MENTORES EM RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS



Fundada em 2007, a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais - ABRIG - é uma entidade civil sem fins lucrativos que congrega, atualmente, mais de 400 associados em todo o Brasil, pessoas físicas e jurídicas, de conduta ilibada e que atuam profissionalmente na área. Realizamos debates éticos e transparentes sobre a formulação de políticas públicas e de marcos regulatórios, em prol do desenvolvimento do país e da participação da sociedade civil e do setor privado nos processos de decisão política, bem como uma constante interlocução com nossos associados, sempre com respeito, transparência e integridade para que, juntos, possamos construir um legado social positivo.

JONAS SERTÓRIO (Coordenador do Comitê Jovem da ABRIG) KATHLEEN OLIVEIRA, INGRID PAIXÃO E GABRIELA BELTRÃO (Organizadores)

Mentores em Relações Institucionais e Governamentais

Uma obra organizada pelo Comitê Jovem RIG em parceria com o Comitê da Mulher



Copyright © 2021 por Abrig

Mentores em relações institucionais e governamentais: uma obra organizada pelo Comitê Jovem RIG em parceria com o Comitê da Mulher

1ª Edição

1ª tiragem – novembro de 2021

Edicão

Editora Lux

Revisão:

Anderson Dias, Anna Beatriz, Breno Guimarães, Cecília Rodrigues, Diogo Brunacci, Francine Moor, Gabriela Beltrão, Ingrid Paixão, Isabelle Machado, Ivonice Campos, Jonas Sertório, Kathleen Oliveira, Márcio Filho, Pável Rêgo, Thiago Santana, Vivian Oliveira.

Diagramação:

Editora Lux

Сара:

Ingo Bertelli

ISBN - 978-65-5913-161-7

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP Bibliotecária responsável – Simone da Rocha Bittencourt – 10/1171

M549m

Mentores em relações institucionais e governamentais : uma obra organizada pelo Comitê Jovem RIG em parceria com o Comitê da Mulher / [organizado por Jonas Sertório (coordenador do Comitê Jovem da ABRIG), Kathleen Oliveira, Ingrid Paixão, Gabriela Beltrão. – São Paulo, SP: Ed. Lux, 2021

240 p.; 16 x 23 cm. Foto.

ISBN 978-65-5913-161-7

CDD 32 CDU 320

Índice para catálogo sistemático

- 1. Relações Institucionais e Governamentais (RIG). 2. Profissionais.
- 3. Relato de experiências. I. Sertório, Jonas. II. Oliveira, Kathleen. III. Paixão, Ingrid. IV. Beltrão, Gabriela

Editora Lux

Endereço: Avenida Conceição, 130 São Paulo – SP - CEP: 02072-000

Tel.: 11 4213-0401

WhatsApp.: 11 95916-6965

E-mail: contato@editoralux.com.br

Sumário

Apresentação	11
Agradecimentos	13
Sobre o Itaú Unibanco	15
Sobre a história	15
ADIAL Brasil A Indústria é o Motor do Progresso de	
Todos os Países Desenvolvidos	17
Por Que Apoiamos a Abrig?	17
Interfarma	19
Introdução	21
RIG e Comunicação: a Força do Diálogo	23
Por Andrew Greenlees	
Formação multidisciplinar	25
Dicas do Andrew	
Biografia	26
Construir é o resultado do processo contínuo	
de aprendizado	27
Por Anna Beatriz Almeida Lima	
Dicas da Anna Beatriz	34
Biografia	36
Uma Caminhada de Mais de 40 Anos	37
Por Antônio Marcos Umbelino Lôbo	
Dicas do Antônio Marcos	42
Biografia	43
RIG: Encontrando o meu Propósito	44
Por Carolina Venuto	
Dicas da Carolina	50
Biografia	50
Case de sucesso profissional em Relações Institucionais e	<u>!</u>
Governamentais	51
Por Bernhard J. Smid	
Dicas do Bernhard	57
Biografia	58

RIG: Inúmeros desafios e um constante aprendizado	59
Por César Carlos Wanderley Galiza	
Desafios da profissão em RIG	60
Dicas do César	61
Sugestões de Leitura	62
Onde estudar RIG	62
Biografia	63
Histórias e Carreira	
Edith Carvalho	
Dicas da Edith	68
Biografia	68
A experiência RIG na Quarta Revolução Industrial	69
Por Eduardo Fayet	
RIG e o Novo Mundo	70
Relacionamento e a Cultura	71
Contexto de Desenvolvimento Empresarial	72
A experiência RIG	
Dicas do Eduardo	75
Biografia	76
Eu nasci RIG: Descobrindo minha vocação	77
Por Fabiany Barbosa	
Dicas da Fabiany	79
Biografia	80
A Indissociabilidade do Lobby e o Compliance	81
Por Daniel Majzoub (in memoriam)	
Dicas do Daniel	84
Biografia	84
O lugar de fala da mulher: um olhar Moor	85
Por Francine Moor	
Dicas da Francine:	90
Biografia	91
Do aprendizado nos corredores do Congresso à	
referência na atividade de RIG	92
Por Guilherme Cunha Costa	

Dicas do Guilherme	94
Biografia	94
Uma trajetória marcada por novas descobertas	95
Por Giuliana Franco	
Trajetória Profissional	95
Dicas da Giuliana para o dia a dia em RIG:	
Não deixe de ler	
Biografia	101
Recomeço	102
Por Gustavo Cezário	
1. Resiliente sob pressão	102
2. TIC a favor da RIG	105
3. Convicto e aberto ao contraditório	107
4. Inspirado para mobilizar outros	109
Conclusão	111
Dicas do Gustavo	112
Biografia	112
Caso de Sucesso dos Procuradores de Estado na Reform	a da
Previdência do Governo Lula	113
Por Antônio Augusto de Queiroz	
Do Comércio Internacional às Relações Governamentai	
encontrando minha vocação	121
Por Ivanilda Frazão	
Dicas da Ivanilda	123
Biografia	123
A fotossíntese da Frente Parlamentar da	
Agropecuária – FPA	124
Por João Henrique Hummel	
Dicas do João Henrique	127
A fotossíntese:	
Biografia	128
A liderança construída no reconhecimento de	
pessoas e seus talentos	129
Por Ivonice Campos	

RIG ressignificado, pensando no futuro	134
Dicas da Ivonice	135
Biografia	136
Green Lobby: Uma trajetória de Resiliência	137
Por Leandro Frota	
Dicas do Leandro	146
Biografia	146
RIG: Encontrando as chaves da profissão	147
Por Juliana Kirmse	
Dicas da Juliana	151
Biografia	152
Gestão de crises: o papel estratégico de RIG	153
Por Luiz Antônio Flecha de Lima	
Dicas do Luiz Antônio	154
Biografia	155
A Resiliência e o Constante Desenvolvimento	156
Por Kelly Cristina Fiel	
Dicas da Kelly	161
Biografia	161
A relação entre a Tecnologia e as Relações Governamen	tais:
Um Constante Aprendizado	162
Por Marcelo Bechara	
Dicas do Marcelo	167
Biografia	167
Um Case de Sucesso: Saúde Vascular em Movimento	168
Por Luciana Franco Goelzer	
O Cliente: Sociedade Brasileira de Angiologia e de	
Cirurgia Vascular Regional SBACV-RS e SBACV	
Nacional.	169
Saúde Vascular é projeto de Lei	
Dicas da Luciana	
Biografia	
Os Caminhos do RIG	172
Por Márcio Coimbra	

Dicas do Márcio	175
Biografia	176
Relações Governamentais:	
Construindo Pontes e Caminhos	177
Por Maisa Barbosa de Morais	
Dicas da Maisa	181
Biografia	182
Conhecimento Gera Oportunidade	183
Por Marcos de Castro Lima	
Dicas do Marcos	184
Biografia	185
Uma menina sonhadora, que sonhava em mudar o	
mundo, e que descobriu como	186
Por Marina Mattar	
Dicas da Marina	196
Biografia	197
Uma atuante trajetória no Congresso Nacional:	
Construindo o saber legislativo	198
Por Miguel Gerônimo da Nóbrega Netto	
Dicas do Miguel	203
Biografia	203
A descoberta do universo político das	
Relações Institucionais e Governamentais	204
Por Dulci Tiné	
Um case prático e lição valiosa:	209
Como é ser mulher em RIG:	209
Dicas da Dulci	211
Biografia	211
Superando Obstáculos	212
Por Paulo Castelo Branco	
Dicas do Paulo	215
Biografia	216
Do jornalismo às RIG: Construindo uma Trajetória no	
Métier Político de Brasília	217

Por Raquel Machado	
Dicas da Raquel	220
Biografia	220
Colocando em prática a bagagem acumulada para	
montar um setor de relações governamentais do zero	221
Por Vitor Pedroza	
Dicas do Vitor	224
Biografia	224
A contribuição do profissional de RIG numa estratégia	
para impactar na mudança do cenário da primeira	
causa de morte no Brasil	226
Por Tacyra Valois	
Relações Institucionais e Governamentais como agente	;
Transformador	230
Resultados alcançados	234
Cenário	235
Dicas da Tacyra	235
Biografia	236
Sobre este livro	237
Sobre os Organizadores e os Autores	239
Jonas Sertório	239
Gabriela Beltrão	239
Kathleen Oliveira	239
Pável Rêgo	239
Isabelle Machado	240
Cecília Rodrigues	240
Anderson Dias	240
Ingrid Paixão	240
Vivian Oliveira	241
Thiago Santana	241
Breno Guimarães	
Ana Coelho	241

Apresentação

Durante séculos, a base sólida de conhecimentos que permitiu que o ser humano prosperasse em meio a um universo incerto, foi ensinada e transferida por homens e mulheres de grande sabedoria e experiência aos mais jovens e inexperientes por meio de histórias contadas. Através da difusão de conhecimentos, estes professores e mentores foram os grandes catalisadores para o desenvolvimento da sociedade moderna, na qual o conhecimento possui correlação direta com a influência e o poder transformador para o bem. Porém, além de ser um experiente conselheiro e guia, vejo nos mentores verdadeiras fontes de inspiração para todos que querem encarar novos desafios pessoais e profissionais.

Inicialmente, como Coordenador do Comitê Jovem RIG, pensei em elaborar um livro onde os profissionais da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) pudessem compartilhar algumas de suas histórias e experiências, proporcionando uma introdução e exposição dos mais inexperientes à área de atuação do profissional de RIG. No entanto, no transcorrer do processo, fomos presenteados com histórias de tamanho potencial e riqueza, que cada leitor pode se sentir privilegiado por ter acesso a este vasto acervo de informações.

Em geral associamos um profissional com sua formação acadêmica, e a sequência de cargos em seu currículo ou mesmo à imagem da empresa ou órgão em que ele (a) trabalha. E não há nada de errado nisso, porque é assim que o nosso cérebro funciona, criando mecanismos e atalhos para a fixação de memórias. Porém, talvez mais relevante do que os pontos estáticos de nossos currículos, sejam a trajetória e as decisões que determinam os fatores de nossas histórias pessoais, que motivaram as escolhas pelo curso de graduação A ou B, ou mesmo pela empresa X ao invés da Y, ou ainda pela decisão de se viver em Brasília versus São Paulo ou Rio de Janeiro. Além disso, todas essas escolhas acabam por incluir as pessoas com quem ire-

Apresentação 11

mos interagir ao longo das nossas vidas e, essas sim, de fato, podem influenciar nossas trajetórias.

Desse modo, esse livro contém um universo dinâmico de histórias pessoais e profissionais que se conjugam em contextos únicos, porém com uma infinidade de desfechos. E é justamente a singularidade da história de cada protagonista, incluindo as formas como são compartilhadas nesse livro, que permitirá ao leitor, assim como eu, se identificar com um ou mais dos nossos heróis e heroínas que, através de dedicação extrema, tem trabalhado para o constante fortalecimento da nossa democracia. Espero que esse livro sirva como catalisador na construção de sua história, e que um dia você também possa compartilhar com outros os seus desafios e conquistas, e ser fonte de inspiração para outros profissionais. Boa leitura!

Jonas Sertório

Agradecimentos

À cada um dos autores e protagonistas que dedicaram o que há de mais valioso na terra, nosso tempo com quem amamos, para compartilhar um pouco de suas vidas e trajetórias com todos nós, leitores e defensores de uma democracia inabalável.

À presidente da ABRIG Carolina Venuto e ao Ex-Presidente da ABRIG Guilherme Cunha que, primeiramente idealizaram a criação do Comitê Jovem RIG e também foram grandes incentivadores do desenvolvimento deste livro de mentores.

Ao Comitê de Mulheres, que se empenhou para que este trabalho reflita e nos aproxime do que mais almejamos: uma sociedade mais equânime, onde homens e mulheres possam atuar juntos, fazendo o seu melhor para o crescimento do nosso país.

A todos os membros do Comitê Jovem RIG que se dedicaram incansavelmente para a realização dessa obra que destila o que há de melhor dos associados da ABRIG: suas histórias e contribuições com inúmeros exemplos vivos de integridade e motivação que fortalecem a ABRIG, o profissional de RIG e toda a sociedade Brasileira.

Agradecimentos 13

Sobre o Itaú Unibanco



O Itaú Unibanco é o maior banco privado da América Latina. Fundado no Brasil há 97 anos, está presente em 18 países e conta com cerca de 90 mil colaboradores. Tem uma rede de atendimento composta por aproximadamente 4,5 mil agências e postos de atendimento no Brasil e 400 agências na América Latina. É um banco universal, que oferece produtos e serviços financeiros a clientes pessoas físicas e empresas em todos os segmentos. Empresa de capital aberto, o Itaú Unibanco possui atualmente cerca de 500 mil acionistas.

Sobre a história

- 1924 | João Moreira Salles funda a Casa Moreira Salles em Poços de Caldas, centro financeiro e cafeicultor regional na época
- 1933 | Walther Moreira Salles assume, com 21 anos, a então Casa Bancária Moreira Salles, que oferecia serviços financeiros principalmente aos cafeicultores da região
- 1943 | Fundação do Banco Central de Crédito por Alfredo Egydio de Souza Aranha em São Paulo, com a abertura das primeiras agências em 1945
- 1964 | União do Banco Federal de Crédito com o Banco Itaú S.A., de Itaú de Minas, e a instituição passa a se chamar Banco Federal Itaú S.A.
- 1967 | Fusão com o Banco Agrícola Mercantil, do Rio Grande do Sul, e a instituição passa a se chamar União de Bancos Brasileiros, o Unibanco
- 1973 | Instituição passa a se chamar Banco Itaú S.A., adotando o logotipo usado até os dias de hoje.

