para que seu trabalho seja notado, sugerimos que se atente à próxima dica, seja para comunicados internos, seja para publicações externas, nas diversas redes sociais disponíveis hoje em dia. Para cada público, é necessário ter um jeito de se comunicar!

Fale a mesma língua

Como profissionais de RelGov, estamos acostumados a adaptar a narrativa ao interlocutor com o qual conversamos: mesmo que o objetivo seja o mesmo (por exemplo, tentar garantir o apoio a determinado projeto de lei), esse apoio pode vir acompanhado de apelos diferentes para parlamentares de espectros políticos diferentes, por exemplo. Às vezes, porém, esquecemos que, dentro da estrutura da instituição que integramos, isso também pode ser verdade: o CEO da empresa pode responder a argumentos diferentes do que o time do jurídico/regulatório ou de marketing.

Converse com colegas de outras áreas

Aprender a se comunicar com áreas distintas também exige que o profissional de relações governamentais adapte a narrativa – e, portanto, pense nos seus objetivos de maneira mais compreensiva, para angariar o apoio da maior quantidade possível de interlocutores internos. Afinal, os objetivos da instituição – seja ela uma empresa, associação setorial, escritório de advocacia – também passam pela *expertise* desses outros profissionais.

Além disso, profissionais de outras áreas podem ver valor em indicadores menosprezados pela área de RelGov. É importante não os desconsiderar e encontrar o caminho que mais valorize o profissional e sua atuação.

Pergunte para o “Chat”

Ferramentas de Inteligência Artificial generativa podem poupar tempo na hora de traçar seu plano e identificar o que vale a pena pedir. Ferramentas como ChatGPT, Gemini e *Copilot* são as principais aliadas, mas todo dia surgem novas ferramentas direcionadas especificamente para suas necessidades. A página *There's na AI for that* compila ferramentas mais direcionadas indo além dos três assistentes citados inicialmente.⁵³

5.3. MONITORAMENTO DOS 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:

⁵³ Informação disponível em: <https://theresanaiforthat.com/>. Acesso: 25 nov. 2024.

1. Ferramentas de Planilhas e Relatórios Manuais

- **Excel:** Ideal para análises de dados e relatórios manuais, Excel permite uma personalização completa de métricas e cálculos, com fácil criação de gráficos, tabelas e fórmulas.
- **Google Sheets:** Similar ao Excel, mas em formato online, facilitando a colaboração em tempo real. Permite fórmulas avançadas e gráficos básicos, com a vantagem de ser integrado ao Google Data Studio para visualização de dados.

Aplicação: Melhor para relatórios e análise de dados onde é necessário controle total dos dados e configurações, geralmente com atualizações manuais ou ocasionais.

2. Ferramentas Online de Gestão de Projetos e KPIs

- **Cascade:** Especializada no acompanhamento de OKRs e KPIs em nível estratégico, com dashboards personalizados que alinham metas aos KPIs.
- **Monday.com:** Ferramenta versátil de gerenciamento de projetos que oferece templates e dashboards para monitorar KPIs de forma colaborativa.
- **Asana:** Oferece recursos de gestão de tarefas e visualização de progresso em projetos, com opções básicas de acompanhamento de metas e KPIs.
- **Perdoo:** Focada em OKRs, Perdoo facilita a conexão de KPIs a metas organizacionais e ajuda no acompanhamento do impacto estratégico.

Aplicação: Ideal para monitorar KPIs de maneira colaborativa e em tempo real, com foco em visualização de metas e progresso de tarefas em equipe.

3. Ferramentas de Análise e Visualização de Dados (Dashboards)

- **Power BI:** Permite a criação de dashboards e relatórios detalhados com gráficos avançados, análise de tendências e integração de múltiplas fontes de dados.
- **Tableau:** Ferramenta robusta para visualização de dados, ideal para criar dashboards dinâmicos e acompanhar métricas em tempo real.
- **Google Data Studio:** Gratuita e de fácil uso, permite criar dashboards interativos a partir de dados em Google Sheets e outras fontes.
- **Klips:** Oferece uma variedade de integrações com fontes de dados e possibilita dashboards customizados em tempo real.

