

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**PERFORMANCE E EFICIÊNCIA EM RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E  
GOVERNAMENTAIS: MENSURAÇÃO E RESULTADOS**

RENATO KINDI NODA

SÃO PAULO

2021

RENATO KINDI NODA

**PERFORMANCE E EFICIÊNCIA EM RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E  
GOVERNAMENTAIS: MENSURAÇÃO E RESULTADOS**

Trabalho individual apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Estado, governo e políticas públicas

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Spanghero Lotta

SÃO PAULO

2021

RENATO KINDI NODA

**PERFORMANCE E EFICIÊNCIA EM RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E  
GOVERNAMENTAIS: MENSURAÇÃO E RESULTADOS**

Trabalho individual apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Spanghero Lotta

Pareceristas:

---

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins  
Fundação Dom Cabral

---

Prof. Dr. Welles Matias de Abreu  
FGV – EAESP

## RESUMO

A atividade de relações institucionais e governamentais (RIG) no Brasil, se comparada a outras áreas funcionais no país e sua existência em outros países, é relativamente nova. Nos Estados Unidos, berço dessa atividade, relatos históricos afirmam que essa profissão existe desde a década de 1860. No Brasil, seu início se deu somente na década de 1950. A profissão ainda está amadurecendo e ganhando protagonismo, tanto nas empresas quanto no terceiro setor, que entenderam a importância de se ter uma área dentro de suas estruturas que concentre todas as interações, elabore estratégias de engajamento e lide diretamente com o poder público. Após um primeiro *boom* de crescimento e difusão da profissão no mercado de trabalho, os líderes e gestores de RIG encontraram um primeiro obstáculo – a necessidade de demonstrar os resultados alcançados e de mensurar a performance de suas equipes. O presente trabalho busca iniciar o debate nessa linha ao apresentar um modelo de mensuração de resultados e performance para a atividade de RIG. O modelo apresenta-se como um ponto de partida para uma discussão acadêmica mais aprofundada, visando o desenvolvimento dessa área no Brasil.

**Palavras-chaves:** Relações Governamentais e Institucionais, *Lobby*, Performance em Relações Governamentais, Mensuração e resultados, Engajamento com *Stakeholders*.

## **ABSTRACT**

The activity of institutional and governmental relations in Brazil, if compared to other functional areas in the country and its existence in other countries, is relatively new. In the United States, birthplace of this activity, historical reports state that this profession has existed since the 1860s. In Brazil, its beginning only took place in the 1950s. The profession is still maturing and gaining prominence, both in businesses and in the third sector, which understood the importance of having an area within their structures that concentrates all interactions, develops engagement strategies and deals directly with the public authorities. After an initial boom in the growth and diffusion of the profession in the labor market, leaders and managers encountered a first hurdle – the need to demonstrate the results achieved and to measure the performance of their teams. This paper seeks to initiate the debate by presenting a model for measuring results and performance for the activity. The model presents itself as a starting point for a deeper academic discussion, aiming at the development of this area in Brazil.

**Keywords:** Governmental and Institutional Relations; Lobby; Performance in Government Relations; Measurement and results; Engagement with Stakeholders.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia dos indicadores de performance.....	15
Figura 2 – Cadeia de valor e dimensões de resultado e esforço .....	15
Figura 3 – Processo de mensuração e performance em RIG.....	24

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Cadeia de valor na atividade de RIG .....	19
Tabela 2 – Indicadores de RIG .....	21

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 PERFORMANCE E RESULTADOS NAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO BRASIL.....	11
3 LITERATURA E METODOLOGIA .....	13
3.1 Considerações Metodológicas .....	14
4 INDICADORES E PERFORMANCE .....	20
5 ANÁLISES DE RESULTADOS E PERFORMANCE.....	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29



## 1 INTRODUÇÃO

O exercício de influência de entidades do terceiro setor e das empresas privadas perante o poder público tem se tornado cada vez mais importante e estruturado no Brasil (MONTESANO, 2019). Comparado com países de tradição política e democrática mais solidificadas, a atividade no país é relativamente nova. No Brasil surgiu por volta dos anos 1950, enquanto nos EUA, existem estimativas de que a atividade existe há mais de dois séculos, desde a Constituição de 1787. As relações tornaram-se mais conhecidas e receberam o apelido de “*lobby*” quase cem anos depois, pelo presidente Ulysses S. Grant, que governou o país de 1864 a 1869 (DANTAS, 2006).

Apreciador de um bom conhaque acompanhado de charutos para encerrar o dia, Grant era abordado por uma série de pessoas no *lobby* do hotel Willard em Washington D.C. todas as noites para pedir sua ajuda, em uma época em que era possível abordar o presidente pessoalmente. A palavra *lobby* significa, em inglês, antessala, vestíbulo, saguão. Por extensão, o lugar onde ficavam as pessoas que procuravam influenciar as autoridades e/ou políticos e que acabou por designar a ação de profissionais ou grupos que buscavam exercer pressões, muitas vezes legais, para que fossem aprovados projetos ou medidas em benefício daqueles que são por eles representados (BORIN, 1988).

No Brasil, a relação entre as esferas público e privada é historicamente bastante conturbada, muito por conta das raízes do Estado brasileiro nas práticas clientelistas, passando a ideia para a população de uma atividade ilícita, como se a defesa de interesses particulares não fosse legítima. O próprio termo “*lobby*”, que nada mais é que a defesa oral de qualquer interesse legítimo da sociedade, tem uma conotação pejorativa no país (COSTA, 2017), motivo pelo qual entidades representativas defendem a regulamentação da atividade. É claro que a história recente da política brasileira, com escândalos de corrupção tomando as pautas jornalísticas em uma frequência muito maior que a aceitável, não ajuda a profissão, mas o fato é que existem códigos de conduta e normas de *compliance* que ditam as regras e boas práticas para o setor.

Nas últimas décadas, a atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) passou a ser vista pelo setor privado e pelo terceiro setor como uma área cada vez mais estratégica (GOZETTO, 2018). O objetivo é centralizar todo e qualquer tipo de relação com o poder público em uma única frente, com o intuito de o profissional ter uma visão geral da

relação e, assim, desenhar estratégias efetivas. Isso porque centralizando é possível potencializar sua ação cada vez mais, identificando agendas sensíveis que possam ter um impacto negativo e mesmo agindo de maneira proativa, desenvolvendo oportunidades de negócios e de posicionamento institucional.

Hoje em dia, devido ao cenário político e econômico, o profissional de RIG tem uma importância maior do que nunca. Ao contrário de outros segmentos e de outros profissionais da economia, o efeito do baixo crescimento econômico gera oportunidades e um maior interesse para a área a fim de evitar perdas em um momento de crise. Contudo o inverso também é verdadeiro: em momentos de grande crescimento, o principal objetivo do profissional é potencializar ganhos e aproveitar a onda de crescimento.