Por Tacyra Valois 15

- 1980 | Abertura das duas primeiras agências no exterior, em Nova York e Portugal
- 1994 | Criação do Banco Itaú Europa S.A.
- 1995 | Criação do primeiro banco sem agências do país, o Bancol.net, com transações exclusivamente via internet, telefone ou ATMs.
- 2002 | Aquisição do banco de atacado BBA Creditanstalt S.A., dando origem ao Banco Itaú BBA, que se tornaria o braço de atacado do Itaú Unibanco.
- 2004 | Reestruturação da instituição após Pedro Moreira Salles ter assumido a presidência, com mudanças de marca, estratégia e posicionamento de mercado.
- 2008 | Fusão do Banco Itaú e do Unibanco, dando origem ao Itaú Unibanco S.A., maior banco privado do país
- 2013 | Aquisição da Credicard, que havia sido criada em 1970 de maneira conjunta pelo Citibank, Itaú e Unibanco
- 2014 | Fusão do Itaú Chile com o banco CorpBanca, dando origem ao Itaú CorpBanca
- 2016 | Aquisição das operações de varejo do Citibank no Brasil
- 2020 | Aquisição da corretora Verbank Securities (Paraguai), que passou a chamar Itaú Investe. E, aquisição de Participação na Fintech Quanto

ADIAL Brasil A Indústria é o Motor do Progresso de Todos os Países Desenvolvidos.



A Associação Brasileira Pró-Desenvolvimento Regional Sustentável (ADIAL Brasil) é uma entidade estrategicamente voltada para a promoção, defesa e consolidação de políticas de desenvolvimento regional.

Por acompanhar a industrialização de diversos segmentos, a ADIAL Brasil acredita que esse processo é essencial para a transformação do país, promovendo progresso e um desenvolvimento economicamente sustentável para todas as regiões brasileiras.

Além disso, a empresa atua na geração de empregos com o intuito de elevar a qualidade de vida da população e estimular um crescimento econômico sustentável e mais igualitário.

A ADIAL Brasil é uma associação multissetorial composta por grandes empresas nacionais e multinacionais de diversos setores da indústria brasileira, como alimentícia, química fina, bebidas, automobilística e muito mais.

Por Que Apoiamos a Abrig?

A ADIAL Brasil acredita no desenvolvimento do Brasil e, por isso, apoia a Abrig (Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais). A instituição dá espaço e voz para cidadãos civis participarem de decisões políticas do setor privado, proporcionando um desenvolvimento íntegro e transparente para o país.

Para nós, é extremamente importante contar com a participação das mais diferentes frentes para fortalecer o setor industrial, com ideias e indagações que nos façam agregar valores para nossas associadas e para o setor como um todo.

Por Tacyra Valois 17

E a maneira mais eficaz e correta para avançarmos rumo ao desenvolvimento econômico e social, é por meio da reorganização, conscientização e simplificação dos procedimentos tributários.

Dessa forma, é possível propor investimentos regionais que impulsionam verdadeiramente os setores-chave da economia brasileira, além de tantos outros que fazem a diferença em nossa sociedade.

São esses os motivos que nos fazem concordar e aprovar a gestão e as ações políticas da Abrig, pois os principais pilares da instituição vão de encontro aos nossos e o seu compromisso também representa o nosso legado e história.

Por isso, acreditamos que a Abrig está fazendo um trabalho espetacular que irá gerar muitos ganhos para o desenvolvimento do país.

Interfarma



Fundada em 1990, a Interfarma (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa) reúne empresas que pesquisam, desenvolvem, produzem e comercializam medicamentos no Brasil.

Por meio do diálogo com diferentes stakeholders do setor de saúde, governos e seus representantes, atua para melhorar o acesso à saúde de qualidade no Brasil, sempre pautada pela ética e transparência. Como entidade setorial, sem fins lucrativos, a associação promove e incentiva o desenvolvimento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), possibilitando a melhora da saúde da população e o crescimento econômico brasileiro.

Em 2020, ao completar 30 anos de existência, a Interfarma reformulou sua identidade institucional, reforçando seu posicionamento e sua maneira de se comunicar com todo o setor de saúde para estabelecer um canal constante de comunicação entre sociedade, setor farmacêutico e governos. As decisões e o diálogo com todos os atores são feitos da forma mais transparente possível, sempre de maneira franca, aberta, profissional, respeitosa e, acima de tudo, de acordo com os mais rigorosos padrões éticos.

A ética norteia todas as relações institucionais e governamentais da Interfarma e suas associadas. Em 2007, a Associação se tornou a entidade precursora do setor farmacêutico a ter um código de conduta para balizar essas relações. Código que é revisado periodicamente e, desde 2012, traz os entendimentos de boas práticas com a classe médica, estabelecidos em parceria com o Conselho Federal de Medicina (CFM), a Associação Médica Brasileira (AMB) e a Sociedade Brasileira de Cardiologia (SBC). Com isso, o Código de Conduta da Interfarma passou a ser referência de Healthcare Compliance no Brasil.

Por Tacyra Valois 19

O relacionamento público-privado pode construir soluções capazes de responder às diversas necessidades da sociedade. Por meio do diálogo é possível pensar em políticas públicas e respostas conjuntas capazes de melhorar a sustentabilidade dos sistemas de saúde, facilitando o acesso da população à qualidade de vida.

Além disso, o fortalecimento do setor farmacêutico também reflete na economia nacional. Os números do setor colocam o país em posição de destaque no panorama mundial farmacêutico, oscilando atualmente entre a 6ª e 7ª posição. A estimativa é que o País alcance a 5ª posição em 2023. Em aproximadamente nove anos de existência da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS – CONITEC, as associadas da Interfarma somaram 28,7% do total de 216 medicamentos com decisão de incorporação. De um total de 153 pleitos demandados pelas associadas, 59 tiveram os pedidos aceitos, levando a uma taxa de sucesso de 40,5%. Quando o demandante foi o SUS, esta taxa subiu para 76,0%.

O fortalecimento do diálogo, por meio da atividade de Relações Institucionais e Governamentais, possibilita que a Interfarma contribua para que os governos utilizem de forma racional e eficiente seus recursos na aquisição de produtos, além de apoiar o País em políticas que estimulem a inovação e desenvolvam a capacidade nacional para pesquisa e produção de medicamentos, em um ambiente de segurança jurídica, parceria com o setor nacional e rigoroso cumprimento da legislação e da ética.

Introdução

A atividade de Relações Institucionais e Governamentais tem enfrentado inúmeros percalços ao longo das décadas. A institucionalização do Lobby foi uma das bandeiras que a Associação levantou e lutou por muito tempo. A cada nova conquista, os desafios aumentam, e são eles que nos fortalecem enquanto instituição.

O reconhecimento e fortalecimento do profissional de RIG é um dos objetivos centrais da ABRIG. Nos últimos anos, houve um aumento no número de jovens no mercado de RIG, que geralmente o conhecem através de estágios e programas de trainees e se apaixonam pela possibilidade de atuar como agentes transformadores dentro da política.

Essa força motriz jovem deu espaço para a criação do comitê Jovem RIG, que tem sido um dos alentos da associação e desenvolvido inúmeros projetos que trouxeram entusiasmo e vivacidade para a entidade. O livro "Mentores em RIG" surgiu desse mesmo sentimento por querer fazer mais pelo fortalecimento e reconhecimento dos profissionais que há tanto tempo atuam e desbravam no mundo do Lobby.

A ideia de trazer o reconhecimento para estes profissionais que lutam pela defesa da nossa jovem democracia brasileira, foi um dos meios que o Comitê Jovem encontrou para apresentar os nossos mentores, associados da ABRIG, e suas trajetórias profissionais. Aqui estão contidos relatos da vida de pessoas que se dispuseram em contar suas biografias, compartilhando histórias, lutas e vitórias.

Esse livro é dedicado para todos aqueles que desejam ingressar no Lobby e sentiram a necessidade de conversar com alguém que atua na área e pedir conselhos ou dicas, mas que por alguma razão não tiveram a oportunidade para tal. Convidamos o leitor a conhecer os nossos profissionais e a se sentirem inspirados em fazer parte dessa história e a lutar ao nosso lado pela construção de um mundo melhor.

Introdução 21

RIG e Comunicação: a Força do Diálogo

Por Andrew Greenlees

Sempre trabalhei com a premissa de que Relações Institucionais e Governamentais (RIG) são elementos decisivos para uma ampla estratégia de Comunicação a ser desenvolvida por empresas, entidades representativas e organizações da sociedade civil. O conceito de "públicos estratégicos" (stakeholders) é abrangente: colaboradores, clientes, fornecedores,



investidores, imprensa e influenciadores digitais. E, claro, tomadores de decisão no Poder Público, em suas variadas frentes. Construir e manter relacionamentos sólidos, profissionais e transparentes com estes públicos é decisivo para a atuação institucional das organizações.

"Comunicar de forma transparente as posições, informações técnicas, propostas, argumentos e realizações constrói uma imagem consistente. Gera confiabilidade".

Na base destes relacionamentos está a reputação. É um ativo que toda empresa ou entidade precisa tratar como prioridade permanente. Todos sabemos que leva anos para construir uma reputação e poucos segundos para destruí-la. Comunicar de forma transparente as posições, informações técnicas, propostas, argumentos e realizações constrói uma imagem consistente. Gera confiabilidade.

Assim, em 25 anos de atuação em Comunicação Corporativa e RIG, tenho visto que projetos bem-sucedidos de relacionamento institucional pressupõem estratégias e táticas específicas que gerem diálogo com cada público. As mensagens devem ser alinhadas e os porta-vozes, preparados. Materiais informativos bem-elaborados ajudam a embasar o relacionamento. E sempre é necessário lembrar

Por Andrew Greenlees 23

que comunicação – e RIG em particular – nunca é um processo instantâneo. Demanda tempo, trabalho constante e construção de canais.

"Nos últimos anos, tem crescido a percepção entre empresas e organizações de que a comunicação institucional tem papel estratégico e deve estar presente desde o início dos processos. Não cabe chamar a área de Comunicação / RIG apenas nos momentos de crise de imagem ou de alguma urgência junto ao governo".

Nos últimos anos, tem crescido a percepção entre empresas e organizações de que a comunicação institucional tem papel estratégico e deve estar presente, desde o início dos processos. Não cabe chamar a área de Comunicação / RIG apenas nos momentos de crise de imagem ou de alguma urgência junto ao governo. Ao longo dos anos, tenho constatado que a visão de profissionais ligados à área institucional é decisiva para avaliar o melhor caminho a seguir, por exemplo, numa decisão empresarial. Muitas vezes, é a área de Comunicação/RIG que faz o papel de "advogado do diabo", que faz as perguntas difíceis. Já vi alguns executivos reclamarem destas perguntas mas, de forma geral, as organizações que se preparam para encará-las costumam se sair melhor no final.

Vale lembrar também que ações institucionais têm maior chance de êxito se forem bem comunicadas aos públicos estratégicos. Um exemplo: uma entidade setorial busca alterar determinada legislação, para simplificar processos. Naturalmente, será necessário mostrar a importância da medida aos congressistas, usando informações técnicas e mostrando os resultados que virão com a mudança. Mas também é necessário tratar do assunto com jornalistas, publicar informações nas redes sociais, esclarecer clientes e fornecedores do setor de que a simplificação é bem-vinda. Da mesma forma, é estratégico usar a comunicação para desfazer informações equivocadas – ou mesmo mentirosas.

A reforma da previdência em 2019 é um exemplo prático. Durante anos, a proposta de rever o sistema de aposentadorias e benefícios

foi considerada tabu. O argumento era de que, por ser impopular, a reforma jamais seria aprovada pelo Congresso. Ocorre que o tempo passou e argumentos convincentes a favor das alterações ganharam força. Falando de forma geral, a opinião pública passou a olhar o tema de outra forma, conforme indicaram várias pesquisas. Os processos de comunicação claramente foram alterados, colocando o foco na necessidade de construir um sistema previdenciário mais justo. A reforma acabou aprovada no Congresso com folga.

Formação multidisciplinar

Neste contexto de aprofundamento das ações institucionais e do próprio regime democrático, ganha importância o profissional especializado, de preferência que consiga unir as competências de comunicação corporativa e RIG, além do entendimento das plataformas tecnológicas que ajudam a avançar a construção de relacionamentos institucionais.

A capacidade de traçar cenários, avaliar riscos e oportunidades, definir mensagens claras e objetivas, compreender o processo de formação de políticas públicas são outras características profissionais que encontram espaço no atual mercado. Claramente, é uma formação multidisciplinar.

No caso específico de RIG, o fortalecimento do mercado depende de um trabalho de convencimento de que se trata de uma atividade legítima, fundamental para o processo democrático. A ABRIG tem liderado este esforço, tanto junto ao Poder Público como à sociedade em geral.

"Dialogar com o Poder Público não é apenas uma necessidade de empresas e organizações sociais, é um dever".

Dialogar com o Poder Público não é apenas uma necessidade de empresas e organizações sociais, é um dever. Assim como governos devem ter canais abertos com essas entidades. Não há espaço para preconceitos de lado a lado. E, para isso, cabe aos profissionais de RIG organizar e promover esses debates de forma transparente.

Por Andrew Greenlees 25

Do lado do Poder Público, ainda existe uma tendência em confundir comunicação com publicidade. Essa última tem sua importância, sem dúvida, principalmente em ações de utilidade pública e de prestação de contas. Mas as estratégias precisam ser mais amplas e gerar engajamento com a sociedade, ainda mais em tempos de plataformas tecnológicas. Também há o risco de adotar, na comunicação pública, estratégias confrontacionais características da comunicação político-eleitoral. Pode até parecer que funciona, que gera polêmicas em altas temperaturas, mas acaba não resultando em diálogo. O interesse público fica em segundo plano.

Em tempos de enormes desafios sociais, econômicos e políticos, o diálogo institucional é imprescindível. Nós, da FLAG Public Affairs, acreditamos que é o momento certo para a atividade de RIG.

Dicas do Andrew

- RIG e Comunicação Institucional são atividades estratégicas que se complementam.
- Capacidade de traçar cenários e de avaliar riscos é fundamental para o profissional de RIG;
- O contexto do país indica que este é o momento certo para a atividade de RIG.

Biografia

Andrew é formado em Jornalismo (ECA-USP). Atualmente é sócio-diretor da FLAG Public Affairs, membro do Conselho Diretivo da ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) e um dos diretores da ABRIG.

Construir é o resultado do processo contínuo de aprendizado

Por Anna Beatriz Almeida Lima

O título deste artigo talvez seja o maior e mais emblemático aprendizado que a trajetória profissional em Relações Governamentais tenha me trazido. É incrível como o conhecimento e o incremento constante da sua bagagem devem ser os vetores fundamentais para o sucesso nesta profissão onde não há espaço para a acomodação.



É duro o que vem a seguir, mas é importante que seja dito: o profissional de Relações Governamentais deve estar aberto ao conhecimento durante toda a sua trajetória, uma vez que esta é uma das atividades que mais exige do profissional o constante aperfeiçoamento. Não há espaço para quem opta por não acompanhar a evolução.

Há 10 anos, quando ingressei na carreira, o mercado era escasso e os cursos e capacitações, ainda mais. O acesso a informações sobre o mercado de trabalho, oportunidades, estruturas de *networking* e afins era limitado e pairava ainda sobre a profissão todas as maledicências do "lobista" - termo equivocadamente ainda utilizado.

Admitir-se como lobista e querer sê-lo foi o primeiro grande passo para assumir essa profissão que nada mais é do que o resultado de uma democracia ampla e acessível.

"A política sempre foi algo palpável e natural dentro de casa. Vivê-la e discuti-la em seus mais amplos espectros fizeram parte da minha criação e despertaram a vontade de fazer parte deste processo".

A escolha pela graduação em Ciência Política me pareceu natural e me apaixonar pela possibilidade de influenciar políticas públicas foi a consequência disso. A paixão pela política me mostrou que, atrelado à qualificação, é possível atuar profissionalmente. E é isso que tento trazer aqui, a seguir.