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.

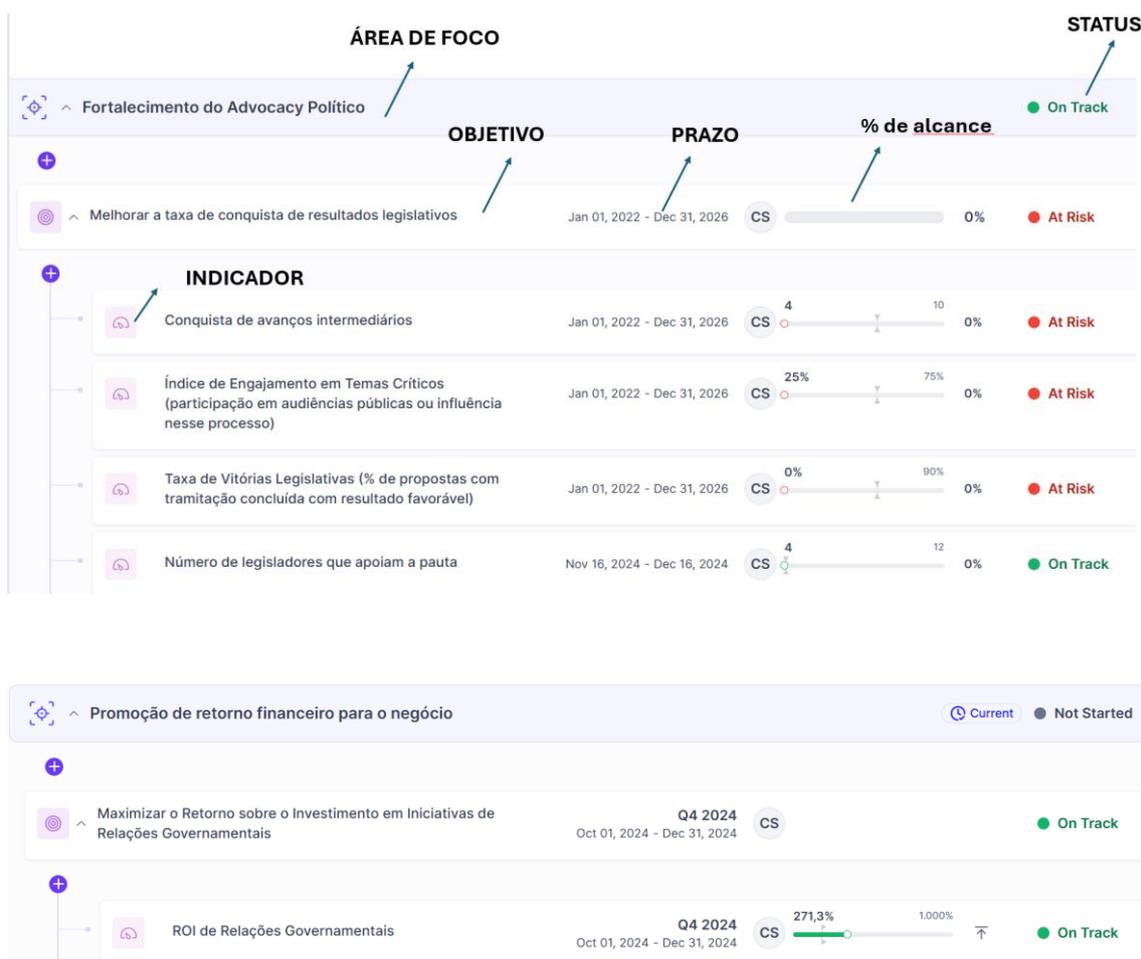


Figura n. 06 | Exemplo de Ferramenta para Acompanhamento de Indicadores, elaboração própria.