Entretanto, ao passo em que a atividade tem se desenvolvido nos últimos anos, uma questão central ainda não foi respondida e cada vez mais tem ficado em evidência, tanto da academia, quanto dos profissionais e altos executivos da área: como mensurar performance e impactos da área de RIG?

Esse ramo de atividade tem alguns pontos peculiares diferente de outras áreas funcionais da economia, como o fato de seus resultados não serem necessariamente expressos em números e os interesses nem sempre serem alcançados mesmo com processos pré-definidos seguidos à risca. A agenda política, a conjuntura econômica ou mesmo interesses contrários à agenda defendida interferem nos resultados. O ponto crucial aqui é que todas essas variáveis são fatores externos à atividade, ou seja, fogem da alçada do profissional de RIG.

Todavia, por mais que, por um lado, não possamos condenar a atividade por não atingir seus objetivos devido fatores externos, também não podemos, por outro lado, eximi-la da culpa e levar em consideração somente o seu esforço, abandonando por completo o resultado e a eficiência. A atividade, independentemente de ser desempenhada em empresas privadas ou em entidades e associações setoriais, responde a um superior, seja ele uma Diretoria Executiva, um Conselho de Administração ou mesmo uma Presidência, e todos eles alocam seus recursos com base em resultados.

Dessa forma, como mensurar as atividades de RIG? Como apresentar um resultado transparente que traduza o desempenho real da área? Como traduzir tais resultados para seus superiores? O presente trabalho busca iniciar esse debate e apresentar algumas linhas de

raciocínio e pesquisa com o objetivo de elaborar um modelo inicial de indicadores de desempenho, construção de fórmulas e definição de métricas para a atividade de RIG, a fim de contribuir com o desenvolvimento da profissão e da atividade no Brasil.

## 2 PERFORMANCE E RESULTADOS NAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO BRASIL

O ambiente de negócios brasileiro sempre foi bastante turbulento e imprevisível. Empreender no Brasil é um desafio, tanto pelo nível de competição entre empresas extremamente alto, quanto pelo ambiente político, econômico e, em alguns casos, regulatório adverso. Soma-se a este cenário, a partir de 2020, a crise da pandemia da Covid-19, adicionando mais uma camada de complexidade para o profissional de RIG.

Entretanto, em 2021, começamos a observar uma luz no fim do túnel. Por conta da crise, as áreas de RIG tornaram-se mais conhecidas dentro das empresas, compreendendo de forma mais clara o papel e importância desta função (GOZETTO, 2020). Antes da referida pandemia, a variável “governo” era muitas vezes ignorada pela alta direção das companhias, seja por desconhecimento, seja por considerarem uma variável imutável; o que fosse decidido pelo governo, estaria decidido, cabendo às empresas se adequarem. Contudo, durante essa crise sanitária, o profissional de RIG mostrou seu valor:

Afinal, “descobriu-se” quem era responsável por monitorar, interpretar, avaliar os potenciais riscos trazidos pelos atos governamentais aos negócios, definir o caminho a trilhar para minorar ou neutralizar o risco e fazer a interface com o poder público. Assim, não obstante a pesada carga de trabalho, tornou-se mais “fácil” demonstrar o valor gerado por RIG, o que se constituiu em uma importante oportunidade para que as áreas fossem reconhecidas por seus *stakeholders* internos, ganhando protagonismo. (GOZETTO, 2020)

Vale ressaltar que nem todas as empresas perceberam essa mudança do mercado e a importância de se estruturar uma área de RIG, mesmo durante a pandemia. Dessas empresas, espera-se que reavaliem seu entendimento sobre o assunto, correndo sérios riscos de entrarem em declínio ou mesmo de deixarem de existir (FLEISHER, 2017). Mesmo assim, considerando as empresas que incorporaram atividades de RIG em seu dia a dia, essas tornaram-se relevantes e conseguiram manter-se protagonistas?

Uma das formas de se mostrar relevante para a companhia e ocupar um papel de protagonista é monitorar performance e demonstrar os resultados alcançados. Contudo, para uma equipe chegar nesse resultado, é necessário certo nível de amadurecimento, bem como transpor algumas barreiras conhecidas (ELIAS, 2018). A primeira delas é a deficiência na comunicação da área de RIG com *stakeholders* internos – o profissional de RIG está constantemente engajado

com *stakeholders* externos, deixando os internos em segundo plano. A segunda barreira é a necessidade de alto investimento, de tempo, dinheiro e energia, à gestão estratégica da equipe. Nesse quesito, destacamos a necessidade de a área estar alinhada com os objetivos estratégicos de negócios da organização, bem como com sua missão institucional e sua visão de longo prazo.

Contudo, mesmo com a melhora da comunicação interna e a elaboração de uma gestão e planejamento estratégico próprios, sem um sistema de mensuração de performance e resultados, a atividade de RIG pode continuar em segundo plano para a instituição. Aqui, voltamos ao cerne deste estudo, pois de que outra forma a área conseguiria demonstrar, à alta administração, como auxilia a organização a atingir seus objetivos estratégicos? Abaixo, listamos alguns percalços que tornam essa elaboração um desafio para os gestores em RIG (GOZETTO, 2020):

- Os objetivos estratégicos de RIG costumam ser de longo prazo e envolvem gestão de risco e identificação de novas oportunidades de negócios, o que nem sempre está sob o controle das áreas de RIG;
- A maioria das ações de influência são realizadas em conjunto com outros *stakeholders* (coalizões, associações setoriais, etc.), o que torna desafiador isolar a contribuição exclusiva da área;
- O ambiente político institucional brasileiro é complexo e instável;
- As variáveis normalmente utilizadas pelas áreas são qualitativas;
- Os resultados são mensurados a partir da percepção dos próprios integrantes das áreas ou de indicadores de esforço (atividades).

Todos esses gargalos combinados resultam em uma dificuldade extra para mensurarmos a entrega de uma área de RIG. O estudo de como mensurar impacto, entrega e performance nessa atividade ainda é insipiente no Brasil, mas tem ganhado robustez nos últimos anos, principalmente via *think tanks* criados recentemente e que combinam profissionais da área e academia. Pelo fato de não existir um curso de graduação específico para a atividade, bem como pelo pouco tempo de estudos, percebemos que a identificação dos problemas que levam à dificuldade de mensuração de resultados é clara, contudo as soluções e o processo para se alcançá-las ainda são incertas. Os próximos capítulos têm como objetivo iniciar um debate sobre possíveis caminhos a serem seguidos, visando a estruturação de um modelo de mensuração de performance em RIG.