Estudar Ciência Política (sim, no singular mesmo) na Universidade de Brasília, cidade onde acontece a pauta política nacional, foi um fator fundamental para optar pela carreira. Colocar um jovem apaixonado para viver a política e poder experimentar as opções da vida universitária provoca resultados imensuráveis - e foi isso o que aconteceu comigo. Durante a graduação, tive oportunidades incríveis que, embora àquele tempo não passassem de meras experiências, hoje vejo como foram importantes.

Fazer parte da gestão do Centro Acadêmico por duas edições, participar do ato de criação da empresa júnior (que em 2021 completou 16 anos), compartilhar conhecimento nas monitorias (inclusive em matérias de outras graduações), viver a realidade crua da abstração política nas periferias no DF por meio de um projeto de extensão e tentar construir com crianças o conceito fundamental de democracia e cidadania, ser voluntária em outro projeto de educação, preparando jovens carentes para o exame de ingresso na universidade pública, e ainda colaborar academicamente para uma pesquisa foram momentos importantes, que me ajudaram a me entender e entender o mundo lá fora - o jovem sabe quão assustadora é a vida que antecede à formatura.

Mas foi principalmente estagiando que me encontrei e felizmente contei com a sorte no meu primeiro passo, quando ingressei na profissão ainda como estagiária na assessoria parlamentar de um ministério extremamente relevante para a agenda política do governo Lula. Tutela por uma das profissionais que mais admiro (que sorte, uma mulher com uma liderança ímpar e sensibilidade para ensinar), aprendi talvez as principais lições que um jovem pode ter na profissão, sobre o valor da informação e a necessidade de estar constantemente aprendendo. Dizia: "você nunca vai saber tudo".

"E essa é uma verdade universal, você nunca vai saber de tudo porque esta é uma profissão que te demanda muito aperfeiçoamento técnico (a depender do setor em que trabalha, ainda mais), mas também o desenvolvimento de soft skills constante. Reconhecer, principalmente, que você precisa aprender com quem é melhor do que você, e ser genuíno e grato nesse aprendizado, é o que te abre portas e que fundamentalmente pode alavancar a sua carreira".

E essa é uma verdade universal, você nunca vai saber de tudo porque esta é uma profissão que te exige muito aperfeiçoamento técnico (a depender do setor em que trabalha, ainda mais), mas também o desenvolvimento de *soft skills* constante. Reconhecer, principalmente, que você precisa aprender com quem é melhor do que você, e ser genuíno e grato nesse aprendizado, é o que te abre portas e que fundamentalmente pode alavancar a sua carreira.

E assim segui levando este conhecimento para as oportunidades de estágio que tive na sequência, até me formar.

Felizmente, ainda era uma jovem de 20 anos com muitas dúvidas e curiosidades quando me formei. E foi justamente essa curiosidade que me abriu os olhos para a resposta da pergunta mais angustiante de um recém-formado: O que vou fazer agora? Ali, eu sabia que queria ser uma profissional de Relações Institucionais e Governamentais, mas não sabia onde e como - simplesmente porque eu estava convicta de que não tinha experimentado o suficiente. Eu precisava viver mais e ter outras experiências para finalmente tentar encontrar uma resposta aproximada para esse questionamento.

O fato de compreender isso me trouxe a tranquilidade necessária para elaborar um "plano de metas: lugares onde quero trabalhar". E isso me ajudou bastante: de um lado, eram experiências que queria viver para trazer novos tijolinhos para minha "yellow brick road", de outro, era a chance de alimentar meu ímpeto por desafios pessoais.

Assim, recém-formada, voltei a trabalhar no governo e, depois de alguns meses, cheguei a outro grande aprendizado: é preciso se conhecer para saber o que funciona para você. E embora tenha sido uma experiência gratificante, com amigos que carrego até hoje, estar no governo não respondia à minha necessidade de velocidade e resultado - e eu precisava disso.

Foi assim que comecei a mirar em consultorias políticas e tive a oportunidade de passar por duas das maiores de Brasília, sob a liderança de pessoas realmente inspiradoras. Ao longo de quatro anos (dois em cada uma delas), aprendi infinitamente sobre monitoramento de projetos de lei, políticas públicas, mapeamento de *stakeholders*, análise de cenários, desenvolvimento estratégico, interface com a sociedade civil, a importância de engajamento setorial, a gestão de pessoas e conflitos e, novamente, o valor da informação.

Mas, mais do que isso, me mostrou algo que até então eu não conseguia ver em mim: um espírito empreendedor, voltado para gestão de negócios, que precisava urgentemente ser aperfeiçoado. Foi então que comecei a me qualificar, buscando cursos (orçamento, regimento interno, legislações específicas) e especializações (políticas públicas e comércio exterior).

E cada vez mais que me aprofundava em discussões sobre a agenda internacional brasileira, eu via uma grande sinergia entre as políticas públicas e os organismos internacionais (a essa altura, eu já fazia parte de um *think-tank* internacional, acreditado pela Organização das Nações Unidas, ONU como partícipe das COP/Youth, que discute mudanças climáticas). Foi então que migrei para o sistema ONU, onde assisti à célula de clima e tive o imenso prazer de representar o Brasil em duas negociações internacionais da COP. A experiência me mostrou o importante papel do *Advocacy* internacional feito pelas organizações internacionais e sinalizou que deveria começar a me atentar para o poder da sociedade civil no Brasil.

Deixei de ser empregada pelo sistema internacional e passei a prestar consultoria, ao passo que comecei a trabalhar para o maior escritório de advocacia do país. A experiência diária e a troca com advogados apontaram a existência de uma diferença importante entre a forma de pensar o relacionamento com autoridades governamentais. Foi aí que entendi como o conhecimento jurídico poderia agregar à

profissão, trazendo a possibilidade de tratar integralmente do ciclo de uma política pública, e dei um passo nesta direção. Durante esse período, tentava equilibrar a vida acadêmica, a vida no escritório e a consultoria que prestava para o PNUD, e finalmente entendi a importância da gestão do tempo, que apontou novamente para aquela resposta que ainda não tinha encontrado. Vivendo uma série de experiências complexas simultaneamente e entendendo que nenhuma delas era a resposta que buscava, entendi que a carreira corporativa talvez fosse a resposta que me faltava e passei a investir nisso.

A experiência seguinte, no Bando Interamericano de Desenvolvimento - BID, apenas reforçou esta percepção. Embora estivesse na ponta de contato com a Sociedade Civil e com os agentes privados, isso ainda não era o suficiente e comecei a focar esforços para conquistar isso.

À primeira vista, parecia-me muito natural buscar empresas robustas, tradicionais e consolidadas. Mas foi durante o processo de seleção para uma *startup* que me apaixonei pelo ecossistema e pela forma de trabalho. Hoje, vejo com clareza que parte substancial dos questionamentos profissionais que tive ao longo dos anos foram sanados quando finalmente me achei ali.

A velocidade das respostas, o senso de urgência, o sentimento de dono e a necessidade de interlocução transversal entre todos os agentes do processo foram marcas notáveis para cada uma das minhas respostas – e foram também elementos fundamentais para mudar a minha visão sobre RIG.

À minha experiência tradicional agreguei o fator inovação, tão natural no DNA de uma *startup*. Conversas com setores de marketing e comunicação, sessões de alinhamento com jurídico, fiscal e operações, brainstorming com times de usuários e atendimento etc. Desse mundo veloz e dinâmico, brotaram aprendizados importantes, como: (1) conhecer o valor da sociedade civil, o poder do *Advocacy* e o poder da comunicação adequada são chaves para o sucesso estratégico do RIG; (2) o mundo digital é o meio mais rápido e também

mais perigoso de espalhar uma mensagem, uma vez solta, ela não pode ser suprimida; e (3) você não constrói nada sozinho.

Por dois anos esses conhecimentos martelaram na minha cabeça e fizeram sentir o conceito de *dogyers* que todo startupeiro conhece bem. Foram cinco anos vividos em dois (pelo menos), ao lado de um time que construiu coisas incríveis junto, com bastante troca e aprendizado com quem estava acima, abaixo e principalmente com pares. Aguçaram-me o senso de amadurecimento, responsabilidade e, principalmente, a curiosidade. Em um ambiente tão desafiador e dinâmico, inovar era palavra de ordem e isso me fascinou.

"Imagine que você tem à sua disposição uma gama infindável de ferramentas, dispostas em uma prateleira, que podem ser usadas de acordo com seu planejamento estratégico e encaixadas no seu storytelling. Algumas você já conhece, outras você já ouviu falar, outras você vai precisar de ajuda para desvendar e outras você ainda vai inventar".

Poder usar instrumentos e práticas de outras áreas para obter resultados foi um verdadeiro laboratório. Desta época, tenho até hoje uma das melhores referências (trazida pelo meu então líder) sobre o que é viver esse "novo" tipo de RIG: "Imagine que você tem à sua disposição uma gama infindável de ferramentas, dispostas em uma prateleira, que podem ser usadas de acordo com seu planejamento estratégico e encaixadas no seu *storytelling*. Algumas você já conhece, outras você já ouviu falar, outras você vai precisar de ajuda para desvendar e outras você ainda vai inventar".

Essa frase grudou na minha cabeça e é imagem constante quando tento planejar estratégias, começando sempre pelo óbvio e me permitindo adotar instrumentos diversos ao longo do desenho, sem amarras e limitações, para ver o resultado final.

Esse processo me levou a duas constatações: a) comunicação está sempre, invariavelmente, inserida em qualquer uma dessas ferramentas; e b) em mundo cada vez mais *data driven*, dado sem

narrativa é *commodity*. Essas constatações, atreladas à necessidade de desafios para implementar a "estratégia da estante", me levaram ao lugar onde estou agora.

Ir para um setor tradicional, com empresas vivendo um intenso processo de digitalização e modernização, e dentro de uma estrutura com desafios enormes e claros, me trouxe a possibilidade de buscar a gestão e implementação estratégica de Relações Governamentais em um ambiente mais sisudo e controlado. O desafio de fazer RIG para alterar estruturas regulatórias e de políticas públicas longevas e naturalizadas, atiçando setores tradicionalmente arraigados às estruturas políticas, parecia ser uma oportunidade única para me desafiar – e assim se fez e faz.

Paralelamente, este desafio pessoal me abriu portas para retomar agendas pessoais, como participar de pesquisa acadêmica, participar de entidades associativas e, principalmente, poder contribuir genuinamente para um projeto que respondeu a uma inquietação de anos: O Profissão Relgov. Junto da Raquel Almeida, encontrei espaço para conseguir disseminar a premissa de que relgov deve ser inclusivo e acessível para mitigar a forma pejorativa como o Lobby é tratado.

Colocar-me novamente diante da constatação de que a comunicação e o ambiente digital são agentes propulsores da mudança foi ao encontro do crescimento do meu novo desafio profissional, que cada vez mais me demandava narrativas estratégicas e planejamento do *storytelling*. Assim, precisei também atender às "dores do crescimento" e reconhecer que era necessário novamente me aperfeiçoar e, assim, mais uma vez voltei às salas de aula, agora como mestranda em Comunicação Corporativa, conciliando tempo de estudo entre inúmeras outras atividades. E pensa que acaba por aqui?

Claro que não. Com pouco mais de 30 anos, sendo 10 destes me reconhecendo cada dia mais como uma profissional de Relações Governamentais, tenho boa parte dos meus anseios respondidos, mas também tenho a convicção de que nunca conseguirei responder a todos - e isso é bom. Flamejar a curiosidade e incitar o processo

de descoberta é talvez a melhor forma de se manter são, motivado e ativo. Acredito tão genuinamente nisso que estou sempre tentando coisas novas. Recentemente, passei a ler os relatórios corporativos das empresas para os investidores, buscando identificar tendências de investimento e direcionamento de metas. E ainda quero aprender a programar e me aprofundar em compreender como funciona a experiência do usuário (isso tudo porque faz parte de mim como profissional compreender o funcionamento das coisas para diversificar o meu ferramental), e tenho certeza que no meio do caminho ainda aparecerão diversas outras coisas que irão me despertar o interesse.

Mas também é parte de mim querer retribuir para quem vem "atrás" com a mesma rede de apoio e conhecimento que tive ao longo de carreira, porque, assim, também posso aprender um pouco mais sob outra visão de mundo e me colocar na posição de ouvinte, agregando à minha bagagem novas experiências e ressignificando tantas outras, sem pressa e desfrutando do processo.

É por isso que, embora tomada pela timidez, espero que este texto contribua para o crescimento do mercado de forma contundente, robusta e qualificada, tendo os jovens como líderes deste processo, a quem deixo minhas dicas finais.

Dicas da Anna Beatriz

- Não se aflija: cada um tem o seu tempo e não existe uma receita de bolo. Diferentemente de várias profissões, ser RIG carece de aperfeiçoamento pessoal (soft skills), tanto quanto acadêmico e técnico. Desfrute o processo;
- Se conheça e se respeite: ao olhar para si e compreender quem você é e qual é a sua jornada, você terá a chance de trilhar caminhos muito mais satisfatórios;
- Seja humilde e responsável: ninguém é perfeito. Você vai acertar bastante, mas também vai errar - e está tudo bem. Aprendizado também advém do erro. Assuma, resolva e volte à luta. A maturidade está em reconhecer o erro e não em acertar sempre;

- Se aperfeiçoe sempre: O mercado é cruel e extremamente competitivo. É natural que as empresas busquem o que é adequado para elas. Para cada resposta positiva que recebi, várias outras surgiram. Isso acontece com qualquer profissional. A vaga ideal é o resultado de capacitação contínua e oportunidade. Por isso, quando pensar sobre qual será seu próximo passo, considere que não precisa ser apenas em RIG. Qualquer conhecimento adquirido, é conhecimento útil. Tudo é uma questão de momento e conveniência;
- Esteja atento: ao mercado e ao mundo. A velocidade da digitalização é um desafio para quem se desprende dela. Procure aprender um pouco mais sobre novos apps, dispositivos etc. A tecnologia pode ser um aliado incrível ou um algoz cruel;
- Desafie o óbvio: seja criativo e se mantenha curioso. Os profissionais mais incríveis que conheci foram aqueles que pensaram fora da caixa e fizeram mágica com pouco. A inovação não precisa ser cara nem espalhafatosa, ela só precisa ser eficiente;
- Seja genuíno: com você, com seus pares, líderes e colegas.
 Esteja genuinamente disponível quando se dispuser a sê-lo, compartilhe sem pudor, ajude e devolva a quem te dá. Seja grato e verdadeiro nas suas trocas e doações;
- Procure um mentor: ter alguém como referência sempre pode ajudá-lo a dirimir conflitos pessoais, profissionais e, quem sabe, até criar uma nova amizade;
- Seja autêntico e correto: esta é uma profissão "concentrada" e as pessoas se conhecem. Não deveria sequer colocar isso como dica, mas não tome para si trabalhos alheios e valorize a sua reputação;
- Seja íntegro e ético: diante de um mundo que valoriza o superlativo, por que não reforçar aqui?
- Tenha uma rede: profissional, de apoio, de amigos. A nossa existência é coletiva e o profissional de RIG é um agente da comunicação e representação de interesses;
- Exercite a empatia: aprenda a ouvir e interpretar informação.
 Calibre o seu filtro. Esteja aberto ao debate racional e não o torne pessoal; mas, principalmente, aprenda a forma como

- o seu interlocutor se comunica e desenvolva mecanismos para aproximar a sua mensagem do canal mais adequado para ele;
- E, por último, você é informação: a informação que você recebe e que você dá têm sempre como eixo central você, o profissional. Seja filtro, verifique a veracidade e profundidade, seja analítico, agregue valor e a use adequadamente. Mas recomendo que, sempre que possível, compartilhe. Lembre-se de que vivemos em comunidade e, um dia, você pode ser a pessoa vagando atrás de uma informação.