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

- **Salesforce:** Oferece alta customização, permitindo a criação de módulos específicos para RelGov, como mapeamento de *stakeholders*, registro de interações, rastreamento de projetos legislativos e acompanhamento de compromissos. É ideal para equipes maiores ou com múltiplos projetos.
- **HubSpot CRM:** Excelente para quem busca uma solução intuitiva e acessível. Pode ser configurado para rastrear interações com *stakeholders*, organizar eventos e criar relatórios de engajamento, sendo especialmente útil para equipes menores.
- **Zoho CRM:** Permite customizar pipelines e acompanhar progressos em projetos de *advocacy*. Sua acessibilidade é um ponto forte, e as integrações facilitam a gestão de dados.
- **Microsoft Dynamics 365:** Integração com ferramentas como Outlook e Excel é uma vantagem. Permite rastrear reuniões, compromissos e monitorar atividades de RelGov dentro de um ecossistema mais amplo, sendo útil para empresas que já usam Microsoft.

Aplicação: Como as ferramentas de CRM são utilizadas usualmente para gestão de relacionamento com clientes, profissionais da área de RelGov indicam utilizar ferramentas “emprestadas” de seus colegas do comercial ou estruturam uma ferramenta própria com esta funcionalidade. Permite gerenciar *stakeholders*, enviar e-mails a associados, entre outros. As ferramentas citadas costumam permitir um pouco mais de customização.

6. TENDÊNCIAS NA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS⁵⁴

AUTOMAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA O MONITORAMENTO | USO DE BIG DATA

A automação é tendência cujo objetivo principal é desafogar o profissional de Relações Governamentais das tarefas considerada mais basilares da profissão, justamente porque consistem na base sobre a qual a atuação deste profissional vai ser erguida, principalmente a tarefa de acompanhar a tramitação de proposições legislativas. O uso de quantidades robustas de dados (*big data*) é cada vez mais comum nas áreas de RelGov. Essas tecnologias possibilitam novas maneiras de coletar, analisar e interpretar volumes significativos de dados, o que permite, por sua vez, que o profissional se preocupe mais com a análise do que com a coleta dos dados propriamente dita. Com isso, é mais fácil estruturar estratégias e pensar em objetivos, metas e métricas que façam sentido no caso concreto.

ADAPTAR E SEGMENTAR

A mensuração de resultados segue a tendência de personalização dos insumos e, portanto, dos resultados: focando em indicadores específicos para diferentes grupos de temas e de atores, permite elaborar estratégias feitas sob medida

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA):

A IA revolucionou não apenas a produção de conteúdo, mas também a mensuração de resultados: isso vale desde a automação do monitoramento da mídia, que envolve não apenas as redes sociais, mas discursos e outros tipos de posicionamento dos atores relevantes; até a previsão de tendências de aprovação de proposições. A IA tem o potencial de auxiliar as organizações a preverem mudanças e ajustar suas estratégias conforme julgarem pertinente.

ESG: SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O destaque de temas como sustentabilidade e responsabilidade social tem levado as mais diversas instituições a incluírem esses valores em suas estratégias de relacionamento com o mercado, e a área de RelGov insere-se nesse contexto.⁵⁵ A mensuração de resultados segue essa tendência, incorporando indicadores relacionados ao impacto social e ambiental em suas estratégias e ações concretas.

TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

A crescente demanda por transparência promove a adoção de práticas de mensuração de resultados cada vez mais rigorosas e, idealmente, mais abertas ao público, seja ele um público interno ou até mesmo externo à instituição. Isso pode incluir a divulgação de (i) objetivos

⁵⁴ Subtítulo inspirado em sugestões apresentadas no Resultado de Pesquisa n.4, em CONEXÃO RIG. A Importância da Mensuração de Resultados em Relações Institucionais e Governamentais (RIG). 22 fev. 2024.

⁵⁵ ESG é sigla em inglês para conjunto de boas práticas que possuem o objetivo de estabelecer se determinada instituição pode ser considerada socialmente consciente, sustentável e gerenciada de maneira adequada. A sigla reúne os três pilares desse movimento: *Environmental, Social and Governance*, ou aspectos de caráter ambiental, social e de governança.

estratégicos, (ii) metodologias adotadas para alcançá-los e (iii) resultados obtidos, algo que tem como objetivo fortalecer a confiança dos atores envolvidos no processo.