### 3 LITERATURA E METODOLOGIA

A bibliografia utilizada neste estudo envolve uma literatura básica sobre órgãos de controles em Estados Democráticos nos níveis nacionais e subnacionais, na qual estudam-se principalmente o papel dos Tribunais de Contas, passando pelos processos e formas de controle dos Tribunais e alcançando por fim, as formas e instrumentos utilizados para se desenvolver indicadores de desempenho de políticas públicas.

Nesse estudo, tendo em vista que seu objetivo é a mensuração do exercício legítimo de influência sob a ótica do setor privado, embasamos os indicadores e processos de mensuração apresentados por Jeremy Lonsdale, Peter Wilkins e Tom Ling em sua obra *“Performance auditing: Contributing to accountability in democratic government.”*, de 2011, o estudo de Salvatore Schiavo-Campo, *“Government budgeting and expenditure management: principles and international practice”*, de 2017, e a obra de Isabel Brusca e Vicente Montesinos *“Implementing performance reporting in local government: A cross-countries comparison”*, de 2016.

Por fim, utilizamos como base alguns guias de boas práticas para a atividade de RIG no Brasil, como o “Guia de Melhores Práticas da Atividade de Relações Governamentais”, elaborado pelo iRelGov (Instituto de Relações Governamentais). Tais guias são recentes e baseados em exemplos e experiências práticas, tendo em vista a falta de uma literatura básica sobre o tema no Brasil, por conta do período recente de profissionalização da atividade no país.

Vale ressaltar que o intuito deste trabalho é apresentar um modelo de mensuração de performance e resultados em RIG com base em experiências profissionais prévias e estudos de outras áreas das políticas públicas, propondo um modelo novo de mensuração para debate. Acredito que a criação deste novo arcabouço por meio do presente estudo se faz relevante pelo fato de os estudos acadêmicos voltados para relações institucionais e governamentais ainda serem bastante insipientes.

Portanto, ao longo deste trabalho traçam-se paralelos entre a atividade de RIG e outras áreas correlatas de estudo, fazendo os ajustes pertinentes à realidade da atividade em questão com o objetivo de estruturar um modelo de mensuração próprio, que seja aplicável ao dia a dia do profissional de RIG e que traduza, de forma clara e transparente, as reais conquistas e deficiências dessa atividade – seja no terceiro setor, seja no setor privado.

### 3.1 Considerações Metodológicas

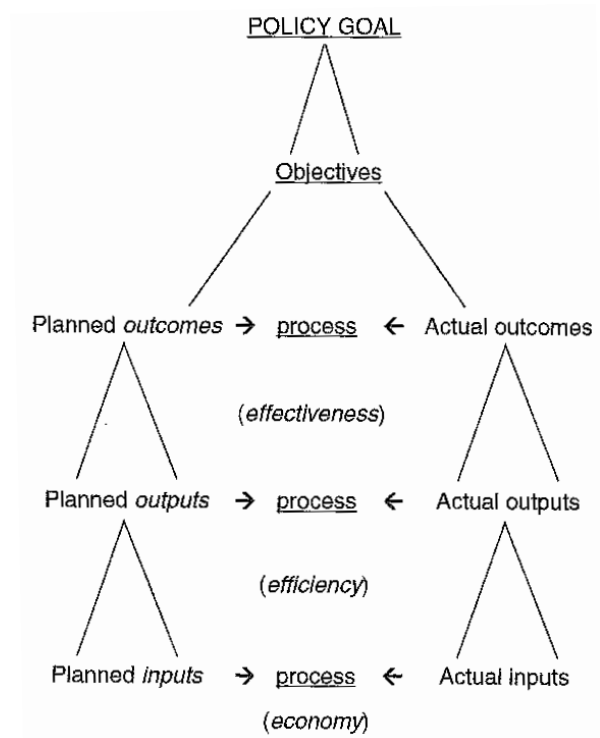
A teoria utilizada neste estudo, como forma de embasar as propostas e atribuir um racional para a atividade de RIG, é a das cadeias de valor. Contudo, aqui vale uma ressalva: o modelo mais conhecido e difundido é apresentado por Michael Porter, professor de Harvard, em seu livro “*Competitive Advantage*”, de 1985, no qual discorre sobre como uma empresa pode organizar seus processos observando seus elos de produção e como cada um deles pode gerar valor ao cliente externo final (PORTER, 1985).

Todavia, para os fins desse estudo, utilizamos o modelo apresentado por Salvatore Schiavo-Campo, que entendemos ser mais adequado quando consideramos como objeto de estudo a elaboração de políticas públicas, a forma de influenciar uma política pública, ou mesmo o engajamento com um *stakeholder* governamental.

Feita essa consideração inicial, o racional da atividade de RIG nesse modelo, é separado em quatro elos de sua cadeia de valor: insumos (*inputs*), processos, produtos (*outputs*) e impactos (*outcomes*) (SCHIAVO-CAMPO, 2017). Por cadeia de valor, entende-se o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário (BENNETT, 1976; WHOLEY, 1979). Os elos da cadeia podem ser separados em duas dimensões: resultado e esforço, pontos cruciais para nossa análise, nos quais nos detemos mais à frente.

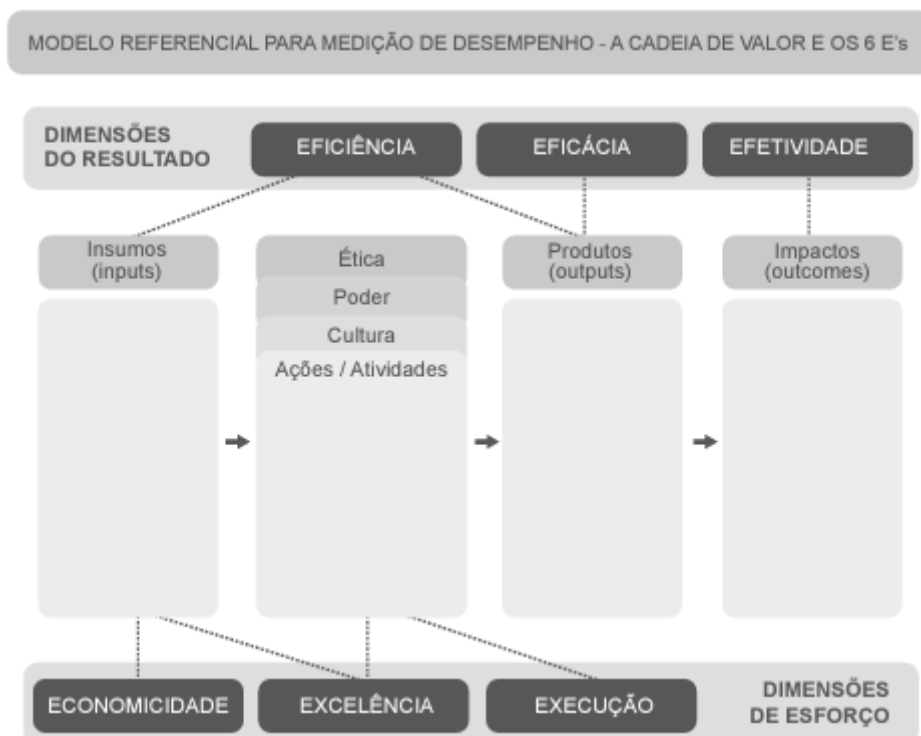
Na Figura 1 abaixo, apresenta-se a hierarquia dos indicadores de performance elaborado por Schiavo-Campo. Já na Figura 2, é apresentado outro esquema com todos os elos da cadeia separados por duas dimensões: resultado e esforço.

