



Internacional
Missão Internacional de
Estudos à China

Profissão
Gênero nas relações
governamentais

Novidades do IRELGOV
· Guia de Melhores Práticas
· Segunda viagem a Washington
· Eventos em SP, BSB e Rio

Diálogos

A revista digital do Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)
Ano 6 – Edição 2 – Agosto de 2019

irelgov



PRESENTE E FUTURO DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Congresso do IRELGOV discute os desafios e oportunidades para os profissionais de Rel Gov

Novas competências e perspectivas em Rel Gov



Rodrigo Navarro



Raul Cury Neto

Sempre que solicitado por alunos e profissionais sobre uma definição para a atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), gosto de citar que ela é um somatório de 3 elementos: network, experiência e conhecimento específico.

A partir dos anos 90, quando essa área começou a ganhar relevância em função dos muitos processos de privatização (e.g. setores de siderurgia, energia, telecomunicações, rodovias), a tendência era de buscar executivos para essas posições que tivessem uma ampla rede de contatos. Assim, não raro era ver indicados para posições-chave em muitas empresas privadas exmembros de empresas estatais ou de diferentes esferas de Governo, com o intuito de que os escolhidos fossem mais adequados ao perfil por saberem “abrir portas” em função de suas atividades anteriores e conhecimento de pessoas neste ou naquele setor.

Ter bons contatos sempre foi – e será – importante na área de RIG, mas aos poucos outra variável começava a ser também visada pelo mercado: experiência. Com frequentes e cada vez mais rápidas mudanças trazida por cenários turbulentos, conhecidos como ambientes VUCA – Volatile (Volátil), Uncertain (Incerto), Complex (Complexo) e Ambiguous (Ambíguo), houve a busca por executivos que já tivessem lidado em suas carreiras com situações críticas ou desafiadoras, como enfrentar uma crise reputacional; um lançamento de produto/serviço inédito, em larga escala ou polêmico; ou a alteração de um ambiente regulatório de forma a adequá-lo às necessidades de uma empresa ou setor. Aqui não se trata exclusivamente de experiência ser sinônimo de senioridade: hoje em dia temos jovens que já passaram por muitos desafios como o de lançar uma nova empresa (com sucesso ou não) ou trazer para o mercado modelos inovadores de negócio cuja regulamentação nem ainda exista.

O terceiro componente, conhecimento específico, pode ser entendido como as muitas competências (o Ministério do Trabalho lista 91 delas na CBO – Classificação Brasileira de Ocupações de RIG) que esse profissional precisa ter desenvolvidas para exercer essa complexa atividade de maneira otimizada. Se hoje já são muitas, outras competências vêm sendo agregadas nesse conjunto, como veremos mais adiante. Também fazem parte desse componente aquelas informações específicas relacionada à empresa e o setor (ou setores) onde atua, o que resulta em um vasto conjunto de dados que o profissional de RIG tem de absorver, de forma crescente e contínua.

Assim, em um esforço de autoanálise periódica nesse contexto, aqueles que lidam com RIG devem estar prontos a responder: (i) como está sua rede de contatos (em termos de quantidade e qualidade)?; (ii) que casos de sucesso (e fracasso) significativos têm pra contar?; e (iii) que conhecimentos tem agregado recentemente?

Novas Capacitações

Com formação acadêmica diversa e sendo demandado para atuar junto a diferentes áreas temáticas, o profissional de RIG é um verdadeiro “Especialista em Generalidades” ou um “Generalista em Especialidades”. Os cursos de pós-graduação e de curta graduação, provenientes de diversas instituições, vieram nos últimos 5 anos trazer uma vasta gama de possibilidades de capacitação complementares, como Estratégia, Negociação, Comunicação Corporativa, Gestão de Projetos, Processo Legislativo, Tributação, Comércio Exterior, Análise de Riscos e Cenários, Direito Regulatório, dentre muitas outras.

A essas competências “tradicionais”, somam-se agora outras que estão sendo demandadas de forma crescente do profissional de RIG em função de especificidades e do dinamismo do mercado. Alguns exemplos:

- Visão holística. Cada vez mais necessário levar em consideração, nas interações com os diferentes níveis de Governo, os fatores tangíveis (como geração de empregos e investimentos) e intangíveis (por exemplo, ineditismo da ação, impacto social)
- Soft skills: conexão, empatia, imagem. Comunicação interpessoal é uma habilidade que o profissional de RIG tem de desenvolver de forma contínua, especialmente quando atualmente temos interações com alto nível de diversidades como gênero, faixa etária e cultura.
- Capacidade de co-criação de valor percebido. A geração unilateral de valor está sendo paulatinamente substituída pela criação conjunta de valor que seja efetivamente percebido por todas as partes envolvidas. Nas interações com múltiplos interlocutores (stakeholders), é fundamental essa avaliação, focando nos reais e potenciais interesses que estão por detrás das posições que as partes estão trazendo à mesa.
- Análise big data. Sendo literalmente inundado por informações das mais diversas, o tempo todo, ao invés de ir contra essa tendência o profissional de RIG deve buscar desenvolver “filtros”, de maneira a selecionar o que é essencialmente relevante para a defesa de determinado interesse, por exemplo. Uma forma de fazer isso é aplicar o processo que chamo de OD2P – Opiniões, Dados, Diagnóstico, Propostas. Considerando as primeiras impressões ou (O)pinhões sobre o tema, trazer (D)ados (e.g. embasamentos técnicos, benchmarks), para se ter um (D)iaagnóstico do que está sendo discutido/analísado; na sequência, desenvolver (P)ropostas factíveis que possam ser adequadamente aplicadas ao tema.
- Entendimento sobre métricas. Uma pergunta frequente que vemos em salas de aula, palestras e workshops é: como devemos medir os (muitos) feitos obtidos pela área de RIG? A resposta é simples: utilizando as mesmas métricas, metodologias e ferramentas que são utilizadas pelas demais áreas da empresa/organização (Navarro, 2019, 2017). Ou seja, se as áreas de Marketing, Finanças e RH utilizam em suas medições e comunicações o Balanced Score Card (BSC), por exemplo, a área de RIG deve também fazer as devidas adaptações para mensurar e comunicar seus feitos nas

Artigo

4 dimensões trazidas por essa ferramenta. Se são definidos KPIs (Key Performance Indicators) qualitativos ou quantitativos, o mesmo deve ser feito pela área de RIG. Do contrário, poderá ficar a (ainda costumeira) sensação de que que “ninguém sabe nem entende o que aquela área faz”. Um ponto importante nesse processo é lembrar que se a própria área de RIG não fizer esse esforço, nenhuma outra área por ela o fará.

- Uso estratégico de Redes Sociais. O cuidado no uso profissional e pessoal das muitas redes sociais disponíveis é chave atualmente, pois lida, ainda que indiretamente, com imagem e reputação. Uma avaliação criteriosa deve preceder o que – e quando – postar opiniões, manifestações, piadas, etc.
- Gestão do tempo. Essa competência até poderia estar no rol das competências “tradicionais” anteriormente citadas. Porém, vale a reflexão de que, se o tempo como denominador é o mesmo de sempre, o numerador da importante fração da produtividade vem crescendo exponencialmente. Em outras palavras, temos de lidar com muito mais atividades hoje que outrora, no mesmo tempo. E isso demanda disciplina e técnica. Queira-se ou não, estamos na era do “tudo ao mesmo tempo agora”.
- Saber compartilhar o conhecimento. Por vezes, ainda encontro alguns “profissionais” que acham que, se informação é poder, isso significa que quanto mais informação eu reter, mais poder terei. Essas pessoas esquecem que vivemos na era da informação e assim conhecimento compartilhado é conhecimento multiplicado, não dividido. Em RIG, é particularmente importante esse movimento, pois lidamos de forma transversal com muitas áreas e temas, e proporcionalmente as equipes são pequenas (quando não são do tipo “one man/woman show”).
- Intuição estratégica. O conceito de inovação estratégica é muito bem explorado por Duggan (2013), mostrando que podemos trazer de forma sistemática novas soluções olhando “para trás”, ou seja, buscando em experiências similares passadas, recentes ou não, paralelos que podem ajudar a resolver questões enfrentadas no presente. Em RIG, essa competência pode ser muito útil, em uso combinado com outras aqui listadas, como visão holística, co-criação de valor e análise big data.
- Linking the dots. Para fechar essa lista de exemplos de novas competências em RIG, uma que talvez seja das mais importantes hoje em dia. Saber “ligar os pontos” significa desenvolver a capacidade de prestar atenção e armazenar pontos chave de situações que, a princípio, podem não ser muito relevantes, mas que mais à frente, combinadas com outras informações e vivências, podem resultar em novas ideias, perspectivas e oportunidades. Tal como a competência anterior, essa é uma competência que traz sinergia com várias outras aqui listadas e, assim como qualquer competência, demanda tempo para ser desenvolvida, agrega valor e é difícil de ser imitada.

Perspectivas de Carreira em RIG

A consequência de tantas competências serem exigidas do profissional de RIG se reflete no mercado. Por exemplo, se examinarmos o interessante site <https://willrobotstakemyjob.com/> vemos que especialistas em políticas públicas e cientistas políticos não precisam se preocupar. Essas atividades, segundo o site, têm (conforme acesso em julho/19) apenas 18% e 4%, respectivamente, de chance de serem conduzidas por robôs nas próximas duas décadas.

Abordagens lúdicas à parte, fato é que o mercado de RIG está sofrendo uma transformação, com vários fatores contribuindo para isso. Com o aprofundamento recente da preocupação das empresas com Compliance, em função dos acontecimentos políticos e escândalos de corrupção, a área passa de uma função de “relacionamento” com o Governo para um papel estratégico, com ações estruturadas e pautadas em maior transparência, desempenhando um papel fundamental no diálogo entre iniciativa privada e pública. E isso traz uma significativa mudança no perfil dos profissionais que serão demandados pelo mercado.