MONITORAMENTO VIA METODOLOGIA ÁGIL (*Agile*)

Mencionado como um método de gerenciamento de projetos, começou como ferramenta de desenvolvimento de *software* cujo intuito era aperfeiçoar o resultado final da atuação da equipe e, com isso, agregar mais valor ao produto, evitando trâmites burocráticos. O método prioriza a colaboração entre integrantes de uma mesma equipe, ou de equipes dentro de uma mesma estrutura institucional, para otimizar processos. Aqui, onde se lê “clientes”, podemos pensar tanto na satisfação do cliente interno; seja ele da sua equipe, como um diretor de Relações Governamentais, ou da linha de reporte acima, como um CEO ou presidente; ou do cliente externo, no caso de consultorias, escritórios de advocacia ou quaisquer outras instituições que defendam os interesses de terceiros ou que tenham que prestar contas para fora de sua estrutura, seja para investidores ou consumidores da sua empresa.

Esse método é composto por princípios regidos por quatro valores fundamentais, que servem para estabelecer prioridades, a saber:⁵⁶

- (i) A interação entre indivíduos deve ser priorizada sobre os processos e as ferramentas utilizadas por eles;
- (ii) A prioridade deve ser o software em funcionamento, mais que a descrição detalhada do seu funcionamento;
- (iii) A colaboração e o aprendizado com o cliente devem ser priorizados sobre a negociação de contratos;
- (iv) É importante ser adaptável a mudanças, mais que seguir um plano pré-determinado.

GOVTECHS

Conforme já apontado em trecho acima, quando tratamos de maneiras de medir o esforço em relações governamentais, acreditamos que os profissionais de Relações Governamentais precisam se engajar nessa discussão de maneira cada vez mais ativa se quisermos, de fato, ressignificar a maneira como a profissão é percebida. Pretendemos alterar o *modus operandi* das nossas instituições de maneira disruptiva? Isso não significa, apenas, usar palavras que estão na moda, mas ter ferramentas para não precisarmos nos encaixar naquelas que já são usadas por outras áreas (jurídico, financeira, comercial, marketing, comunicação, etc).

Como podemos pensar soluções que atendam às relações governamentais? Muitas vezes, a área acaba precisando recorrer a sistemas já existentes porque o mercado de *govtechs* ainda é pequeno, se comparado a empresas de outras temáticas. Desenvolver um CRM⁵⁷ para relações governamentais é custoso. Se realmente quisermos ter indicadores relevantes, isso vai precisar

⁵⁶ Informação disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/principios-ageis/>. Acesso: 10 out. 2024.

⁵⁷ Sigla em inglês para *Customer Relationship Management*, um conjunto de ferramentas, práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas, como o próprio nome diz, no relacionamento com o cliente.

estar presente não apenas na tomada de uma decisão pontual, mas em um fluxo de decisões coerentes voltadas nesse sentido.

Desenvolver uma ferramenta nova e inovadora de fato é custoso, porque envolve muita mão de obra especializada. E tudo se retroalimenta: o que as empresas de fato conseguem criar que seja inovador, que de fato corresponda às demandas do setor, custaria muito. Então, existe a dificuldade de captar investimentos, e isso se torna um ciclo vicioso. A empresa interessada em desenvolver não consegue investimento porque o mercado ainda é incipiente. O mercado segue incipiente, e em busca de soluções subótimas, como ferramentas para outras áreas (sejam financeira, marketing, redes sociais, entre outras).

É certamente possível não usar esse tipo de ferramental e ter indicadores quantitativos adequados. Utilizar ferramentas de monitoramento como as oferecidas pelas *govtechs* não é condição *sine qua non* para atuar em relações governamentais. É imprescindível, porém, refletirmos como setor a respeito do lugar que essas ferramentas podem ocupar para facilitar a coleta de dados, o que libera o profissional para pensar na parte mais estratégica do negócio.

7. 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. Nas partes anteriores deste documento, citamos uma série de potenciais indicadores que se aplicam a uma multiplicidade de setores e empresas. Aqui, pontuaremos alguns destes indicadores que são particularmente interessantes para empresas de tecnologia.