**Figura 1 – Hierarquia dos indicadores de performance**



Fonte: SCHIAVO-CAMPO, 2017, p. 272.

**Figura 2 – Cadeia de valor e dimensões de resultado e esforço**



Fonte: MARTINS; MARINI, 2010, p. 80.



Na cadeia de valor esquematizada, “insumos” são os recursos necessários para que seja possível o desenvolvimento da atividade (SCHIAVO-CAMPO, 2017). No caso em questão, trata-se do funcionamento do departamento de relações governamentais e institucionais. Sob essa ótica, considerando o cenário de uma empresa privada, no final tudo se resume ao orçamento financeiro da área. Do orçamento, podemos destrinchar em:

- a. Contratação de pessoal – Folha salarial da equipe de RIG;
- b. Contratação de ferramentas – Aqui, consideramos *softwares* de monitoramento legislativos, bem como consultorias políticas, tendo em vista que equipes de RIG em sua maioria são bastante enxutas e responsáveis por cobrir, em muitos casos, políticas nas três esferas governamentais;
- c. Mensalidade/anuidade para associações – Participação em associações setoriais e outras entidades são instrumentos estratégicos para uma atuação efetiva de engajamento com o poder público e mobilização da sociedade, pois, em sua maior parte, atribuem maior peso institucional às agendas, ao mesmo tempo em que oferecem uma blindagem institucional para a companhia em questão;
- d. Viagens e deslocamento – Grande parte das empresas concentram suas estruturas de RIG na matriz (São Paulo ou fora de Brasília), tornando necessário provisionar parcela razoável de recursos para deslocamento;

Consideramos como “processos” a forma como os *inputs* são adquiridos, os *outputs* são produzidos e os resultados, alcançados (SCHIAVO-CAMPO, 2017). Na atividade desempenhada em RIG, esse elo da cadeia tem ganhado bastante importância nos últimos anos, muito por conta dos escândalos de corrupção recentes e seus desdobramentos, como a Operação Lava Jato e a Lei Anticorrupção.

Nessa atividade, o processo seguido até a tomada de decisão final é tão ou mais importante do que o resultado alcançado. Esses eventos recentes estimularam todos os segmentos que possuem algum tipo de interação com o setor público a adotarem normas cada vez mais rígidas de *compliance*. Tais normas permeiam todos os processos adotados para que sejam alcançados os produtos a serem entregues pela área, bem como os impactos almejados. Nesse escopo, os processos de RIG podem ser elencados como:

- a. Observância das regras de *compliance* – Engajamento com autoridades de acordo com as normas de *compliance* vigentes, tanto nacionais quanto regimentos internos de cada companhia;
- b. Poderes Executivo e Legislativo, nas três esferas governamentais – Monitoramento de matérias legislativas em tramitação no Congresso Nacional, bem como publicações do Executivo e órgãos de interesse (ministérios e agências reguladoras, por exemplo) que possam de alguma forma impactar os negócios da companhia. Aqui, a atuação de RIG é tanto proativa (potencializar benefícios para os negócios da empresa) quanto reativa (evitar ou minimizar riscos);
- c. Associações e entidades setoriais – Endereçamento de temas transversais (impacto para todos os setores da economia e sociedade) ou setoriais via associações e entidades, com o objetivo de se beneficiar do peso e blindagem institucional da mesma;
- d. Gestão de *stakeholders e shapeholders* – Identificação e aproximação institucional com atores relevantes que possuam afinidade e alinhamento com determinada agenda de interesse ou monitoramento de outros atores que possuam interesses divergentes ao da companhia;
- e. Pauta de *advocacy* – Estruturação de um documento que centralize todos os assuntos sensíveis a companhia, com seus respectivos posicionamentos institucionais, mensuração de impactos e prioridades, para que a área de RIG atue de forma mais assertiva junto aos órgãos públicos;
- f. Interação com clientes internos – Engajamento com áreas internas da companhia afetadas por movimentações governamentais, para entender quais negócios podem ser beneficiados ou prejudicados, para, a partir dessa análise prévia, desenhar uma estratégia de engajamento governamental.

Os “produtos” esperados de todo processo racional de RIG, no limite, são sua proposta de valor, os objetivos estratégicos e institucionais da companhia – um relacionamento com o poder público mais assertivo e transparente, endereçando agendas de interesse, mapeando oportunidades e dirimindo riscos. Como exemplos, podemos citar:

- a. Oportunidades – Identificação de oportunidades de negócios junto ao poder público e de desenvolvimento de um melhor ambiente de negócios para a companhia;

- b. Posicionamento de marca – Engajamento com autoridades como forma de disseminar e comunicar ações e projetos da companhia que melhor a posicionem perante a esfera pública, mantendo a empresa sempre no “radar” das autoridades e desmistificando pontos equivocadamente negativos em relação à companhia. Grande parte das impressões negativas são por conta da assimetria de informação entre o setor privado e as autoridades;
- c. Desenvolvimento de projetos – Participação e envolvimento da companhia em discussões junto ao poder público para elaboração de projetos relevantes para a sociedade, contribuindo com a visão e os ideais da empresa;
- d. Agenda propositiva – Trabalho de longo prazo de estruturação interna da área de RIG e engajamento contínuo com o poder público para a abertura de um canal permanente com *stakeholders* de interesse a fim de realizar a transição de uma agenda reativa (focada em minimizar riscos para a companhia) para uma pauta propositiva. Assim trabalha-se endereçando temas e assuntos de interesse mútuo, o que gera externalidades positivas para a sociedade como um todo. Em uma agenda propositiva, o setor privado insere as agendas na pauta do poder público.