Biografia

Anna Beatriz é formada em Ciência Política (UNB) e em Direito (UNIP), com especialização em Orçamento Público, Gestão Governamental, Comércio Exterior e Administração Pública, MBA em Telecomunicações e IoT (Unyleya) e mestre em Comunicação (Universidad Europea del Atlántico). Atualmente é Head de Public Policy da Quicko.

Uma Caminhada de Mais de 40 Anos

Por Antônio Marcos Umbelino Lôbo

A história da UMBELINO começa 4 anos antes do seu nascimento oficial. Ainda no terceiro ano do curso de Direito na UnB, fui convidado para ajudar na instalação do escritório do GRUPO ULTRA em Brasília. O presidente do Grupo, à época, era o Hélio Beltrão e o principal acionista era o Peri Igel, ambos já falecidos. Em 1975, eles já tinham a preocupação da imperiosa necessidade de



manter um monitoramento das atividades do governo federal e do Congresso Nacional para subsidiar o processo decisório da empresa. Com eles aprendi muito e passei a entender a importância do relacionamento entre o público e o privado realizado com rigorosa observância da ética e da transparência.

Fazer relações governamentais, naquela época, era um grande desafio. Era o segundo ano de mandato do general Ernesto Geisel, início da "Distensão Lenta, Gradual e Segura". Falava-se no fim da censura prévia à imprensa, na eleição direta dos governadores dos estados e outras medidas em direção à democracia. Havia, então, dois partidos políticos legalizados, ARENA, que apoiava o governo, e MDB, que fazia oposição.

O trabalho demandava muita atividade externa, ir ao Congresso para acompanhar sessões de comissões e dos plenários, buscar na seção dos avulsos da Câmara e do Senado os textos impressos de projetos e de sua tramitação, ir aos diversos ministérios para colher informações sobre o andamento de processos, solicitar audiências com autoridades e assim por diante.

Além do mais, havia o trabalho interno de leitura do Diário Oficial da União e do Diário do Congresso Nacional. Muitas vezes

era necessário ir à sede da Imprensa Nacional ou ao Congresso para buscar os exemplares, porque o serviço de entrega das assinaturas estava com problemas. A comunicação com os clientes era feita por carta postada nos correios ou por telex.

No final de 1977, com a conclusão do curso de Direito, com dois colegas de turma, José Eduardo Rangel de Alckmin e Carlos Eduardo Caputo Bastos, fundamos o escritório ALCKMIN, BASTOS E LÔBO – ADVOGADOS ASSOCIADOS. Começamos a funcionar no próprio escritório do GRUPO ULTRA, devidamente autorizados por sua direção e, em poucos meses, tivemos condição de alugar uma sala no mesmo prédio. Eu continuava como chefe do escritório do Grupo.

No início de 1979, comecei a refletir se minha vocação era mesmo para os tribunais ou para a área de relações governamentais. Com algum receio, optei pela área de relações governamentais, naquele momento foi como "trocar o certo pelo duvidoso". Negociei minha saída com os meus sócios de então, de quem contínuo muito amigo, e, em conjunto com meus irmãos, fundamos a UMBELINO LÔBO ASSESSORIA E CONSULTORIA, com sede no Setor Comercial Sul - Edifício Citybank, 5° andar, início das atividades no dia 15 de julho de 1979. O primeiro cliente foi exatamente o GRUPO ULTRA, em seguida veio o SIMEFRE – Sindicato Interestadual dos Fabricantes de Materiais e Equipamentos Ferroviários e Rodoviários e a ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas.

Estávamos aí no primeiro ano de mandato do general João Figueiredo, período em que se falava na abertura democrática, discutia-se a proposta da Lei da Anistia, mudanças na lei dos partidos políticos e, entre outros temas, a eleição direta dos governadores, que finalmente ocorreu em 1982. A Lei da Anistia, sancionada em 1979, promoveu o retorno ao Brasil dos exilados políticos, cada um que chegava no aeroporto do Galeão no Rio era recebido com grande euforia: Brizola, Arraes, Prestes, Gabeira, Betinho e muitos outros. Começam a surgir os novos partidos políticos: PT, PDT, PTB, PL e alguns outros.

Ainda em 1979, com a nomeação do Hélio Beltrão para o cargo de ministro Extraordinário da Desburocratização, afastei-me da UM-BELINO para trabalhar no Programa Nacional de Desburocratização, primeiro como assessor do ministro e, em seguida, como seu chefe do Gabinete. Neste período, a UMBELINO foi dirigida pelo Murilo Lôbo, meu irmão e então sócio. Murilo tirou licença sem vencimentos do IPEA, onde trabalhava como economista.

Neste período, que durou até o final de 1983, a estrutura da empresa era muito pequena e a equipe, reduzida, basicamente pessoal de apoio. A atividade fim era desempenhada pelo então sócio dirigente e alguns poucos colaboradores eventuais. Continuávamos ainda com as mesmas dificuldades de comunicação, amenizadas um pouco pelo surgimento do FAX, os primeiros aparelhos levavam cerca de 6 minutos para transmitir uma página.

Com o meu retorno à empresa e a volta do Murilo ao IPEA, começamos a ampliar o número de clientes e, por consequência, a equipe de colaboradores, já pensando em maior profissionalização.

O ano de 1984 foi muito agitado e rico em debates e acontecimentos políticos. A Proposta de Emenda Constitucional que previa eleição direta para presidente da República provocou uma enorme mobilização popular, com comícios em diversas cidades, mas não atingiu o quórum qualificado para sua aprovação. O candidato à presidência do partido do governo, PDS (sucessor da ARENA) era o Paulo Maluf. Esta candidatura provocou uma dissidência no partido, liderada por Aureliano Chaves, então vice-presidente da República, que contou com o apoio de líderes tradicionais e resultou na Aliança Democrática, com o MDB e a candidatura de Tancredo Neves na eleição indireta para presidente da República. Os dissidentes do PDS fundaram em seguida o PFL.

Em 1985, novamente a convite de Helio Beltrão, assumi a função de chefe do Escritório da PETROBRAS em Brasília. Mais uma vez, Murilo tirou outra licença sem vencimentos do IPEA para conduzir a UMBELINO. O ano de 1985 foi de grande movimentação política.

A expectativa de um presidente civil depois de 20 anos de presidentes generais era enorme e, como sempre na história brasileira, os acontecimentos inesperados provocaram grandes negociações políticas e muita repercussão na opinião pública. A internação hospitalar do presidente eleito Tancredo Neves, na noite de 14 de março, a posse do vice-presidente eleito José Sarney, em 15 de março, e o acompanhamento diário do estado de saúde do presidente Tancredo até o seu falecimento, em 21 de abril, praticamente paralisaram o país e geraram grande comoção.

Havia a promessa de campanha de Tancredo de convocar uma Assembleia Constituinte, o que ocorreu em novembro com a promulgação da Emenda Constitucional 26.

A atividade de relações governamentais continuava demandando muita atividade externa, idas quase que diárias ao Congresso e aos ministérios em busca de documentos e proposições.

"O trabalho de acompanhamento da Constituinte, de março de 1987 até a promulgação da Carta, em 5 de outubro de 1988, foi absolutamente fascinante. Os mais diversos Grupos de Pressão estavam sempre presentes, trabalhadores, sindicatos de empregados e patronais, entidades de classe, entidades profissionais, militares, magistrados, ruralistas, financistas, religiosos, artistas e assim por diante, da extrema direita à extrema esquerda, estavam todos lá".

1986 foi o ano do Plano Cruzado, em fevereiro, primeira tentativa estruturada de conter a inflação e das eleições para governadores e para a Assembleia Constituinte.

Em março de 1987, deixei a PETROBRAS e retornei à UMBE-LINO. Em paralelo, funcionando no mesmo espaço físico, fundei a GÓES, PIQUET E LÔBO CONSULTORES ASSOCIADOS, em sociedade com o advogado João Geraldo Piquet Carneiro e o cientista político e professor Walder de Góes. O objetivo dessa sociedade era de fazer análises de risco político e a UMBELINO continuava com seu trabalho de monitoramento e definição de estratégias e planos de ação.

O trabalho de acompanhamento da Constituinte, de março de 1987 até a promulgação da Carta, em 5 de outubro de 1988, foi absolutamente fascinante. Os mais diversos Grupos de Pressão estavam sempre presentes, trabalhadores, sindicatos de empregados e patronais, entidades de classe, entidades profissionais, militares, magistrados, ruralistas, financistas, religiosos, artistas e assim por diante, da extrema direita à extrema esquerda, estavam todos lá. Era absolutamente necessário acompanhar as sessões e os debates in loco, colher sugestões de emendas e organizá-las por artigo e por tema em um trabalho extenuante e monótono.

1989 foi outro ano de grande movimentação, com a primeira eleição direta para presidente da República depois de 29 anos. Foi uma eleição solteira, só para presidente, eram 22 candidatos. Entre eles, importantes lideranças que ficaram pelo caminho: Ulysses Guimarães, Mario Covas, Aureliano Chaves, Leonel Brizola, Ronaldo Caiado e outros menos votados. Na disputa no segundo turno, Collor, concorrendo pelo nanico PRN, venceu Lula.

Em agosto de 1990, aceitei o convite do ministro Ozires Silva e assumi a chefia do gabinete do Ministério da Infraestrutura. Era um ministério gigante, que cuidava das áreas de energia, transportes, comunicações e minas e metalurgia. Foi outra experiência muito valiosa, que durou 8 meses. Saí junto com o ministro, em março de 1991.

Retornei à UMBELINO, que mais uma vez tinha ficado sob a liderança do Murilo, e iniciei um processo de ampliação das atividades e maior profissionalização de seus quadros. Para ficar mais focado, deixei a sociedade GÓES, PIQUET E LÔBO e me dediquei por inteiro ao crescimento e profissionalização da empresa, o que venho fazendo até hoje.

Com a promulgação da Constituição, em 1988, institucionalizando um novo modo de participação da sociedade nas decisões estatais, o surgimento e a popularização dos equipamentos e ferramentas de TI, ainda muito caras àquela época, era absolutamente necessário repensar e remodelar os processos e a formulação de estratégias, o que fizemos com grande esforço.

A partir de meados da década de 90, com a implantação do Plano Real, passamos a viver em uma economia com inflação controlada, com uma velocidade de mudanças de comportamentos e tecnologias nunca vista, o que obrigou – e obriga até hoje – a uma atitude de permanente revisão e atualização de métodos de trabalho para conseguir atender as demandas dos clientes e agregar valor ao trabalho de relações governamentais e institucionais.

"Esta história reforça nossa crença de que o nosso trabalho deve estar sempre voltado para o objetivo de trazer beneficios para a sociedade como um todo, e não para uma parcela específica".

Esta história reforça nossa crença de que o nosso trabalho deve estar sempre voltado para o objetivo de trazer benefícios para a sociedade como um todo, e não para uma parcela específica. Continuamos acreditando e pregando que, mais que um direito legítimo, é dever do setor privado manter um canal permanente de comunicação com os poderes públicos, com o objetivo de contribuir com a formulação das políticas públicas. Temos convicção de que a democracia moderna é, além de representativa, participativa.

Dicas do Antônio Marcos

- · Obedeça sempre aos mais rígidos princípios éticos;
- Aja sempre com transparência;
- Tenha sempre presentes os interesses maiores da sociedade;
- Seja sempre coerente, persistente e paciente;
- Estude e conheça o processo legislativo;
- Estude e conheça o processo decisório do Executivo.

Biografia

Antônio Marcos é formado em Direito (UNB). Atualmente é diretor Superintendente da UMBELINO LÔBO, diretor da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) e membro do Conselho Administrativo do Instituto Desburocratizar (IDESB).

RIG: Encontrando o meu Propósito

Por Carolina Venuto

Sou Carolina Amaral Venuto, tenho 35 anos, sou advogada, com especialização em Direito Público e em Ciência Política. Fundei a ÉTICA, Inteligência Política e sou a atual presidente da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG).



Sem dúvida, é muito mais fácil contar a minha trajetória profissional agora, quando

consigo ter clareza de tudo que me trouxe até aqui. Mas, na verdade, demorou um pouco para que eu entendesse quais eram as minhas possibilidades e, ainda mais importante, qual era o meu propósito. Compartilho esta caminhada, que mistura muito da minha vida pessoal com a profissional, com o objetivo de que ela ajude a iluminar tantas outras que ainda estão por vir.

"No esporte, aprendi desde cedo que, mesmo dando tudo de mim, isso simplesmente poderia não ser o suficiente. Mas aprendi também que quanto maior o trabalho, maior a chance de vitória. E que, para conseguirmos fazer isso todos os dias, é preciso gostar muito do que se faz".

Quando ainda criança e adolescente, fui atleta profissional de patinação artística. Hoje consigo ver o quanto essa experiência me tornou uma profissional resiliente e determinada. No esporte, aprendi desde cedo que, mesmo dando tudo de mim, isso simplesmente poderia não ser o suficiente. Mas aprendi também que, quanto maior o trabalho, maior a chance de vitória. E que, para conseguirmos fazer isso todos os dias, é preciso gostar muito do que se faz. Para quem empreende no Brasil, essas são lições importantes. Ainda hoje, quando vou a uma votação de um projeto de lei de interesse do meu

cliente ou quando vou a uma reunião com algum ministro, meu cérebro automaticamente me remete aos tempos de quadra, quando o locutor falava: "Chamamos para a competição a atleta Carolina Venuto". A adrenalina, anos trabalhada para o alto rendimento físico, ainda funciona para aumentar minha atenção, me manter alerta e acelerar meu raciocínio.

Em 2008, quando saí do curso de Direito, sem ter passado por muitas experiências de estágio por conta da rotina pesada de treinos, me cobrei muito por ter demorado a iniciar minha vida profissional, de fato. Hoje, no entanto, reconheço como até mesmo vivências pessoais são fundamentais para nossa trajetória profissional.

Eu entrei no curso de Direito sem ter certeza se era isso mesmo que queria e muito influenciada pela minha família e amigos, que diziam que parecia uma decisão acertada. No início do curso, com o ímpeto de acabar com a criminalidade, almejava ser promotora. Com o caminhar das aulas, certa de que o ideal era acabar com a injustiça, passei a querer ser juíza. Mas, ao perceber tanta assincronia entre nossa realidade social e o sistema de justiça, terminei a graduação convicta de que deveria ser defensora pública. Em momento algum dos cinco anos de muito estudo me passou pela cabeça exercer a advocacia privada. Como filha de servidor público, empreender não era uma opção a ser desejada.