Três características principais de empresas de tecnologia foram consideradas para traçar estes exemplos, sendo:

- i. Característica de ausência de regulação ou de regulação ainda em seus primeiros anos de entrada em vigor;
- ii. Associações de classe em construção e amplamente diversas;
- iii. Velocidade de transformação demanda respostas rápidas.

Dessa forma, para uma análise focada nas particularidades do setor de tecnologia em relações governamentais, um KPI relevante pode abordar a capacidade de adaptação e a agilidade regulatória, essenciais nesse ambiente dinâmico.

KPI: Índice de Adaptação e Proatividade Regulatória no Setor de Tecnologia

Objetivo: 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.

1. Tempo de Resposta a Mudanças Regulatórias:

- **Definição:** Tempo médio entre a publicação de uma nova regulação ou proposta e a adaptação da empresa (ex.: resposta formal, ajuste de estratégia, início de mobilização).
- **Métrica:** Média de dias entre anúncio regulatório e resposta formal da empresa.
- **Meta:** Chegar a um tempo médio de resposta inferior a [] dias para grandes mudanças regulatórias.

2. Índice de Antecipação e Proatividade:

- **Definição:** Percentual de mudanças regulatórias para as quais a empresa teve ações proativas (ex.: participação em consultas públicas, posicionamentos prévios, engajamento com stakeholders) antes da publicação da regulação.
- **Fórmula:** (Número de regulações antecipadas com ações proativas / Número total de mudanças regulatórias) x 100
- **Meta:** Antecipar proativamente 50% das principais mudanças regulatórias.

3. Efetividade de Parcerias Estratégicas:

- **Definição:** Número de parcerias ou colaborações (com outras empresas de tecnologia, associações, stakeholders) que visam influenciar e se adaptar à regulamentação específica do setor.
- **Meta:** Realizar pelo menos 5 parcerias estratégicas anuais para fortalecer a adaptação e influência regulatória.

4. Índice de Conformidade e Redução de Riscos:

- **Definição:** Proporção de *compliance* em áreas novas de regulamentação específica para tecnologia, que ajuda a mitigar riscos de penalidades ou interrupções operacionais.
- **Métrica:** (Número de conformidades adotadas em novas regulações / Número total de novas exigências) x 100
- **Meta:** Conformidade de 100% em exigências regulatórias do setor.

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*⁵⁸ e outras *techs* de temáticas distintas.

⁵⁸ As *Greentechs* são startups que oferecem serviços de sustentabilidade por meio de aplicações digitais.

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.⁵⁹ A qualidade de desdobra em facilidade de acesso, confiabilidade e qualidade do dado.

Como exemplo para fomentar as discussões nesse sentido, podemos mencionar a maior facilidade de acesso a informações no Poder Legislativo Federal em contraposição aos contextos Estadual e Municipal. A presença do inteiro teor das proposições em textos legíveis por máquinas, e não em imagens, algumas vezes inclusive com comentários de parlamentares escritos à mão, possibilita não apenas o monitoramento, mas o encontro de palavras-chave, e a categorização de projetos como relevantes ou não para os propósitos de determinada organização.

A maior qualidade na extração de dados possibilita não apenas um acompanhamento mais próximo pela sociedade como um todo, mas o aprimoramento de ferramentas que facilitam o cotidiano do profissional de relações governamentais.

Excesso de dados e a Paralisia Decisória

Um dos principais indicadores relacionados à tecnologia diz respeito à necessidade de extrair algo da informação. A informação (ou o dado) precisa passar por uma curadoria para que se possa extrair, em primeiro lugar, conhecimento a respeito desses dados e, em seguida, discernimento ou sabedoria. Ter conhecimento significa possuir informações ou dados concretos, mas apenas quando se atinge a etapa do discernimento será possível afirmar que a empresa/cliente possuem habilidade de utilizar esses dados de maneira apropriada e condizente com seus objetivos.