Por fim, os “impactos” esperados são as externalidades positivas esperadas dos produtos, resultantes de processos bem executados e da proposta de valor da área de RIG alinhada com a da instituição. Os impactos variam de acordo com o segmento da companhia, o setor da instituição e, até mesmo, o porte da empresa. De qualquer forma, listamos abaixo, a título de ilustração, possíveis impactos para o negócio:

- Conter a criação de restrições adicionais para a operação do negócio;
- Evitar aumentos de custos operacionais, como impostos, licenças de operação e custos de operações diárias;
- Estimular a criação de um melhor ambiente de negócios para a companhia do que para seus concorrentes, visando maior vantagem competitiva;
- Aumentar a capacidade de resposta às necessidades do mercado.

Como forma de sumarizar e facilitar a visualização da cadeia proposta, ilustro na Tabela 1 abaixo os quatro elos apresentados até aqui:

Tabela 1 – Cadeia de valor na atividade de RIG

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

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Os quatro elos da cadeia de valor apresentados neste capítulo ilustram apenas uma forma de criar processos para a área de RIG. Ter processos bem estruturados e definidos é etapa crucial para se elaborar um planejamento estratégico da área em linha com os objetivos prioritários da companhia. A partir disso, criar indicadores de performance torna-se um processo menos complexo e mais claro para os profissionais da área, desmistificando a afirmação de que “não é possível mensurar as atividades de RIG”. Nas próximas páginas irei apresentar alguns indicadores possíveis de se construir, independentemente do nível de maturidade da área na companhia ou mesmo da cultura organizacional da empresa.

#### 4 INDICADORES E PERFORMANCE

A partir dos quatro elos apresentados acima, podemos extrair alguns indicadores capazes de mensurar a performance das atividades de RIG. Com base em informações simples de serem coletadas internamente nas mais diversas companhias e associações, cruzando tais dados e definindo parâmetros de mensuração com todos os clientes internos envolvidos, podemos desenvolver três indicadores principais:

- 1) Engajamento e influência perante o setor público por meio de:
  - a) Consultas públicas – Quantidade de consultas e chamamentos públicos nos quais foi possível participar e quantas das sugestões técnicas enviadas às autoridades foram acatadas;
  - b) Matérias legislativas – Número de matérias legislativas acompanhadas nas esferas governamentais de interesse, extraíndo a parcela de matérias as quais a companhia possui de fato um engajamento proativo (e não somente um monitoramento). Nesses casos, os projetos que demandam maior engajamento normalmente são aqueles que possuem maior impacto e prioridade, além de terem uma maior probabilidade de serem aprovados/rejeitados. Aqui também mensuramos a parcela de emendas apresentadas e acatadas no avulso final da matéria;
  - c) Portarias e resoluções de órgãos reguladores – Mensuração de forma similar às matérias legislativas, com a diferença de que o engajamento aqui se dá no Executivo. É necessário um acompanhamento técnico próximo aos órgãos reguladores.
  
- 2) Mensuração de impacto financeiro para a companhia:
  - a) Investimento financeiro x Prevenção de gastos – Mensurar o impacto financeiro que determinadas matérias legislativas ou novas regulamentações teriam caso fossem aprovadas. Importante destacar que o impacto pode ser tanto positivo quanto negativo. A partir desse estudo, pode-se extrair a relação de investimento financeiro (insumos) aportados na área de RIG e seu retorno financeiro ou, na maioria dos casos, a prevenção de gastos e custos de se lidar com novas regras prejudiciais à companhia.

3) Mensuração do grau de engajamento da área de RIG:

- a) Ações concretas e oportunidades criadas – Mensuração de todo tipo de ação e oportunidades criadas, decorrentes da construção de um canal de comunicação e relacionamento com autoridades. Nesse caso, podemos considerar tanto ações concretas (como endereçamento de considerações incorporadas em relatório e pareceres de matérias legislativas, envolvimento na construção e elaboração de novas regulamentações para o setor) quanto aquelas intangíveis (fortalecimento da marca e da imagem institucional da companhia e diminuição da assimetria de informação, por exemplo);
- b) Grau de satisfação perante *stakeholders* externos e internos – A comunicação é atividade primordial do profissional de RIG. Por isso, a percepção do quão satisfeitos estão os *stakeholders* com quem nos relacionamos (exemplos: imagem da companhia perante o governo e opinião pública; e produtos oferecidos), pode ser um indicador de como o profissional de RIG vem desempenhando seu papel. Além disso, os clientes internos também devem entrar nessa equação, afinal a atividade de RIG trata-se de uma função transversal, atendendo os interesses das mais diversas áreas da companhia.

Na tabela abaixo, resumimos os três indicadores sugeridos:

**Tabela 2 – Indicadores de RIG**

<b>Engajamento e influência perante o setor público</b>	<b>Mensuração de impacto financeiro para a companhia</b>	<b>Mensuração do grau de engajamento da área de RIG</b>
Participação em consultas públicas	Relação entre investimento financeiro e prevenção de gastos	Demonstração de ações concretas e oportunidades criadas
Influência em matérias legislativas	Criação de receitas	Grau de satisfação perante <i>stakeholders</i> internos/externos
Monitoramento de portarias e resoluções de órgãos reguladores	Retorno do investimento	Percepção da opinião pública

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Importante ressaltar que as métricas elencadas acima são alguns exemplos de como utilizar informações presentes no dia a dia da área de RIG e apresenta-las de forma clara e direta a fim de mensurar a performance da área, podendo ser utilizados de forma individual ou combinada, de acordo com o grau de maturidade dos profissionais e da cultura da instituição. Gozetto destaca a cultura organizacional como um dos fatores a serem levados em consideração na fase de estruturação desse modelo, como mostra a passagem a seguir:

[...] estar atento à cultura organizacional também é muito importante. Assim, se o CEO é orientado por números, as métricas e indicadores precisam ser quantitativos (custo evitado, receita criada e retorno do investimento). Por outro lado, uma empresa que se foca no avanço de sua marca e reputação pode preferir métricas qualitativas, tais como satisfação de seus *stakeholders* internos/externos, percepção da opinião pública etc. O ideal seria mesclar métricas e indicadores qualitativos e quantitativos. (GOZETTO, 2020).

As métricas a serem apresentadas devem levar em consideração, além da relação qualitativo x quantitativo, a proporção esforço x resultado. Esse é um ponto crucial no modelo de mensuração de performance. Aqui, cada gestor em conjunto com as hierarquias superiores e outras áreas funcionais interessadas e envolvidas devem entrar em comum acordo e estabelecer pesos para ambos os fatores. Vimos anteriormente que se tomarmos como base de performance somente o resultado final, teremos uma mensuração distorcida que não refletiria o real trabalho da área de RIG. Ao mesmo tempo, olharmos somente para o esforço também não faria sentido, considerando que, independentemente do setor, a companhia/instituição necessita de resultados.