Eu fui muito feliz estudando Direito. Gostava das disciplinas e não tinha dificuldade em estudá-las. Passava madrugadas (já que as tardes eram de treinos) a fio devorando obras inteiras de todas as especialidades. No fundo, eu gostava da sensação de ter razão. Os dois primeiros anos que se seguiram após a formatura, já com a carteira da ordem dos advogados, eu mantive os estudos e fiz concursos públicos. Apenas uma das provas foi para a Defensoria Pública da União, em que cheguei a fazer trabalho voluntário nesses dois anos de estudos para concursos. Não passei em nenhuma prova. Na prova da Defensoria eu achei tão difícil que a terminei, literalmente, aos prantos. Era preciso procurar outra alternativa!

Por Carolina Venuto 45

Em 2010 sem ter clareza de quais eram as minhas possibilidades, decidi fazer uma pós-graduação em Direito Público, achando que era uma forma de manter os estudos para os concursos, mas decidi, enfim, vivenciar a carreira jurídica.

De 2010 a 2012, terminei a pós e, como não havia entrado para o setor público como servidora, fui trabalhar em dois escritórios de advocacia com perfis completamente diferentes.

A especialização em Direito Público me ajudou muito a entender a estrutura e a organização do Estado, fundamentais para a minha atividade hoje. Já a advocacia, bom, a advocacia é uma escola para muitas coisas. Processos, procedimentos, prazos, análises, sustentações, atendimento ao cliente e atividades nos diferentes fóruns (as vezes até fora de Brasília) foram alguns dos inúmeros aprendizados que tive como advogada.

Eu admiro muito os meus colegas que fizeram e fazem carreira na advocacia, pois, além de não ser nada fácil, a concorrência, em especial em Brasília, com uma quantidade infindável de escritórios, é implacável. Além de não me acostumar com a rotina constante do litígio no contencioso, me sentia numa areia movediça. Quanto mais longe tentava ir, mais eu me afundava. Simplesmente não conseguia dar tudo de mim, pois não sentia que esse era o meu propósito.

Conversei com vários tios, amigos e até desconhecidos que me apresentavam como mentores para jovens advogados. Nenhum deles me falou sobre a atividade de relações institucionais e governamentais, ou sobre qualquer outra que pudesse exercer sendo formada em Direito e que eu pudesse achar que fosse o meu perfil.

Na dúvida, entrei em vários cursos rápidos que pudessem me apresentar novas possibilidades. Fui de direitos humanos à história da arte. E foi em um desses cursos que encontrei uma colega de faculdade que me contou que tinha uma vaga na Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça, onde a função era analisar os projetos de lei em tramitação que fossem de interesse do ministério e formular a manifestação a ser feita aos parlamentares sobre os mesmos.

Num primeiro momento, não entendi ao certo onde aquilo poderia me levar, já que não entraria como servidora, mas só de ser uma alternativa ainda não explorada resolvi me arriscar, mesmo que a contrapartida fosse um pouco menor do que a que eu recebia no escritório de advocacia.

"E foi aí que as possibilidades começaram a se desenhar para mim. A atividade essencialmente analítica, somada à emoção constante que é a política, dava sentido aos meus dias. Conhecer, por dentro, como funciona o poder público é uma experiência extremamente valiosa. Recomendo, inclusive, que quem puder comece a vida profissional com experiências que te possibilitem conhecer as esferas de tomada de decisão".

E foi aí que as possibilidades começaram a se desenhar para mim. A atividade essencialmente analítica, somada à emoção constante que é a política, dava sentido aos meus dias. Conhecer, por dentro, como funciona o poder público é uma experiência extremamente valiosa. Recomendo, inclusive, que quem puder comece a vida profissional com experiências que te possibilitem conhecer as esferas de tomada de decisão.

Durante 2 anos no Ministério da Justiça, conheci pessoas que me orientaram e me acompanham até hoje. Pude participar de reuniões importantes e compartilhar compreensões sobre temas diversos, com atores políticos relevantes. Conversei com lideranças indígenas, do sistema de justiça e de defesa dos direitos do consumidor, das forças de segurança e tantas outras pessoas defendendo uma gama infindável de interesses legítimos.

Essa vivência valorosa para a minha carreira também foi percebida pelo mercado e uma oportunidade no Banco Itaú se abriu para mim, na área de relações institucionais e governamentais. E foi aí que percebi que isso era, de fato, um mercado e que eu me sentia confortável e feliz nele.

Por Carolina Venuto 47

A experiência no banco foi rápida, mas suficiente para que eu entendesse quais as possibilidades eu poderia almejar na área de relações institucionais e governamentais.

Um colega muito querido do Ministério da Justiça acabou me convidando para regressar ao ministério, agora na assessoria parlamentar - Aspar, e eu entendi que era uma oportunidade única de vivenciar a atividade de RIG na ponta.

Durante 3 anos na Aspar do Ministério da Justiça, fiz uma segunda especialização, agora em Ciência Política (na época, não existiam muitos cursos voltados especificamente para a área de RIG), e diversos cursos de rápida duração (elaboração normativa, orçamento público, políticas públicas, entre outros), que me ofereceram novas ferramentas para a minha atuação.

Minha rotina no ministério era uma delícia. Percebi que o conhecimento jurídico que tinha me dava uma segurança maior no acompanhamento das proposições e na defesa dos interesses do ministério junto aos parlamentares. Vivi de um tudo, inclusive um *impeachment*, que me impulsionou novamente para o mercado privado. Agora, já com outra envergadura.

O que se seguiu a partir daí foram 4 anos em uma consultoria política estabelecida no mercado, gerindo uma equipe maravilhosa e responsável por clientes de diferentes setores. Eu, enfim, entendi o que amava fazer e encontrei algo que eu gostasse suficientemente para dar tudo de mim em absolutamente todos os dias de trabalho.

Nesse mesmo período, me associei à ABRIG e passei a participar e usufruir de todos os benefícios que a entidade poderia me oferecer. Conheci profissionais muito mais experientes e, também, profissionais entrantes na carreira de RIG. Com todos eles aprendi muito. Para além de usufruir dos benefícios, passei a sugerir diversas ações que pudessem contribuir com o desenvolvimento da atividade, muitas delas viraram realidade, como os Comitês Jovem RIG e ABRIG Mulher.

"E foi só depois de me entender profissionalmente e conhecer bastante do mercado que senti que eu tinha um propósito e que era hora de realizá-lo. Não foi algo programado, mas hoje, olhando para trás, percebo que cada decisão tomada e cada troca que tive com todos os profissionais que passaram pelo meu caminho me trouxeram até o momento em que, enfim, abri a minha própria consultoria política".

E foi só depois de me entender profissionalmente e conhecer bastante do mercado que senti que eu tinha um propósito e que era hora de realizá-lo. Não foi algo programado, mas hoje, olhando para trás, percebo que cada decisão tomada e cada troca que tive com todos os profissionais que passaram pelo meu caminho me trouxeram até o momento em que, enfim, abri a minha própria consultoria política.

A partir do momento em que percebi que esse era meu desejo, passei a planejar e a investir meu tempo e dinheiro na melhor forma de tornar isso realidade.

Desde o início, sempre tive muito claro na minha cabeça a forma como queria entregar o serviço que ofereço. Recomendo, inclusive, que todos que queiram empreender (em qualquer área que seja) façam esse exercício, pois o que torna seu produto único é exatamente a sua visão sobre ele.

Foram diversas conversas, reflexões, apreensões, pesquisas, estudos.... Muito trabalho mesmo. Colocava tudo no papel e tentava entender o que poderia ligar todos os pontos, o que era o mais importante para mim. E foi assim que dei o primeiro passo e defini o nome da minha empresa, que não poderia ser outro a não ser: ÉTICA, Inteligência Política.

"É uma mistura de muita transpiração e inspiração, várias pessoas me inspiraram e incentivaram".

Desse ponto de partida, vieram a identidade visual, o modelo de negócio, a seleção da equipe (esse ponto é crucial e toma muito do seu tempo e energia), a definição dos produtos e da rotina, a prospecção

Por Carolina Venuto 49

dos clientes, entre tantas outras atividades. Nada seria possível sem as pessoas incríveis que compartilharam do meu sonho e confiaram em mim. É uma mistura de muita transpiração e inspiração, várias pessoas me inspiraram e incentivaram. Desde tutores, que generosamente compartilharam suas experiências, e amigos, que torceram e abriram caminhos, ao meu marido, que segurou a ansiedade e não me deixou fraquejar.

E quando tudo parecia estar encaixado e a vida não poderia me surpreender muito mais, assumi a presidência da ABRIG. Mas essa história nós construiremos juntos.

Dicas da Carolina

- Experimente-se. De acordo com a sua realidade, tente transitar pelas diferentes oportunidades até entender o seu perfil profissional;
- Capacite-se. Você não precisa saber tudo, mas é importante entender onde você pode melhorar. Sim, a gente sempre pode melhorar!
- Encontre seu propósito. Você trabalha melhor e trabalha mais feliz quando o faz com propósito, ainda que esse propósito, eventualmente, venha a mudar.

Biografia

CAROLINA VENUTO é formada em Direito pelo Centro Universitário de Brasília, com especializações em Direito Público e Ciência Política. Atualmente é sócia-diretora da Ética, Inteligência Política e presidente da ABRIG.

Case de sucesso profissional em Relações Institucionais e Governamentais

Por Bernhard J. Smid

Quando falamos de casos de sucesso profissional, é importante avaliar a contextualização do episódio, observando não somente o que foi realizado, mas também as circunstâncias acerca da atividade em questão. Desta forma, considerando a contextualização necessária, é importante apresentar alguns pontos importantes e que são necessários para determinar o referido caso de sucesso.



Há alguns anos, quando se iniciava a discussão sobre a preservação de florestas no contexto internacional (e não somente o restauro de áreas degradadas), tive a oportunidade de atuar como secretário de Relações Internacionais do Governo do Amazonas, uma subsecretaria que foi criada na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Amazonas (SEPLAN), na gestão do ex-governador Eduardo Braga, atualmente senador.

A criação da Secretaria Adjunta de Relações Internacionais (SEARI) foi considerada estratégica à época, considerando a importância que o Governo do Amazonas dava para relações institucionais e governamentais no âmbito internacional. Na ocasião, fui responsável pela sua estruturação, com o apoio de Denis Minev, ex-secretário de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, e de Marcelo Lima, ex-secretário executivo. Juntos, definimos a estratégia de competências e oportunidades na contextualização internacional, observando três eixos prioritários: (1) desenvolvimento de novas oportunidades internacionais com foco econômico para o Amazonas; (2) ações internacionais para a ampliação de políticas nacionais e internacionais favoráveis à preservação de florestas nativas; e o (3) estabelecimento

Por Bernhard J. Smid 51

de sinergias internacionais, considerando a frequência de visitas oficiais de representantes governamentais de outros países ao Estado do Amazonas.

Na SEARI, esses três eixos prioritários foram os norteadores das ações realizadas e, devido à transversalidade dos temas, havia uma necessidade de constante sinergia com a Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, à época liderada pela secretária Nádia Ferreira, além de outras entidades do Governo Federal, como a SUFRAMA.

Considerando a realidade do estado do Amazonas, com uma cobertura de 93% de florestas nativas, e a contextualização internacional, quando se discutia majoritariamente apenas a restauração ambiental de áreas degradadas, iniciou-se um trabalho pelo Governo do Amazonas de exposição internacional sobre a realidade do Estado. Além da importância de estabelecer políticas públicas nacionais e internacionais que objetivassem a preservação de florestas nativas, considerando as adversidades existentes, particularmente: (1) a dificuldade de monitoramento e controle devido à extensão territorial; (2) a existência de grupos populacionais morando na floresta (tais como indígenas, ribeirinhos e outros), que necessitam de meios de renda para o seu sustento financeiro; (3) o avanço do desmatamento de forma gradual e constante no sul do estado, pressionando o Arco Verde.

"Observando a contextualização econômica internacional e os resultados da COP-13, particularmente sobre a ampliação do debate internacional sobre o Desmatamento Evitado, tive como ponto de partida na SEARI a necessidade de implementar uma estratégia que ampliasse as discussões e a visibilidade internacional sobre a realidade amazônica, em especial do Estado do Amazonas".

No contexto internacional, em 2007, o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas - IPCC (IPCC, 2007)¹ estimou que

¹ O IPCC foi estabelecido pela Organização Meteorológica Mundial (OMM) e

20% do total das emissões de carbono no planeta era decorrente do desmatamento nos anos 1990, fazendo com que a "mudança no uso da terra" se tornasse a segunda atividade que mais contribuiu para o aquecimento global (GCP, 2008). Também em 2007, foi realizada a Conferência das Partes das Nações Unidas em Bali (COP-13), que culminou com a Decisão 1/ CP 13, conhecida como "Mapa do Caminho de Bali", que abordou o tema REDD como um mecanismo que deverá ser estruturado para iniciar em 2012, ano em que chega ao fim o primeiro período de compromisso do Protocolo de Quioto. Também na COP-13 houve a ampliação do debate sobre o desmatamento evitado para incluir a degradação de florestas, sendo esse tema de substancial interesse do Amazonas, considerando a ampla cobertura vegetal do estado.

O ano de 2008 foi marcado pela crise econômica mundial. Esse também foi o ano que assumi a Secretaria Adjunta de Relações Internacionais da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Governo do Amazonas. Cheguei a Manaus em julho de 2008, logo após ter entregado a dissertação da tese de Mestrado em Negócios Internacionais pela Munich Business School (Alemanha).

Observando a contextualização econômica internacional e os resultados da COP-13, particularmente sobre a ampliação do debate internacional sobre o desmatamento evitado, tive como ponto de partida na SEARI a necessidade de implementar uma estratégia que ampliasse as discussões e a visibilidade internacional sobre a realidade amazônica, em especial do Estado do Amazonas. Essa visibilidade internacional no período em que estive como secretário de Relações Internacionais foi significativa, não somente recepcionando comitivas internacionais de governos estrangeiros, como também organizando e coordenando viagens oficiais do governador a diversos países. Entre algumas visitas oficiais internacionais ao Amazonas

Por Bernhard J. Smid 53

pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP) para avaliar informações científicas, técnicas e socioeconômicas envolvendo a mudança climática, seus efeitos potenciais e opiniões para a adaptação e suavização.

que coordenei, destacam-se a visita do Príncipe de Gales e a Duquesa da Cornuália, os Reis da Suécia, os presidentes da República Tcheca, da França e outros.

Como parte da estratégia implementada pela SEARI e alinhado aos interesses do Governo do Amazonas em implementar políticas públicas ambientais, observando a oportunidade da discussão internacional de pagamento por serviços ambientais (PSA) para a preservação de florestas e o desmatamento evitado, iniciou-se um diálogo com outros governos subnacionais do Brasil e de outros países. Foi destaque o diálogo iniciado com o Governo da Califórnia (EUA), na ocasião governado por Arnold Schwarzenegger.

Em 2006, o Governo da Califórnia implementou a sua Lei de Soluções de Aquecimento Global de 2006, também chamada de Lei de Assembleia 32. Trata-se de uma lei estadual de combate ao aquecimento global, estabelecendo um programa abrangente para reduzir as emissões de gases de efeito estufa de todas as fontes em todo o Estado da Califórnia. O objetivo do Governo da Califórnia era de reduzir seus níveis de emissões de gases de efeito estufa para os níveis de 2000 até 2010, para os níveis de 1990 até 2020 e para um nível de 80% abaixo dos níveis de 1990 até 2050.