Para compreender esta frase, é importante pensarmos na seguinte sequência:



Figura n. 07 | Fluxograma, elaboração própria

O excesso de dados e informações tem o potencial de gerar paralisia decisória: justamente por isso, espera-se que o dado não venha sozinho, mas seja inserido em um contexto que facilite a tomada de decisão por parte do cliente ou da alta diretoria da empresa, e não seja só mais uma variável a considerar.

⁵⁹ Um exemplo mencionado como pioneiro foi a iniciativa Bússola.tech (<https://www.bussola-tech.co/>), que auxilia Casas Legislativas a informatizarem seus sistemas.

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)
- Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
- 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.

ASSOCIAÇÕES E MOVIMENTOS MENCIONADOS PELOS PROFISSIONAIS ENTREVISTADOS

Pode ser difícil para uma associação ser reconhecida como porta voz daquele segmento particular de tecnologia. Isso ocorre principalmente porque, no setor de tecnologia, as empresas invariavelmente possuem uma estrutura robusta de relações governamentais. Então, não necessariamente precisariam do auxílio de uma associação para serem ouvidas. Principalmente no caso das *big techs*, elas podem atuar sozinhas, porque já são atores relevantes/de peso, e isso impacta as associações. De qualquer modo, mencionamos aqui as instituições citadas e consideradas relevantes pelos profissionais entrevistados do setor de tecnologia entrevistados durante nossos trabalhos.⁶⁰

- Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA);
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI);
- Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES);
- Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (Brasscom);
- Câmara Brasileira de Economia Digital (Câmara e-net);
- Conselho Digital;
- IAB Brasil;
- Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI);
- Movimento Brasil Competitivo (MBC);
- Núcleo de Informação e Coordenação do .br (NIC.BR).

ESPECIFICIDADES EM RELAÇÃO A EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Há, de certo modo, um consenso entre os entrevistados em relação a apontar em que a tecnologia efetivamente auxilia o trabalho do profissional de relações governamentais: principalmente, foi mencionada a organização da informação que surge devido ao grande volume. Monitoramento, detecção de informação, rastreabilidade dessa informação, organização dessa informação e, principalmente, o auxílio das ferramentas disponíveis para que o profissional consiga agregar isso em algum tipo de apresentação mais visualmente agradável, gráfica e facilmente compreensível.

As *govtechs* destacam os principais pontos, fazem análises pontuais. Uma das grandes preocupações é: como posso fazer que isso se torne um indicador? Trata-se do caminho da informação bruta para a informação que indica um caminho a seguir. Um próximo passo, que já está em curso, é que essas empresas, para além de agregar informações, sugiram ações com base nas informações detectadas.

Foi reiterada a importância de ajustar as metas de maneira periódica, ainda mais considerando a dinamicidade do setor de tecnologia.

⁶⁰ Esta lista não é exaustiva. Os nomes das associações foram mencionados em ordem alfabética. Os endereços eletrônicos institucionais de todas elas podem ser encontrados no item 9 (Referências).

FERRAMENTAS UTILIZADAS (mencionadas especificamente no contexto de relação temática com tecnologia)

Apesar de considerarmos esse contexto como um dado da realidade, diversas ferramentas que estão, hoje, a nosso alcance não eram tão comuns cinco anos atrás, antes da pandemia de Covid-19. A mera possibilidade de realizar engajamento online foi mencionada como facilitador da interação com agentes públicos, principalmente por facilitar as agendas e baratear o acesso. Isso também pode ser reputado como um benefício advindo diretamente da tecnologia.

Mencionamos anteriormente ferramentas utilizadas com foco no acompanhamento de indicadores e resultados da área. Vamos, a seguir, comentar sobre utilizações complementares citadas pelos entrevistados como facilitadoras do seu trabalho.

Predizer resultado de votações da Câmara/Senado a partir do histórico de votações é algo facilitado por linguagem de programação (*Python*, por exemplo), por ferramentas de dashboard como PowerBI, bem como pela contratação de empresas que fornecem este tipo de informação como já fazem algumas *govtechs*. Essas prospecções são utilizadas para gerar orientações e consolidar o posicionamento da instituição em relação a determinado tema. Colocar um número no que, muitas vezes, era um “achismo” antes colabora não apenas para o aumento da confiança no nível de acerto da decisão a ser tomada, mas para a confiabilidade do insumo para tanto. Enquanto o profissional de RelGov tem bem clara para si a característica da relativa imprevisibilidade de seu trabalho, o mecanismo contribui com a tradução dos cenários para um público menos especialista no tema.