Apesar da falta de uma estrutura de coleta de dados eficiente, da ausência de uma linha de pesquisa clara em relação ao tema e das limitações em relação a natureza da atividade de RIG no Brasil, o desenvolvimento de uma ferramenta de monitoramento e performance dessa atividade no país tem um potencial enorme de crescimento. O momento político, de cada vez mais os órgãos de controle olhando para a relação público-privado, tem ajudado no desenvolvimento dessa atividade. Entretanto, o crescimento sem controle adequado levou aos escândalos de corrupção que temos visto nos últimos anos. Por isso, a mensuração da atividade de RIG tem tomado grande espaço entre os profissionais, por meio de debates sobre como apresentar resultados concretos, levando em consideração o esforço e o resultado, e ao mesmo tempo mantendo altos padrões de *compliance*. Entretanto, esse é um debate recente e ainda sem uma solução clara. De qualquer forma, os profissionais da área são unânimes em afirmar que processos de *compliance* devem ser seguidos e que não podemos nos apegar somente em evidenciar os esforços, deixando os resultados em segundo plano.

## 5 ANÁLISES DE RESULTADOS E PERFORMANCE

A avaliação do resultado e da performance da área de RIG será feita a partir dos dados extraídos dos indicadores apresentadas acima. A relação estabelecida entre cada uma das variáveis apresentadas deve ser validada sob a ótica de métricas pré-estabelecidas com todas as partes envolvidas. Assim, o gestor de RIG deve firmar metas e objetivos com cada parte interessada – clientes internos, superiores e outras áreas de interesse em RIG – deixando claro o processo que será seguido, quais aspectos serão levados em consideração, como será feita a coleta de dados e seus responsáveis e, ao final desse processo, como será feita a ponderação e validação final dos resultados com todas as partes envolvidas.

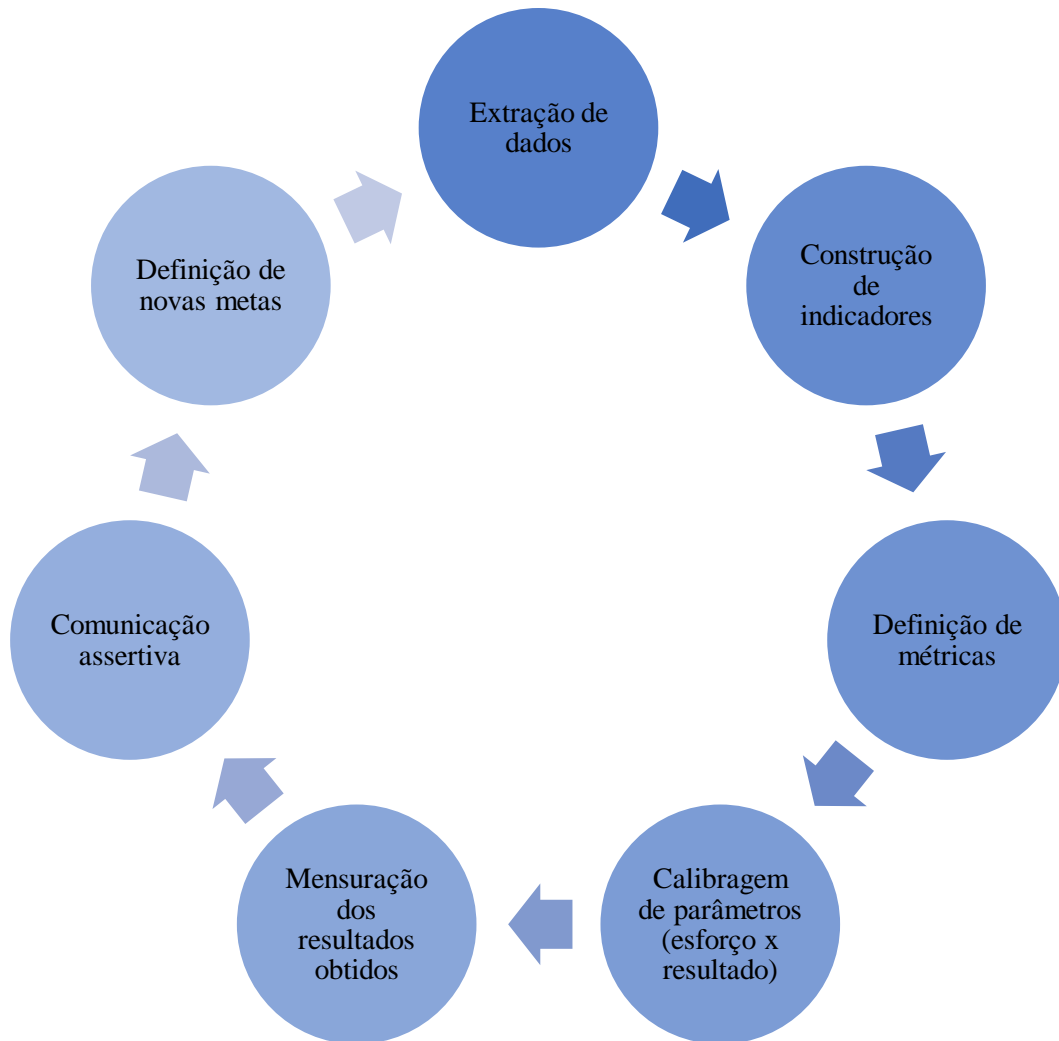
Essa validação de parâmetros e metas é importante por conta da natureza do trabalho de RIG. A performance será definida a partir da relação esforço x resultado: entregas semelhantes, mas com parâmetros de análises diferentes, resultam em percepções de sucesso distintas. Se os parâmetros são definidos erroneamente, atribuindo um peso maior ao resultado, em um momento de baixa e difícil interlocução com o governo, independentemente do tempo e recursos investidos, é provável que o resultado será ruim. O inverso também é verdadeiro – em um momento de alto grau de interlocução com o governo, mesmo com um profissional inexperiente, com pouco tempo, esforço e recursos investidos, é provável que a agenda trabalhada obtenha um resultado positivo.

Depois da análise e mensuração dos dados, o último passo é a comunicação assertiva dos resultados de performance obtidos. Não basta o processo de análise e mensuração de resultados ter sido aplicado com maestria. Se a comunicação não for efetiva, todo trabalho pode ser perdido. É necessária uma boa apresentação, que capture a atenção do interlocutor, mostrando a importância desse trabalho, a relevância do projeto, a mensuração de economia com tal projeto, o aumento de eficiência da companhia e, por fim, quais resultados práticos podem ser extraídos.