Com a implementação da AB 32, o *California Air Resources Board* (CARB ou ARB) ficou responsável pelo desenvolvimento de regulamentações e mecanismos de mercado para a redução das emissões de carbono a partir da emissão dos mesmos gases de efeito estufa listados no Anexo A do Protocolo de Quioto²: dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, hexafluoreto de enxofre, hidrofluorocarbonos e perfluorocarbonos.

² De acordo com o Ministério do Meio Ambiente, o Protocolo de Quioto constitui um tratado complementar à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, definindo metas de redução de emissões para os países desenvolvidos e os que, à época, apresentavam economia em transição para o capitalismo, considerados os responsáveis históricos pela mudança atual do clima.

O relacionamento entre o Governo do Amazonas e o Governo da Califórnia quanto à implementação de políticas públicas ambientais no âmbito subnacional vis a vis uma estratégia nacional e internacional resultou em frutos positivos. Após diversas reuniões realizadas por mim e outros representantes da SEARI e da SEPLAN, estabeleceu-se um grupo de trabalho para verificar a possibilidade de parte das emissões produzidas na Califórnia serem neutralizados em projetos ambientais na Amazônia.

Assim um arcabouço legal precisaria ser implementado, além da necessidade de ampliar ações com outros entes subnacionais do Brasil e de outros países de modo a haver um maior debate internacional sobre a importância dos esforços subnacionais e a ampliação das discussões sobre a degradação de florestas nativas e o desmatamento evitado abordados na COP-13.

Foi assim que foi estabelecido o *Governors' Climate and Forests Task Force* (*GCF Task Force*), que tenho a satisfação de ter iniciado os contatos iniciais com os representantes do Governo da Califórnia na época em que trabalhei para o Governo do Amazonas. Atualmente, o GCF Task Force é uma colaboração subnacional entre 38 estados e províncias do Brasil, Colômbia, Equador, Indonésia, Costa do Marfim, México, Nigéria, Peru, Espanha e Estados Unidos.

Foram muitos os desafios para a criação do *GCF Task Force*, que é notoriamente um caso de sucesso envolvendo governos subnacionais de diversos países. Talvez o maior e mais significativo desafio é o fato de haver mudanças políticas e eleições em cada um dos governos subnacionais integrantes do *GCF Task Force*, e consequentemente a ameaça de que poderia ter um desmonte da iniciativa com a cada novo ciclo de eleições de que qualquer um dos governos signatários. Especificamente para evitar esse problema é que foi estabelecido um secretariado estabelecido na Universidade do Colorado, que tem um papel extremamente importante, que é de estabelecer a conexão necessária entre os diversos governos subnacionais integrantes do *GCF Task Force*.

Por Bernhard J. Smid 55

"Outro aspecto importante para a implementação do GCF Task Force foi o estabelecimento de um relacionamento propício entre os diversos governos subnacionais e seus respectivos governos nacionais".

Outro aspecto importante para a implementação do *GCF Task Force* foi o estabelecimento de um relacionamento propício entre os diversos governos subnacionais e seus respectivos governos nacionais. Evidentemente houve situações adversas e em grau de complexidade distintos em cada um dos países. Além, é claro, da necessidade de ampliar o diálogo quanto à implementação de políticas públicas aninhadas, ou seja, que tivessem sintonia entre o âmbito nacional, subnacional e municipal.

Com a formalização da criação do *GCF Task Force*, em um evento na Califórnia no final de 2008, o primeiro ano da Força Tarefa foi marcado pelo início dos trabalhos efetivos e da sua estruturação, inclusive da necessidade de articulação com entidades dos governos nacionais e subnacionais, além de representantes da Sociedade Civil Organizada dos países envolvidos. Com a estruturação do *GCF Task Force* ao longo de 2009, houveram importantes iniciativas de divulgação da iniciativa dos governos subnacionais envolvidos, sendo destaque a participação em eventos paralelos à Conferência das Partes das Nações Unidas em Copenhagen (COP-15), quando foi realizado o Fórum dos Governadores da Amazônia e um evento específico do *GCF Task Force*.

O meu envolvimento pessoal com o *GCF Task Force* resultou na minha nomeação como presidente do *GCF Task Force* no período de janeiro a julho de 2010, e para o segundo semestre a cargo do representante do Governo do Estado do Pará. Nesse período em que presidi o GCF Task Force, foi realizado o primeiro evento internacional do coletivo, realizado em Banda Aceh (Indonésia), entre os dias 18 e 20 de maio de 2010.

O meu desligamento do Governo do Amazonas ocorreu em agosto de 2010, quando saí de Manaus e retornei a Brasília devido

a questões familiares: foi em 2010 que nasceu em Brasília a minha filha, Cecille Salles Smid. Em Brasília, segui atuando com temas relativos ao *GCF Task Force* e outras temáticas socioambientais com um novo enfoque, desta vez pelo Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), onde atuei como relações institucionais e governamentais até 2012.

Dicas do Bernhard

- Seja diferente. Não faça os mesmos cursos nem as mesmas coisas que todo mundo faz. Isso é importante, pois um bom profissional de RIG possui características únicas e, muitas vezes, o que vai chamar a atenção de um recrutador não é aquilo que é considerado padrão para todos os RIG's, mas o que torna o profissional especialista naquele campo de conhecimento que a entidade/empresa trabalha. Assim, se você é um profissional de RIG e possui conhecimentos técnicos em agro devido a um curso específico a esta área, certamente haverá mais chances de ser selecionado por uma empresa que trabalha com agronegócios do que outro profissional de RIG que não possui conhecimentos técnicos em agro;
- No âmbito internacional, um profissional que atua com RIG precisa dominar um segundo idioma. E isso é importante não somente para um profissional de RIG, mas para qualquer área profissional. Ter domínio de outros idiomas ampliam as oportunidades, principalmente para atuação com entidades estrangeiras;
- Comunique-se, pois quem não é visto, não é lembrado. Utilize as redes sociais, informe e mantenha relacionamentos. A construção de relacionamentos institucionais e pessoais é algo essencial para um profissional de RIG;
- Se atualize e adquira novos conhecimentos e especializações. Isso é especialmente importante para profissionais
 que trabalham com consultoria e assessoria. A construção
 de uma reputação acadêmica é de grande importância para
 o reconhecimento profissional.

Por Bernhard J. Smid 57

Biografia

Bernhard J. Smid é formado em Administração com ênfase em Comércio Exterior pela União Educacional de Brasília, com MBA em Comércio Exterior pela FGV e mestrado em Negócios Internacionais pela Munich Business School. Atualmente é doutorando na Universidade de Bordeaux (França) em Business Administration com ênfase em RIG. Ele é fundador e diretor executivo da Matchmaking Brasil. Além disso, ele também é cofundador da Nature Invest, plataforma de projetos socioambientais; diretor de Relações Internacionais, Institucionais e Governamentais do Instituto Agenda Urbana Brasil (IAUB); conselheiro estratégico do Instituto Jovem Exportador; e professor no IBMEC e na Faculdade Republicana, onde leciona, respectivamente, no curso de MBA em Relações Institucionais e na Pós-Graduação em Assessoria Parlamentar.

RIG: Inúmeros desafios e um constante aprendizado

Por César Carlos Wanderley Galiza

Neste texto busco compartilhar com vocês, resumidamente, um pouco da minha experiência profissional na área de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), na administração pública e na iniciativa privada.

A minha história começa no ano de 1987, quando a minha família veio transferida de Recife, Pernambuco, para Brasília, Distrito



Federal. Uma cidade charmosa, desafiadora e de grande oportunidade para os profissionais em RIG. É na capital do nosso País que as decisões governamentais são tomadas pelos agentes políticos dos poderes da União (Legislativo, Executivo e Judiciário) e reverberam junto a toda sociedade brasileira.

Iniciei a construção da vida profissional concomitante à vida estudantil quando cursava a faculdade de Economia em Brasília. O pontapé inicial aconteceu no ano de 1992, ao ser contratado para trabalhar no Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER), órgão subordinado ao Ministério dos Transportes.

Ali, comecei a conhecer a dinâmica da administração pública, o processo de trabalho e as tomadas de decisões governamentais. Eu vi uma grande oportunidade em trabalhar para o governo. Aprender como funciona a máquina pública, como se organiza (administração direta e indireta), qual a sua composição, o arranjo institucional de órgãos e entidades, quais as responsabilidades, o sistema de liderança (alta administração, assessoria, suporte administrativo, linha gerencial e nível técnico-operacional), a autonomia funcional, o sistema de freios e contrapesos, o processo decisório, a participação do poder Executivo no processo de elaboração de normas, dentre outros.

"Hoje percebo que foi um diferencial a minha passagem profissional pelo governo. De forma geral, consigo atuar na defesa de interesse com desembaraço junto a membros do poder público tomadores de decisões".

Coloquei em prática o meu plano de aprendizado sobre a administração pública. Trabalhei em diferentes órgãos públicos e em dois dos três poderes da União (Legislativo e Executivo), dentre os quais: IBAMA; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano; DNER; Ministério dos Transportes; Ministério do Planejamento; Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Cultura; Presidência da República; e na Câmara dos Deputados.

Após adquirir experiência na área pública, percebi que estava pronto para apresentar-me à iniciativa privada. Logo fui contratado por uma conceituada consultoria *Public Affairs*, sediada em Brasília. Em seguida, outro passo maior, integrei a equipe da Confederação Nacional dos Transportes (CNT) e, tempos depois, entrei para a equipe da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Hoje percebo que foi um diferencial a minha passagem profissional pelo governo. De forma geral, consigo atuar na defesa de interesse com desembaraço junto a membros do poder público tomadores de decisões.

Desafios da profissão em RIG

A profissão em RIG possui alguns desafios a serem superados no Brasil, a regulamentação é uma delas. Atualmente, países como Alemanha, Austrália, Canadá, Chile, Eslovênia, Estados Unidos, França, Hungria, Israel, Lituânia, Peru, Polônia, Taiwan, Ucrânia e União Europeia possuem legislação específica sobre o assunto.

No Brasil, a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) defende a tramitação no Parlamento do Projeto de Lei nº 1202/2007, que regulamenta a profissão. De forma geral, regulamenta-se a profissão para tornar pública a relação entre agentes públicos (tomadores de decisão) e representantes de grupos de interesses.

No início do ano de 2018, o Ministério do Trabalho atualizou o documento chamado Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Esse documento retrata a realidade das profissões no mercado de trabalho e acompanha o dinamismo das ocupações, levando em conta mudanças nos cenários tecnológico, econômico, cultural e social do país.

A modernização da CBO identificou 19 novas atividades profissionais, dentre elas o profissional de relações institucionais e governamentais (RIG), sendo seu código de identificação nº 1423-45.

O reconhecimento da atividade pelo ministério foi um passo importante para os profissionais. O documento descreve as 91 competências mapeadas e consolidadas como componentes dessa atividade em RIG, além de poder atuar em 08 áreas diferentes.

O profissional em RIG pode atuar em áreas como: na elaboração de Plano Estratégico das Áreas de Negócios e/ou relacionamentos; na implementação de Atividades de Negócios e Relacionamentos; nas ações de Relações Públicas e Ouvidoria; na coordenação de Atividades de Negócios e Relacionamentos; no assessoramento da Diretoria e Setores da Organização; no gerenciamento de Recursos Humanos; na atuação em Processo de Decisão Política; e demonstração de Competências Pessoais. Ah! Eu não poderia deixar de registar que a ABRIG atuou decisivamente para o reconhecimento da atividade em RIG pelo Ministério do Trabalho.

Dicas do César

- A confiança no interlocutor é fundamental e deve ser construída ao longo do tempo;
- A lógica administrativa (conhecimento técnico) é diferente da lógica política (negociação de conflitos);
- Aprendi que o processo decisório no governo é complexo e a construção do desfecho é produto de muita negociação;
- Capacite-se na área. Leia bastante. Crie seu network (rede de relacionamento);

- Durante o trajeto profissional, tive inseguranças nas minhas ações como todos. A diferença é que não deixei abater-me e fui em frente;
- É importante a leitura do código de ética e conduta da sua empresa;
- Na construção de uma estratégica eficaz de defesa de interesse, tenha prioridades claras, desenvolva capacidade analítica, conheça o processo de tomada de decisão e apresente sua posição sobre o assunto;
- O caminho para o sucesso não é fácil, sempre haverá obstáculos e contratempos, porém todos poderão ser superados, só depende de você.

Sugestões de Leitura

- Clève, Clèmerson Merlin. Atividade legislativa do poder executivo, 2011.
- Farhar, Said. Lobby: como é, como se faz, ética e transparência na representação junto a governos, 2007.
- Galan, Gilberto. Relações governamentais e lobby: aprendendo a fazer, 2012.
- Mancuso, Wagner Pralon; Gozetto, Andrea Cristina Oliveira. Lobby e políticas públicas, 2018.
- Navarro de Andrade, Rodrigo.
 Relações governamentais estratégicas, 2015.
- Queiroz, Antônio Augusto de.
 Por dentro do governo: como funciona a máquina pública, 2009.

Onde estudar RIG

- ABERJE
- ABRIG
- CNF (curso EAD)
- · CNI (cursos EAD)
- · Faculdade Casper Líbero
- · Fundação Getúlio Vargas
- Ibmec
- Ibpad
- IDP
- Insper
- Mackenzie
- · Instituto Sagres
- UniCEUB
- Universidade Católica de Brasília

Biografia

CESAR GALIZA é formado em Ciências Econômicas, com especialização em Contabilidade Gerencial (UPIS) e Assessoria Parlamentar (UDF), e MBA em Relações Governamentais (FGV). Atualmente é gerente de Articulação e Controle da Confederação Nacional da Indústria e membro eleito da diretoria (primeiro-secretário) da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) e coordenador do Comitê de Admissão e Expansão Associativa.

Histórias e Carreira

Edith Carvalho

Eu sou mais uma das pessoas que entrou na área de RIG "sem querer". Tenho ouvido muito destas histórias e, coincidência ou não, a maioria delas é contada por mulheres. Há 22 anos, quando comecei a trabalhar com RIG, eu estudava Pedagogia e trabalhava como secretária no Ministério de Minas e Energia. Buscando melhores posições no ministério, aceitei o convite para assumir um cargo na



Assessoria Parlamentar. Não tinha total conhecimento sobre a importância da posição na época. Aceitei o desafio muito mais pela promoção do que pelo interesse em trabalhar com política.

Não imaginava que desse desinteresse inicial nasceria uma paixão! Uma vontade enorme de entender mais sobre o processo de construção das políticas públicas, um brilho nos olhos e um orgulho indescritível por poder fazer a diferença numa área tão importante para a população e para o desenvolvimento do país quanto a área de energia.

Boa parte desse encantamento veio das parcerias que construí com colegas e com superiores. Tive a oportunidade de trabalhar com pessoas de alto nível de qualificação e muito boa vontade para ensinar e colaborar com a equipe toda.

A primeira proposta que acompanhei a tramitação desde o início foi a do Código Florestal. Acompanhar as audiências públicas na Câmara dos Deputados, levar representantes do ministério para debater sobre o assunto, ver como eles dependem dos assessores, mostrar que você está qualificado para estar ali, foi enriquecedor e gratificante. Até hoje sou lembrada por alguns que estão no Ministério de Minas e Energia por este início.