Já mencionadas anteriormente, as ferramentas de inteligência artificial generativa têm amplo uso. Um exemplo específico de utilização compartilhado durante as entrevistas trata de facilitar a navegação nos **Regimentos Internos da Câmara e do Senado**, ao auxiliar no momento de procurar informações, como prazos. Além disso, para a tarefa de elaborar e-mails, o Chat GPT também foi bastante mencionado por auxiliar os profissionais da área.

Tendência | Deeptech: investir pesado em tecnologia para, por exemplo, trabalhar em sugestão de ação do que, de fato, auxiliar a estruturar indicadores robustos. A nossa hipótese é que, quanto mais as empresas de tecnologia liberarem tempo operacional das pessoas que trabalham em RelGov e conseguirem reunir essa informação de maneira limpa, mais caminharemos para uma profissionalização crescente da área. O que essa sugestão de fato faz é estabelecer uma segunda camada de limpeza em cima dos dados capturados por aquele mecanismo de busca mais do que tradicional: a famosa palavra-chave. Então, quanto mais refinada a informação chegar até o usuário final, a hipótese é que as empresas que fazem uso intensivo de tecnologia sejam capazes de ter mais clareza em relação aos indicadores de fato relevantes.

Para atingir esse momento de desenvolvimento dos produtos das *govtechs*, é preciso superar um desafio que, de certo modo, mesmo que em escala distinta, também foi mencionado por integrantes de consultorias: trata-se do compartilhamento de informações sensíveis por parte dos clientes das *govtechs*. Quanto mais próximo do dia a dia do cliente, mais informações elas conseguem obter para aprimorar o sistema – e isso é importante para ambas as partes. Conforme o cliente fornece maiores insumos sobre a sua atuação, maior a facilidade para as empresas de uso intensivo de tecnologia demonstrarem desenvolverem ferramentas que podem ser inseridas no dia a dia da área e facilmente aproveitadas.

Um sistema de sugestão de monitoramento é baseado em informações que precisam ser imputadas na ferramenta, para que a máquina “compreenda” (aqui propositalmente entre aspas) por qual motivo certo tema pode ou não ser importante. E, muitas vezes, esbarra-se em informações sensíveis do negócio. É, portanto, uma cocriação.

A tendência é que as informações só passem a ser compartilhadas a partir do momento em que já existe a funcionalidade – mas não antes. Precisamos superar essa desconfiança para fomentar a inovação.

8. 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.

9. REFERÊNCIAS⁶¹

- 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:

⁶¹ Além dos resultados das pesquisas de desktop, foram acrescentadas referências encontradas e mencionadas nos matérias em si e nos cursos sobre o tema realizados pelas pesquisadoras, a saber o curso sobre indicadores de políticas públicas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e da professora Andrea Gozetto, ministrado no primeiro semestre de 2024.

<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%A9-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-opiniao/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/RelatrioIndicadoresPlanoEstratgico20.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.

10. ANEXO: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- **Questionário para entrevista semiestruturada**
- **Duração estimada da entrevista: 30-60 min.**

Bom dia | Boa tarde!

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer pelo seu tempo e abertura para conversar conosco. Meu nome é [nome da entrevistadora] e contribuo com algumas atividades no IRELGOV. No momento, estamos trabalhando em uma iniciativa do Instituto financiada pela empresa TOTVS, que tem por objetivo mapear e elucidar os principais meios utilizados pelos profissionais de relações governamentais para avaliar a própria atuação. Reiteramos que, apesar de este projeto ser financiado pela TOTVS, a iniciativa é liderada e executada pelo Instituto, como produto de pesquisa de sênior fellows do IRELGOV.