Após a apresentação, espera-se que novas metas e parâmetros sejam estabelecidos e um novo projeto seja implantado, para novamente mensurar a performance. Dessa vez, corrigindo erros que possam ter aparecido ao longo da mensuração e com uma atualização de fórmulas, parâmetros e metas a serem alcançadas. Na Figura 3 abaixo, apresentamos um fluxo das etapas ilustradas até aqui.



**Figura 3 – Processo de mensuração e performance em RIG**



Fonte: Elaboração própria, 2021.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de RIG ainda é bastante recente no Brasil, o que gera uma consequente falta de bibliografia em relação ao tema. Essa ausência dificulta a análise e a mensuração das atividades de RIG. Por isso, o presente trabalho mostra-se tão importante.

Uma das grandes dificuldades de qualquer profissional da área no Brasil é a mensuração e apresentação de resultados para seus clientes internos e superiores. A grande quantidade de fatores externos, da conjuntura política à econômica, somada ao fato de que os resultados muitas vezes não são palpáveis, faz com que a percepção do trabalho e dos resultados de RIG seja extremamente difícil.

O pouco tempo da profissão no Brasil também tem um reflexo negativo no arcabouço teórico, na base de dados disponível e em estudos acadêmicos sobre o tema. Uma busca no *Google Scholar* em novembro de 2021, utilizando palavras-chave como “relações institucionais”, “relações governamentais” e “RIG”, retornou somente 17 artigos publicados. Além disso, nenhum deles se debruçava sobre o objeto deste estudo; as publicações versam sobre o papel estratégico de RIG, Lei Anticorrupção ou regulamentação do *lobby* no Brasil. Mesmo o *benchmarking* internacional, utilizado exaustivamente em alguns setores como base de comparação, não possui grande aderência neste debate, pois os sistemas políticos e de representação junto aos órgãos públicos são bastante diferentes, muitas vezes não sendo possível traçar um paralelo com o Brasil.

O baixo nível de informação disponível também dificulta a construção de indicadores e na mensuração de impactos do trabalho de RIG na sociedade. Muitos deles são intuitivos, além de carecerem de comprovação científica e relação causal, principalmente no que diz respeito à parcela de contribuição da companhia para determinada política pública, tendo em vista que outros atores e fatores contribuíram para aquele resultado.

Além disso, outro desafio é evidenciar a importância da atividade para outras áreas funcionais. A rotina do trabalho não ajuda: por se tratar de uma atividade na qual seu tempo é dividido entre a análise técnica, o monitoramento legislativo e o relacionamento externo, o profissional de RIG tem uma média de tempo despendido no escritório muito menor que a média da companhia. Essa ausência faz com que o tempo a ser investido em comunicação interna para mostrar seu trabalho seja muito maior.

Nesse sentido, vale apontar que a mudança de rotina nos ambientes de trabalho imposta pela pandemia da Covid-19, com grande parte dos empregadores aderindo ao modelo híbrido de trabalho, pode influenciar positivamente na comunicação, colocando todos os colaboradores em pé de igualdade. Neste momento, não é somente o profissional de RIG que não está no escritório e sim a maioria da equipe, sendo necessário estimular a comunicação interna. Essa mudança pode vir a beneficiar canais de comunicação internos, contudo ainda é muito cedo para concluirmos se de fato essa mudança foi benéfica.

Todos esses fatores ressaltam a importância de termos um mecanismo de mensuração de performance e resultados para as RIG. O convencimento interno, bem como a estratégia a ser utilizada pelo profissional de acordo com a cultura organizacional da instituição, é extremamente importante, ainda mais quando se trata de uma empresa privada voltada para resultados financeiros positivos. Se o profissional de RIG não consegue expressar seus resultados em números, ou em outra medida que seja de fácil entendimento por seus superiores, que muitas vezes são os mesmos que definem o orçamento do próximo ano, a área começa essa disputa por orçamento em desvantagem.

A grande questão é saber distribuir os insumos de forma eficiente, determinar de forma clara quais os processos a serem seguidos pela área, estabelecer quais os produtos a serem buscados e mensurar os impactos. Em um primeiro momento, o desenho a ser seguido não muda em relação a outros segmentos econômicos ou mesmo atividades de outra natureza. Contudo, o ponto-chave para o desenvolvimento de uma boa ferramenta de mensuração que atenda as especificidades da atividade de RIG é a relação esforço-resultado e qual peso atribuir para os fatores externos que fogem do alcance do profissional de RIG.

A relação entre esforço despendido e o resultado obtido deve ser analisado de forma bastante cuidadosa. É esse ponto que irá determinar o empenho e motivação da equipe de RIG e os resultados esperados. Os pesos aqui atribuídos para cada um dos dois fatores devem ser combinados e validados previamente entre as partes interessadas, antes de se iniciar o processo de coleta e mensuração dos dados. Atribuir um peso muito maior ao esforço pode fazer com que a equipe de RIG não se empenhe o suficiente para obter os melhores resultados, usando o esforço como uma “muleta” para justificar maus resultados. O contrário também é verdadeiro, ou seja, definir um peso muito maior ao resultado, pode desestimular a equipe também, pois, dependendo da conjuntura política e econômica que o país atravessa, não importa quanto esforço seja despendido naquela agenda, o resultado será insatisfatório.

O que podemos concluir deste estudo é que a mensuração de resultados para relações institucionais e governamentais é um dos pontos cruciais para que a atividade cresça e se desenvolva cada vez mais no país. Esse assunto tem estado na pauta dos profissionais da área há muitos anos, mas só recentemente a área atingiu um certo grau de maturidade para que o tema fosse discutido com maior profundidade. O modelo exato de como esse trabalho deve ser feito, qual caminho percorrer, quais fatores mensurar, dentre outros, são questões que ainda precisam ser respondidas. No momento, não existe uma fórmula que seja aplicável a todo e qualquer setor, em companhias de todos os portes. Ainda assim, o presente trabalho vem apresentar algumas saídas possíveis, pontos que devem ser observados e modelos que podem ser seguidos. O caminho ainda é longo, muitas perguntas ainda necessitam de respostas, mas o segmento reconhece que a direção a ser seguida é a de cumprimento de normas de *compliance*, com foco em resultados, e não apenas no esforço.