Em termos de perfil pessoal, dentre outras qualificações, o mercado busca profissionais que apresentem ética (qualquer ação, negociação e tomada de decisão representando a empresa deve ser pautada na transparência); diplomacia (entendida como habilidade para construir uma rede de relacionamento sustentável); persuasão (ou seja, poder de influenciar e engajar stakeholders internos e externos); liderança (construção de alianças em toda cadeia de interlocutores, para todos os projetos); flexibilidade (uma vez que esse profissional lida com diversos perfis e níveis de stakeholders, tendo de ser maleável no trato com diferentes públicos); e resiliência/criatividade (essenciais em processos de mudança e resistência quanto ao atingimento de objetivos).

Do ponto de vista técnico, as principais atribuições que o mercado demanda hoje, dentre outras, incluem:

- Boa formação acadêmica: Direito, Comunicação, Relações Públicas, Relações Internacionais, Administração e Engenharia aparecem como as principais;
- Inglês e/ou Espanhol (este para posições que incluam América Latina) fluentes;
- Conhecimento profundo do cenário político;
- Conhecimento do negócio e segmento(s) no qual(is) a empresa/organização está inserida;
- Saber mapear os principais stakeholders externos e internos;
- Familiaridade com ferramentas digitais de monitoramento de legislação e agendas;
- Pensamento estratégico desenvolvido para construção dos melhores caminhos para execução dos projetos e defesas dos interesses da empresa/organização;
- Habilidade para a construção de relacionamento, comunicação e representação da empresa/organização perante o poder Executivo (todos os níveis), Legislativo (todos os níveis) e Órgãos Reguladores pertinentes;

Artigo

- Entendimento da mecânica de participação em Entidades de Classe Setoriais;
- Atuação (histórico), em qualquer hipótese, dentro dos mais rigorosos padrões de Compliance e transparência (incluindo padrões internacionais).

Finalmente, em termos de estruturas de áreas de RIG, há vários formatos que as empresas/organizações têm utilizado, sem um “padrão” específico (para uma visão mais detalhada desse ponto no caso de multinacionais operando no Brasil ver Navarro, 2019b):

Modelo da área de RIG	Comentários
Sob os cuidados do Head do Jurídico (podendo ser Diretoria ou Gerência).	Modelo de estrutura mais ultrapassado e que vem desaparecendo no mercado.
Sob os cuidados de um Head de Assuntos Corporativos (podendo ser Diretoria ou Gerência).	Modelo de estrutura mais frequente e atual, onde o Head também é responsável, na maioria dos desenhos, pelas áreas de Comunicação, Sustentabilidade e Relações Sociais. Em algumas estruturas a titulação desse Head é de Vice-Presidente.
Sob os cuidados de um Vice-Presidente que além de Assuntos Corporativos também acumula outras áreas como Jurídico e Compliance.	Modelos de estruturas menos frequentes e mais pontuais.
Cadeiras autônomas de Relações Governamentais (podendo ser VicePresidência, Diretoria Sênior, Diretoria ou Gerência).	Modelo bastante encontrado no mercado, onde todas as outras funções com as mencionadas acima são pares e principais stakeholders.
O Head da área de Relações Governamentais também acumula a área regulatória.	Modelo utilizado em segmentos altamente regulados.
O Head de Relações Governamentais acumula outras funções específicas como Market Access, Health Economics, Pricing, Patient Advocacy e Regulatório.	Modelo utilizado no segmento farmacêutico.

Conclusão

Os impactos da transformação da área de RIG e do perfil desse profissional são muitos, e o mercado, que está nesse momento se aquecendo, com crescimento nas contratações, está reconhecendo isso mediante valorização em termos de hierarquia de cargos e salários.

Uma pesquisa que será apresentada em agosto deste ano no ORIGEM – 1º Anuário de Relações Institucionais e Governamentais do Brasil, irá trazer mais dados consolidados sobre esse mercado, além do perfil dos principais profissionais em atuação na área de RIG em empresas, entidades de classe de âmbito nacional, consultorias especializadas e escritórios de advocacia que têm essa atividade.

De qualquer forma, podemos afirmar que a atividade de RIG sofrerá mudanças profundas tanto em sua essência, como em seus processos, mas continuará sendo altamente estratégica e demandará cada vez mais profissionais capacitados.

Rodrigo Navarro é Coordenador do MBA em Relações Governamentais da FGV

Raul Cury Neto é Sócio da VITTORE Partners

Referências

- Duggan, W. (2013). *Creative Strategy: a handbook for innovation*. New York: Columbia University Press.
- Navarro, R. (2017). *Relações Governamentais Estratégicas – Versão Ampliada – 2ª Ed.* Clube de Autores.
- Navarro, R. (2019a). A Strategic Holistic Approach for Government Relations: The SGR Framework. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 3, pp. 1–16.
- Navarro, R. (2019b). Highlights on How Multinational Companies Operating in Brazil Organize Their Government Relations' Areas. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 4, pp. 186–198.