Nosso objetivo, com essa conversa, é entender como [(a/o) nome da instituição, no caso de PJ entrevistada] enxerga essa temática e tem interagido com ela. Temos conversado com diferentes atores justamente para compreender as diferentes metodologias e nuances do tema, porém com enfoque nos diferentes papéis que a tecnologia possui nesse contexto.

Tendo isso em vista, separamos algumas perguntas para orientar nossa conversa, que será de 30 minutos, até 1 hora, no máximo. Fique à vontade para intervir da maneira que desejar.

Com sua autorização, gostaríamos de gravar esta entrevista para assegurar que nenhuma informação se perca – a gravação é estritamente confidencial e não será visualizada por ninguém a não ser os entrevistadores. O Sr./Sra. teria alguma dúvida antes de começarmos?

Precisamos ter os seguintes dados em mente para que essa compilação nos permita fazer um balanço das entrevistas:

- Quem é o entrevistado?
- Tamanho das empresas (número de funcionários (total e da área de RIG), faturamento (se essa informação estiver disponível).
- Empresa nacional ou estrangeira (ou associadas nacionais ou estrangeiras).
- Setor de atuação. Faz parte de associação setorial? Se sim, qual?
- Denominação da área: relações governamentais, relações institucionais, relações institucionais e governamentais, assuntos corporativos, políticas públicas, *public affairs*, regulatório, relações com investidores, relações externas, outros.
- Cargo.
- Linha de reporte.

PARTE A: PERGUNTAS PRINCIPAIS

1. Antes de entrarmos na pauta específica, você poderia comentar quais são as responsabilidades da área em que atua na [nome da instituição]? Como é um dia típico de trabalho para você?
 - a. Se não atuar em relações governamentais, qual a conexão entre as áreas?

Em relação ao método utilizado

2. A área já possui metodologia específica de mensuração de resultados? Pode comentar?
Em caso **negativo**, faz parte do plano da área de estruturar?
Em caso **positivo**,
 - a. a mensuração de resultados é traçada de forma integrada a outras áreas da companhia? Ou seja: trata-se de método já institucionalizado na estrutura da empresa, ou é algo particular à área de RelGov?
 - b. como estabelece a relação de causa e consequência entre a atuação e os resultados obtidos?
3. Poderia nos dar exemplos do que se mede (métricas)? E como isso é feito?
4. O que você considera fundamental para uma efetiva mensuração de resultados? Esse método é utilizado há (aproximadamente) quanto tempo na instituição/empresa? O que você considera que não faz sentido mensurar?
5. Quais os principais desafios (internos e externos à instituição) que você percebe no processo de mensuração de resultados? Na sua percepção, existe um lado **negativo** da mensuração de resultado?
6. Qual importância você dá para a mensuração de resultados (*refraseando*: qual o VALOR que a área de RIG gera para a sua instituição? Lucro/Reputacional/relacional? Esta visão é compartilhada por outras áreas da companhia? Qual é a relação da área de RelGov com as outras áreas da instituição? Existe alguma separação entre o que se mede na área de RelGov e na área-fim da sua instituição (verificar se a pergunta é pertinente para a pessoa entrevistada)
Você acredita que a sua área é percebida de maneira distinta no contexto mais amplo da empresa quando os seus resultados são medidos e devidamente comunicados? Em relação ao que é medido:
7. Sugestão: Quais principais temas de atuação?
8. Quais são os períodos de tempo estabelecidos como curto/médio/longo prazo na sua instituição? Existe esse tipo de avaliação?
9. Com qual periodicidade são apresentados esses resultados? Para quem?
10. De que maneira são apresentados os resultados (power point, *dashboard*, etc)? Os resultados são apresentados (i) internamente – dentro da própria estrutura da empresa; (ii) apenas para clientes/associados/ (iii) compartilhados, de alguma maneira, com o público externo?

Em relação às **tendências**:

11. Quais ferramentas de tecnologia são utilizadas pela área? A ferramenta permite também a mensuração de resultados?

PARTE B: CONCLUSÃO

1. Você indica alguma outra pessoa da companhia que poderia contribuir com este tema?
2. Há alguma dúvida ou pergunta que queira sanar/realizar?

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