Esse início despretensioso acabou frutificando em um período de 21 anos no Ministério de Minas e Energia. Nesse período, realizei diversas funções e ocupei diferentes posições. Uma delas foi a de chefe substituta da Assessoria Parlamentar. Foram anos de muito aprendizado, muitas vitórias, algumas derrotas, mas, acima de tudo, anos em que fui tendo cada vez mais a certeza de que estava trabalhando com aquilo que me dá prazer.

Desde que entrei na área, busquei me qualificar para a função, fazendo cursos específicos. Entendo isso como uma questão muito importante da vida profissional. A qualificação técnica nos possibilita assumir posições com mais segurança e maior preparação. Isso foi importante para mim e, tenho certeza, fez diferença também para a equipe, para a pasta e, ao fim, para todos os envolvidos. Também busquei qualificação para entender melhor o conteúdo das matérias que precisava defender no parlamento, ao mesmo tempo que me aprofundei no estudo do perfil dos principais atores do Congresso, tanto parlamentares e assessores quanto os demais sujeitos e organizações interessados e envolvidos nos debates tratados pelo Ministério de Minas e Energia.

Enquanto fazia minhas descobertas, fui construindo um tom próprio para a minha atuação. Sempre fiz questão de transmitir confiança e credibilidade nas minhas ações. Entendo que isso é como um patrimônio para quem atua no ambiente político. Claro que enfrentei situações boas e também situações ruins, mas sempre mantive o foco naquilo que acreditava e defendia, mantive minha determinação em todos os momentos.

"Foi um bom resultado e confirmou o que sempre defendo: os profissionais de RIG precisam ter boa articulação com as palavras, com a construção dos argumentos. Precisam usar essas ferramentas tão bem quanto um parlamentar".

O primeiro desafio foi a CPI dos Combustíveis, na Câmara dos Deputados. Uma das ocasiões que me lembro foi uma reunião

Edith Carvalho 65

da CPI em que a então ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff, tinha sido convidada para falar. No entanto, na manhã da reunião, o gabinete informou que ela não participaria. Eu já estava lá no Congresso quando fui avisada da decisão. Não seria fácil, mas precisava minimizar os possíveis danos para as articulações do ministério. Então pedi licença e fui conversar com o presidente da comissão. Usei todos os argumentos que eu dispunha e, ao final, ele anunciou aos presentes a ausência da ministra e agradeceu a mim, nominalmente, pela dedicação e empenho nos debates da comissão. Foi um bom resultado e confirmou o que sempre defendo: os profissionais de RIG precisam ter boa articulação com as palavras, com a construção dos argumentos. Precisam usar essas ferramentas tão bem quanto um parlamentar. Ou correm o risco de serem ignorados. Para conseguir isso é preciso qualificação e prática, claro. O tempo ensina muito, mas na área de RIG a experiência é uma fonte muito rica de lições, principalmente porque lidamos com pessoas.

Depois disso, vieram outras CPIs e CPMI's e o impeachment da presidente Dilma. Em boa parte desse tempo, pude contar com uma grande referência, de vida e de trabalho. Tive a sorte de trabalhar com a Martha Lyra, um nome bastante conhecido na nossa área de RIG e confirmo que os elogios são mais do que merecidos. Martha foi tutora, parceira, incentivadora, minha e também da equipe. Aprendi muito com ela e levarei esta bagagem comigo para a vida.

Foi muito importante ter uma mulher como suporte. Ser mulher num ambiente de maioria masculina não era, e continua não sendo, fácil. As nossas relações diárias são basicamente com homens, sejam eles parlamentares ou assessores. Principalmente numa área ainda tão masculina, como a de Minas e Energia. Adicionalmente à questão do gênero, enfrentei aqueles que não entendem, ou não querem entender, o que é fazer "lobby".

Também passei por algumas situações constrangedoras. Mas meu mantra é sempre entender que, em cada grosseria ou desfeita, não é a mim que eles estão tratando assim, mas, sim, a instituição ou a empresa na qual represento. Sempre busquei proteger a Edith "pessoa física", busco não ser afetada no lado pessoal.

Também fiz grandes amigos ao longo desses anos. É possível que tenha alguns inimigos, mas confesso que sequer saberia dizer quem são, tenho certeza que estão em minoria. Sempre busquei respeitar o posicionamento de todos. Por exemplo, já fui "convidada" a me retirar de uma comissão pelo presidente, por não defender os mesmos interesses que ele. Mesmo nessas ocasiões, mantive minha postura e a cabeça erguida, pois sou apaixonada por este trabalho e acredito ser uma grande profissional.

Apesar de ter vários cursos da área, sempre foi um objetivo pessoal concluir uma graduação. Ao longo da carreira profissional, foi difícil conciliar trabalho e família, com duas filhas pequenas, com as aulas. Acabei trancando o curso de Pedagogia já no final do curso. Mais tarde, comecei a graduação em Administração, e novamente precisei parar faltando poucos semestres. Posteriormente, com as filhas já crescidas e administrando melhor o tempo dedicado ao trabalho, voltei aos estudos, conseguindo concluir o curso de Pedagogia. Mais do que ter um curso superior no currículo, tenho o projeto de concluir a graduação em Direito, é um sonho antigo e vai se concretizar. Não entendo que a falta do nível superior tenha dificultado minha carreira, mas acredito profundamente no poder da educação e sempre indico a qualificação para qualquer pessoa que queira atuar na área de RIG. Assim também faço com minhas filhas, sempre digo a elas que a educação é a herança que as deixo. Ao contrário do dinheiro, a educação fica para sempre.

Em 2019, fui convidada para coordenar a equipe do Congresso Nacional na Assessoria para Assuntos Parlamentares do Ministério da Economia, e dessa vez aceitei por acreditar que faria a diferença e pelos desafios que tinha certeza que viriam. Mais uma vez fui nomeada chefe substituta da Assessoria e, como imaginei, foi um grande ano, o primeiro de Bolsonaro como presidente da República, um gigante como o Ministério da Economia e um Congresso com uma renovação

Edith Carvalho 67

de mais de 50% dos parlamentares. Posso dizer que foi um período incrível, apesar de ter permanecido por apenas um ano.

Em 2020, iniciei minha primeira experiência fora do governo. Foram 22 anos atuando do mesmo lado da mesa. Apesar da atuação ser muito semelhante, de um lado ou de outro, me senti insegura no início. Não bastando todas essas novidades, um mês depois do meu ingresso na Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia Elétrica (ABRATE), o Brasil decreta o isolamento da pandemia da Covid-19. Isso significou, para além de profundas mudanças na vida de todo mundo, uma alteração radical no modo de fazer lobby.

Como assessora de Relações Institucionais da ABRATE, estou me reinventando. Afinal, com este "novo normal", fazer assessoria não está fácil. Mas estamos construindo novas rotinas de reuniões on-line com os parlamentares ligados ao setor energético. O diálogo também é permanente com a Diretoria da entidade e com os associados, de todo o país, que acompanham com muita atenção todas as matérias do interesse do setor que continuam, apesar das deliberações remotas, tramitando no Congresso.

Dicas da Edith

- · Nunca desanimem com as adversidades;
- Sejam corretos, acreditem naguilo que fazem, postura;
- Estudem, além da graduação, façam quantos cursos tiverem a oportunidade de fazer. Se possível, busquem aprender outros idiomas:
- Ouçam e procurem aqueles que têm mais experiências.

Biografia

EDITH é formada em Administração (UNIP) e graduanda em Direito (Estácio). Atualmente é assessora de Relações Institucionais na Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia Elétrica (ABRATE).

A experiência RIG na Quarta Revolução Industrial

Por Eduardo Fayet

Sou Eduardo Alves Fayet, nascido em Curitiba, Paraná, em 1972. Exerço a atividade de Relações Institucionais e Governamentais com muita satisfação por acreditar que a construção de uma sociedade civilizada, diversa e com boa convivência se realiza através do diálogo transparente, com integridade e aplicação da ciência na evolução da humanidade. Sou filho



de funcionários públicos, meu pai (*in memorian*), economista, professor da Universidade Federal do Paraná e executivo de instituições públicas e entidades não governamentais. Minha mãe, socióloga, atuou no Governo do Estado do Paraná, na Prefeitura de Curitiba e no Teatro Guaíra. Sou graduado em administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia - Curitiba/PR, com mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Também muito importante na minha formação técnica e comportamental foi meu período enquanto aluno de ensino médio no "antigo" Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFE-T-PR, na área de mecânica, onde éramos chamados de "graxeiros", com muito orgulho.

Durante toda a minha vida, escutei, na casa de meus pais e avós, que o conhecimento e a ciência, em especial a partir da Revolução Industrial, proporcionaram para a humanidade condições de qualidade de vida, capacidade de sobrevivência, de sociabilidade e de evolução psicoemocional. Além do acesso a soluções positivas e relevantes de problemas de saúde e bem-estar. Como resultado desta influência e educação familiar, tive cada vez mais curiosidade e interesse pelos avanços técnicos e tecnológicos, econômicos e sociais,

Por Eduardo Fayet 69

culturais e de costumes, políticos e legais, entre tantos outros campos do conhecimento humano.

"Percebi na atividade de Relações Institucionais e Governamentais uma oportunidade ímpar de aprender, aplicar, exercitar e produzir resultados benéficos para um grande número de pessoas, empresas, organizações e governos, em especial servindo ao nosso país".

Em decorrência destas condições e contexto, percebi na atividade de Relações Institucionais e Governamentais uma oportunidade ímpar de aprender, aplicar, exercitar e produzir resultados benéficos para um grande número de pessoas, empresas, organizações e governos, em especial servindo ao nosso país.

RIG e o Novo Mundo

Iniciando o entendimento do contexto, o qual conto a minha vivência específica, devemos compreender que o desafio da competitividade empresarial, em todo o mundo, tradicionalmente e de uma forma geral, está dividido em dois grandes grupos de aspectos: os externos e internos à empresa. Os fatores externos são os relacionados à economia, sociedade, cultura, costumes, tecnologia, entre outros. Os internos são os aspectos relacionados à estratégia, operações e produção, financeiro, recursos humanos, marketing e comunicação, jurídico, entre outros. Essa divisão tradicional e verticalizada das organizações já não atende às necessidades de competitividade, portanto de capacidades e competências requeridas pelo mercado e sociedade.

Desta forma, cada vez mais, as organizações deverão tratar a competitividade, também, sob uma perspectiva mais complexa, a qual se caracteriza pela multidisciplinaridade, ou seja, a convergência e a integração de conhecimentos, técnicas e métodos para a solução de desafios e o aproveitamento de oportunidades que o "novo mundo" tem nos apresentado.

Essa multidisciplinaridade é, também, um fator caracterizante da atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), ao

convergir e integrar conhecimentos, técnicas e métodos como o direito, gestão empresarial, marketing e comunicação, dentre vários outros campos do desenvolvimento científico que compõem as 91 competências descritas na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.

Exatamente considerando essas premissas, relato uma vivência na aplicação das Relações Institucionais e Governamentais para o desenvolvimento e melhoria da competitividade empresarial, mais especificamente das indústrias brasileiras.

O desafio de contar uma história real e/ou uma vivência em Relações Institucionais e Governamentais é, além da história em si, com suas diversas nuances, contemplar todos os envolvidos em um processo de articulação e relacionamento de médio a longo prazo que estabelecemos com diversas pessoas, personalidades e, muitas vezes, autoridades. Neste breve espaço, farei referência às entidades líderes do processo, mas agradeço a todos os envolvidos, pública e amplamente divulgados e registrados nos documentos, matérias e reportagens e lembranças.

Relacionamento e a Cultura

No Brasil e em muitos países latino-americanos, em decorrência da cultura e costumes predominantes, as pessoas têm uma sensibilidade elevada aos aspectos emocionais e relacionais, constituindo um elemento importante da atenção dispensada e investida a todos os envolvidos.

Neste sentido, a compreensão e mapeamento dos *stakeholders* (partes interessadas) são fundamentais na atuação das Relações Institucionais e Governamentais. O entendimento de quem são, como atuam e quais são suas características e interesses pode ser a diferença de um resultado positivo ou negativo nos objetivos a serem atingidos. Nessa atuação com *stakeholders*, independentemente do resultado e objetivos a serem atendidos, é importante o cuidado no processo de articulação, isto é, a capacidade de realizarmos a atividade de Relações Institucionais e Governamentais sem gerar conflitos e embates excessivos que comprometam o futuro dos relacionamentos.

Por Eduardo Fayet 71

Obviamente, o processo de execução da atividade de defesa de interesses comumente gera divergências, debates, discussões e embate de ideias antagônicas, mas, também e principalmente, gera convergências, diálogos, contribuições e boas ideias e práticas no sentido de melhorar resultados e objetivos.

Contexto de Desenvolvimento Empresarial

Esta experiência é sobre a importância das Relações Institucionais e Governamentais das organizações industriais em decorrência do processo democrático, complexificação dos aspectos empresariais e diversidade de demandas de grupos de pressão e interesse na sociedade em geral.

Estamos vivendo uma revolução de dimensões, não imaginadas anteriormente, em função de um conjunto de fatores como tecnologias, inovações, densidade populacional, sustentabilidade, saúde e tantos outros que nos apresentam frequentemente.

Esta mudança intensa, frequente e volátil é denominada 4ª. Revolução Industrial, a qual estamos no início. Diferentemente das revoluções industriais anteriores, a quarta se caracteriza, essencialmente, pela convergência tecnológica e a capacidade de gestão dos fatores envolvidos em toda a cadeia produtiva. Na indústria, essas características têm um impacto importante, pois, de forma geral, temos fases da cadeia produtiva que não estão sob o domínio direto do processo industrial, como, por exemplo, o fornecimento de insumos, o transporte e logística, sistema financeiro e de pagamentos e, mais destacadamente, a regulação e legislação, os serviços agregados aos produtos e as demandas específicas de saúde, etárias, costumes e grupos específicos.

A experiência RIG

Neste contexto, realizamos um projeto de desenvolvimento empresarial e capacitação das indústrias em Relações Institucionais e Governamentais e *Compliance* com o objetivo de prover capacidades técnicas, organizacionais e estratégicas a essas indústrias para

que tivessem as competências necessárias para transpor os diversos desafios da 4ª. Revolução Industrial.

O projeto desenvolvido, resultado da parceria da Confederação Nacional da Indústria – CNI, do Instituto Euvaldo Lodi – IEL e seus respectivos regionais e da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG, contemplou a abordagem de especialistas no tema, entidades de representação e desenvolvimento empresarial, indústrias e empresas interessadas e profissionais. O objetivo do projeto foi a implementação de ações para desenvolver as capacidades e competências das empresas participantes em realizar RIG de forma técnica e adequada às respectivas necessidades e com a devida atenção aos aspectos de integridade e *compliance*.

As atividades do projeto foram estruturadas em duas grandes linhas de atuação. A primeira grande linha foi a promoção do relacionamento entre os participantes acima envolvidos. Já a segunda consistiu na formação e informação técnica e científica para a implementação prática de ações e estratégias de relações institucionais e governamentais e *compliance* nas empresas participantes.