Por mais que o presente trabalho tenha alcançado resultados satisfatórios para iniciar o debate de como mensurar resultados em RIG por meio da elaboração de diversos indicadores, o modelo proposto possui alguns desafios e limitações, muito por conta da natureza da atividade de RIG, já exposta ao longo deste trabalho, mas que é importante frisarmos:

- RIG como área funcional nascente no Brasil – O primeiro desafio da área é algo inerente a sua atividade no Brasil, qual seja, seu curto tempo de existência, um desafio que todas as áreas funcionais nascentes devem percorrer. A dificuldade de explicar o real objetivo e importância da atividade internamente na companhia é, talvez, maior do que o desafio de se engajar com autoridades. O processo de convencimento interno nem sempre está no escopo de atuação desse profissional, mas de fato deveria entrar em seu rol de atividades dada sua importância;
- Imagem arcaica do profissional – O atendimento aos clientes internos da companhia faz com que a importância desse profissional fique cada vez mais clara e deixe-se de lado a imagem arcaica do profissional de RIG: o executivo que quase nunca está no escritório, passa grande parcela do tempo viajando, participando de eventos com autoridades e quase ninguém da companhia sabe exatamente qual o papel desse profissional. Tal imagem rudimentar dá espaço ao profissional de RIG atual, de perfil mais técnico. No fim das contas, o profissional de RIG que apresenta sua “agenda de contatos” como principal ativo está perdendo mercado, dando espaço para o executivo de perfil mais técnico;

- Relação de causalidade referente aos impactos produzidos – Uma das limitações do modelo de mensuração em RIG é a dificuldade técnica e dos mecanismos de pesquisas atuais em determinar a relação de causa e efeito das agendas trabalhadas e seu impacto para sociedade. Em outras palavras, ainda não se consegue definir com clareza que determinado impacto positivo (ou parcela desse impacto) para a sociedade foi de fato causado por conta da atuação do profissional de RIG;
- Variáveis externas que fogem da alçada do profissional – Esse talvez seja o principal desafio encontrado pelos profissionais de RIG quando se trata de mensuração das atividades e exposição de resultados. A conjuntura política e econômica, bem como o exercício de influência de outros *players* que muitas vezes não estão no radar, trabalham como forças contrárias aos objetivos definidos e, por conta disso, o resultado do trabalho não é o desejado. Entretanto, quando se trata da conjuntura econômica e principalmente da política, o resultado deve ser relativizado, pois são fatores que fogem da alçada do profissional. Aqui, devemos levar em consideração também o esforço e não somente o resultado.

Tais limitações enfrentadas por este trabalho são, em grande parte, originadas pelo pouco tempo de existência da área de RIG no Brasil. Com o tempo, os gargalos provenientes da falta de maturidade da área e da imagem arcaica do “lobista” devem deixar de influenciar o dia a dia do profissional. Além disso, como dito anteriormente, o intuito desta obra é iniciar o debate acadêmico sobre mensuração de performance em RIG. Conforme mais obras acadêmicas nessa linha sejam publicadas, a tendência é que os obstáculos referentes à relação de causalidade e à influência de variáveis externas sejam solucionados e deixem de ser um grande peso na equação de se encontrar o melhor modelo de mensuração da atividade de RIG.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. Brasil tem 45 milhões de desbancarizados, diz pesquisa. **Época Negócios**, 18 ago. 2019. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/08/brasil-tem-45-milhoes-de-desbancarizados-diz-pesquisa.html>. Acesso em 28 out 2021.

BENNETT, Claude. **Analyzing impacts of extension programs**. Washington, D.C.: Extension Service U.S. Department of Agriculture, 1976.

BORIN, Jair. O lobby na imprensa: Tipificação e formas de atuação. **Cadernos de Jornalismo e Editoração**, São Paulo, n. 22, 1988.

BRUSCA, Isabel; MONTESINOS, Vicente. Implementing performance reporting in local government: A cross-countries comparison. **Public performance & management review**, vol. 39, n. 3, 2016.

COSTA, Guilherme Cunha. Abrig defende regulamentação do lobby para aperfeiçoar democracia. **Poder 360**, 22 out. 2017. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/opinio/brasil/abrig-defende-regulamentacao-do-lobby-para-aperfeiçoar-democracia/>. Acesso em 11 nov. 2021.

DANTAS, Iuri. Lobby de hotel deu origem ao nome. **Folha de São Paulo**, 22 jan. 2006. Seção Mundo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/ft2201200619.htm>. Acesso em 29 out. 2021.

ELIAS, Augusto. Comunicação interna para melhora da reputação dos profissionais de Rel. Gov. **Revista Diálogos**, outubro/2018. Disponível em: <http://emkt.irelgov.com.br/2018/ed02/ano5-ed2.html#pf25>. Acesso em 3 nov. 2021.

FLEISHER, Craig S. **Corporate Public Affairs: Revisiting the development of a field**. Handbook of International Corporate and Public Affairs. 2017.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. Relações Governamentais como fator de competitividade. **Cadernos Adenauer XIX**, n. 2, 2018. Disponível em: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7aa228c9-add4-b619-8d1c-2c95c8d3755e&groupId=265553](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=7aa228c9-add4-b619-8d1c-2c95c8d3755e&groupId=265553). Acesso em 29 out. 2021.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. O desafio de mensurar resultados em RIG. Coluna IRELGOV, Opinião & Análise. **JOTA**, 12 ago. 2020. Disponível em: [https://www.jota.info/opinio-e-analise/colunas/coluna-irelgov/o-desafio-de-mensurar-resultados-em-rig-12082020#\\_ftn3](https://www.jota.info/opinio-e-analise/colunas/coluna-irelgov/o-desafio-de-mensurar-resultados-em-rig-12082020#_ftn3). Acesso em 29 out. 2021.

IRELGOV – Instituto de Relações Governamentais. **Guia de melhores práticas da atividade de relações governamentais**. 2019. Disponível em: <https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Guia-de-Melhores-Praticas-da-Atividade-de-Relacoes-Governamentais-do-IRELGOV-2019.pdf>. Acesso em 28 out 2021.

LONSDALE, Jeremy; WILKINS, Peter; LING, Tom (Ed.). **Performance auditing: Contributing to accountability in democratic government**. Edward Elgar Publishing, 2011.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010. Disponível em [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf). Acesso em 3 dez. 2021.

MONTESANO, Neide. A importância das relações governamentais e institucionais. **Agência de Notícias da Indústria**, 16 jul. 2019. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/artigos/neide-montesano/a-importancia-das-relacoes-governamentais-e-institucionais/>. Acesso em 11 nov. 2021.

SCHIAVO-CAMPO, Salvatore. **Government budgeting and expenditure management: Principles and international practice**. Taylor & Francis, 2017.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage: Creating and sustaining performance**. FreePress. 1985.

WHOLEY, Joseph S. **Evaluation: Promise and performance**. Washington, D.C.: Urban Institute. 1979.