Para a promoção do relacionamento entre os participantes, realizamos eventos, palestras e reuniões para tratar dos aspectos do contexto empresarial atual, principais consequências e mudanças no mercado nacional e internacional e a troca de experiências destas empresas em situações que demandaram a implementação de relações Institucionais e Governamentais. Na linha de formação e informação, foram desenvolvidos cursos práticos nos temas correlatos a RIG e *compliance*, materiais técnicos (e-books, informativos, apresentações etc) e a Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais, atualmente ainda quadrimestralmente editada e publicada – ficando também como um dos legados do projeto.

No caso da Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais, além das matérias que contemplam temas relevantes para o setor empresarial, destaco a seção "Mercado", onde foram registrados diversos casos reais do avanço e melhoria da legislação e

Por Eduardo Fayet 73

regulação para a indústria e projetos de empresas que utilizaram as técnicas de RIG e *compliance* para o desenvolvimento de seus negócios. Estes casos foram reportados na forma de *benchmaking* (referência da boa prática), proporcionando um entendimento pragmático dos principais elementos envolvidos da situação.

Adicionalmente às linhas de atuação do projeto, foram implementadas diversas técnicas de RIG para que tivéssemos um resultado e impacto positivos. Dentre outras, foi elaborado um plano de ação estratégica e de comunicação contendo as principais expectativas e necessidades dos *stakeholders* e o contexto de melhoria de competitividade adequado à respectiva fase de desenvolvimento das empresas participantes. A partir disso, foram estruturadas as ações necessárias para comunicar de forma adequada todos os envolvidos, considerando: linguagem, nível de informação e formação, interesses, conteúdos institucionais e regulatórios, cenários e tendências. Durante o projeto, foram emitidos diversos relatórios para as entidades coordenadoras e foram acompanhadas as ações e soluções implementadas.

Como resultado do projeto, executamos atividades em 18 estados no Brasil, envolvendo diversos setores empresariais, em especial da indústria, com a participação de centenas de empresários e tomadores de decisão. Realizamos mais de 25 cursos nos temas correlatos e promovemos diversos relacionamentos empresariais, técnicos e profissionais. A Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais já está em sua 11ª edição tratando de forma ética, transparente e com diálogo temas importantes para a economia e a sociedade brasileira.

Ademais aos resultados quantitativos e qualitativos diretos, notoriamente, em muitos depoimentos e reportagens, estão registradas as mudanças positivas geradas nos participantes, como a estratégia para desenvolvimento de competências dos profissionais e da empresa em RIG, o entendimento de contextos especializados na indústria, a ampliação de parcerias e alianças estratégicas entre empresas do

mesmo e de diferentes setores e a utilização de experiências reais para a aceleração do aprendizado.

"Cada vez mais, os profissionais e organizações terão que atuar de forma sistêmica e estratégica na execução de projetos e ações empresariais, entendendo as demandas do setor e o contexto, as condições efetivas e realistas para promover a melhoria contínua e gradual, bem como os recursos necessários e disponíveis com custos adequados para prover as soluções".

Cada vez mais, os profissionais e organizações terão que atuar de forma sistêmica e estratégica na execução de projetos e ações empresariais, entendendo as demandas do setor e o contexto, as condições efetivas e realistas para promover a melhoria contínua e gradual, bem como os recursos necessários e disponíveis com custos adequados para prover as soluções.

Dicas do Eduardo

- A realidade está sob nossos olhos, fique atento aos sinais, evidências, aspectos, elementos e, principalmente, às pessoas para atuar de forma adequada;
- Entenda o interesse das pessoas envolvidas na situação.
 Não esqueça de pensar nas pessoas que não estão aparentemente envolvidas:
- A estratégia não é uma teoria e, sim, uma reflexão sobre os caminhos reais e efetivos que você pode trilhar naquela situação. É o ensaio de abstração da prática;
- Consulte e ouça várias pessoas com perspectivas diferentes, filtre o que é importante e construa a estratégia e execução;
- Teste as estratégias que elaborou com diferentes pessoas, de preferência as que têm confiança. Não é convencer as pessoas, mas, sim, verificar se a estratégia faz sentido;
- Tenha disciplina, humildade, perseverança, perspicácia e atenção. Esses comportamentos ajudam a conquistar resultados importantes na trajetória.

Por Eduardo Fayet 75

Biografia

EDUARDO é formado em Administração (Faculdade Católica de Administração e Economia - Curitiba/PR), com mestrado e doutorado em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina). Atualmente é empresário de tecnologia digital e professor em MBA de Relações Institucionais e Governamentais na Faculdade Mackenzie, Universidade Católica de Brasília e Faculdade Republicana.

Eu nasci RIG: Descobrindo minha vocação

Por Fabiany Barbosa

Sempre tive uma atração pelas relações interpessoais. Desde criança, procurava envolver as pessoas nos meus "projetos", vendendo ideias, soluções e, outras vezes, mediando conflitos e buscando consenso nas discussões que povoam a infância de qualquer um de nós.



Enquanto cursava a faculdade de Direito, na minha cidade natal, Alfenas (MG),

na UNIFENAS, tive a oportunidade de trabalhar por quatro anos no Executivo Municipal. Nesse tempo, passei por vários setores, Assistência Judiciária, onde aprendi um pouco sobre a advocacia contenciosa, área de Executivos Fiscais, onde tive contato com a parte fiscalizatória, mas foi quando passei pela Procuradoria do Município que tive meu primeiro contato, de fato, com os instrumentos regulatórios e o universo político.

Naquela época, comecei a apresentar os interesses do Executivo Municipal junto à Câmara Municipal. Sem saber que estava exercendo a atividade de Relações Institucionais e Governamentais – RIG, já o fazia. Aqui me refiro ao início dos anos 2000, em uma cidade do interior de Minas Gerais, onde nem se cogitava que esta atividade exercida por mim se tratava da atividade de RIG. Todos os setores que passei na Prefeitura me trouxeram bagagem e conhecimentos muito bons, até porque sempre tive a sorte de ter pessoas generosas me ensinando.

Quando terminei o curso de Direito, apesar de estar completamente apaixonada pela atividade que exercia à época, a defesa de interesses do Executivo junto à Câmara Municipal, não vislumbrava um futuro próspero na minha região, e, assim como a maioria dos formandos, tirei minha OAB e caí no mundo.

Por Fabiany Barbosa 77

Mudei para a Capital Federal e junto com um colega montamos um escritório de advocacia contenciosa. Depois de algum tempo atuando, pude perceber que não me sentia feliz advogando. Sabendo do meu descontentamento, um amigo me indicou para uma entrevista para uma vaga em liderança partidária na Câmara dos Deputados. Fui selecionada e no ano de 2006 começou o meu "caso de amor" com o processo legislativo e a defesa de interesses.

A função exercida por mim me possibilitou participar da elaboração de leis, e quando isso acontece você passa a ser um ator na origem da lei, conhecendo exatamente qual era a intenção do legislador e as discussões que nortearam a elaboração. Atrelado a isso, tinha a oportunidade de me reunir com os grupos de pressão, profissionais de RIG e, de repente, entendi que aquela atividade realizada anos atrás por mim existia e era muito promissora.

Outro encantamento veio com a possibilidade de acompanhar e orientar os parlamentares em plenário. Eu via tudo aquilo pela TV e, quando me dei conta, estava lá com uma super-responsabilidade. Isso foi muito legal e muito revelador para mim! Tive o privilégio de conhecer a dinâmica da Casa, como é feita a seleção dos projetos pautados, quais os critérios utilizados para a escolha das relatorias, como é feito o convencimento dos parlamentares, mesmo entre os próprios pares, quanta força tem a vontade política e, ainda, como uma boa articulação, respaldada tecnicamente, surte resultado.

O trabalho em uma liderança partidária, devido à multiplicidade de interesses da bancada, nos permite ter contato com diversas temáticas. Com o passar dos anos, me especializei em segurança pública e passei a cuidar de projetos da área, assim conheci mais um formato do parlamento e a força das bancadas temáticas, neste caso específico, a "Bancada da Bala".

Mais recentemente, passei a acompanhar a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania – CCJ. Outro rico aprendizado. Todos os projetos que tramitam na Casa, sejam eles de apreciação conclusiva pelas comissões ou sujeitos a plenário, passam pela CCJ, onde é feito o filtro constitucional.

"Com o passar dos anos, fui conhecendo melhor sobre a atividade de RIG, estando 'do outro lado do balcão', e minha afinidade com a atuação só aumentou. Entendi ainda mais a importância da representação da defesa de interesses dentro do Congresso Nacional e como faz diferença o convencimento das assessorias".

Com o passar dos anos, fui conhecendo melhor sobre a atividade de RIG, estando "do outro lado do balcão", e minha afinidade com a atividade só aumentou. Entendi ainda mais a importância da representação da defesa de interesse dentro do Congresso Nacional e como faz diferença o convencimento das assessorias.

Os assessores parlamentares são uma ponte segura entre o profissional de RIG e o parlamentar. E posso afirmar que esses assessores, para serem convencidos, necessitam de informações técnicas consistentes e, é claro, de muita simpatia e jogo de cintura.

Em 2015, fundei minha consultoria na área de Relações Institucionais e Governamentais. Meu sócio se mudou para Portugal e levamos o escritório para lá também. Em Portugal, a atividade de RIG acabou de ser regulamentada. Naquele ano, fui nomeada pela ABRIG (Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais) para ser coordenadora do Comitê de Regulamentação da Atividade de RIG. Uma grande responsabilidade e um grande prazer defender esse tema.

Posso afirmar que, se você se sentiu motivado lendo um pouco da experiência que compartilhei sobre a atividade de RIG, vá em frente, pois esse é o primeiro passo para se tornar um apaixonado pela área.

Dicas da Fabiany

- Buscar capacitação na área, seja ela de curta, média ou longa duração;
- Observar suas habilidades de comunicação interpessoal, persuasão de forma agradável e antecipação de cenários;
- A sua habilidade de manter-se informado e atualizado sobre política e assuntos do mundo é fundamental para conseguir

Por Fabiany Barbosa 79

- correlacionar os assuntos em pauta com os interesses do cliente:
- Procure estágios em Assembleias Legislativas ou em gabinetes parlamentares, Câmaras Municipais, Executivos Municipais.
 Eles servem para ganhar uma experiência importante;
- Acostume-se com longas rotinas e a ser acessado a qualquer momento. O timing na resposta é muito importante nesta área;
- Os assessores parlamentares s\u00e3o uma ponte segura entre o profissional de RIG e o parlamentar;
- Acredite, boa articulação, respaldada tecnicamente, surte resultados duradouros.

Biografia

Fabiany é formada em Direito (UNIFENAS). Atualmente é sócia-diretora da Moreira & Gregório Consultoria Política e coordenadora do Comitê de Regulamentação da Atividade de RIG na Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

A Indissociabilidade do Lobby e o Compliance

Por Daniel Majzoub (in memoriam)

Meu nome é Daniel Majzoub, sou advogado, compliance & ethics officer e atuo na área de Relações Governamentais e Institucionais (RIG), ou seja, sou lobista, sem nenhuma vergonha da palavra, muito pelo contrário. Tenho 47 anos, sou casado, e tenho três filhos: um adolescente de 17 anos, um menino de 2 anos e uma adorável recém-nascida. Me considero



um eterno aprendiz e busco fazer da minha profissão uma ferramenta para construir uma sociedade mais justa e perfeita.

Minha história na área de RIG está intimamente atrelada ao histórico do meu currículo profissional, como não poderia deixar de ser. O setor passa hoje por uma conjuntura de transformações quanto às inovações tecnológicas, os regramentos de *compliance* e, ainda, as abruptas mudanças comportamentais humanas em razão da pandemia da Covid-19. De fato, nada será como antes.

Quanto à minha formação acadêmica, me formei na Faculdade de Direito do Largo São Francisco (USP), cursei meu mestrado em Relações Econômicas Internacionais pela PUC-SP. Tenho certificações em *compliance* internacional pela SCCE (Society of Corporate Compliance & Ethics) e UC Berkeley (IT Law & Compliance), sendo membro da IAPP (International Association of Privacy Professionals), com certificações CIPM, CIPP-US e CI-PP-E, e membro da ICA (International Compliance Association). Quanto ao RIG, sou certificado pela George Washington University, faço parte do IRelGov e sou membro da diretoria da ABRIG. Hoje também estudo Data Analytics, pela Harvard Business School, e busco aplicar o uso do Big Data e da ciência de dados na tomada de decisões estratégicas.

Apesar de advogado, sempre tive tino gerencial e comercial. Prova disso é que fui diretor de banco aos 27 anos, trabalhei com fusões, incorporações e gestão de investimentos e sempre fui muito atento às questões regulatórias. Também me aventurei como CEO de incorporadora imobiliária (Chicago-IL), presidi uma empresa de tecnologia (Leuven/Bélgica) e uma empresa de plásticos biodegradáveis no Brasil.

Neste sentido era necessária a atuação junto às autoridades públicas e entidades de classe para acompanhar os processos decisórios e defender os interesses particulares da minha instituição, como também os interesses setoriais onde atuava.

Nos escritórios de advocacia pelos quais passei, não foi diferente. Apenas troquei de chapéus e passei de tomador para prestador de serviços, com uma visão global e holística do assunto. Nessa senda, fica patente a necessidade do profissional do RIG em demonstrar o ROI (sigla em inglês que significa retorno sobre o investimento). Isto porque o fator custo benefício é fundamental para a contratação de qualquer prestador de serviços.

Sou também defensor assíduo do exercício do RIG atrelado ao *compliance*, pois julgo necessária a transparência, os ditames éticos e propagação das boas práticas a esta nossa profissão. O tom pejorativo dado ao Lobby é fruto da ignorância e má fé de um lado (mídia), somados ao despreparo e negligência do outro (nossa classe profissional). Tal rótulo muito prejudica nossa classe e merece ser desmistificado. Entendo que o melhor remédio é o *compliance*.

Em poucas palavras, o *compliance* pode ser definido como um guia para se fazer cumprir as leis, as normas e as diretrizes internas das instituições, a fim de agir com transparência, correção e ética, assim como para prevenir desvios e irregularidades que possam prejudicar a imagem e a credibilidade destas entidades.

Com a crise da Pandemia da Covid-19, houve um catalisador no processo de mudanças que já estavam em curso. O uso do *home office* e as restrições de acesso aos gabinetes das autoridades da Administração Pública fez com que o RIG fosse reinventado. As videoconferências e os *webinars* se tornaram palavras de ordem. Os riscos de desvios de conduta e perda de fontes com informações fidedignas se avultaram.

"O profissional deve se adaptar ao novo e buscar sempre a excelência para ouvir e ser muito bem ouvido".

Compartilho um caso específico sem citar nomes, por motivos de confidencialidade de dados. Um cliente que desenvolveu uma plataforma de rastreabilidade teve que homologar seu sistema junto às autoridades competentes. O processo de aproximação já estava em curso pelos meios convencionais. Com o distanciamento social e o *lockdown*, as tratativas ficaram subitamente paralisadas, mas logo foram retomadas. O uso de videoconferências se mostrou mais eficiente no quesito temporal (se faz mais em menos tempo), mas ao custo da falta de interação junto aos interlocutores. Tendo em vista que a comunicação é a nossa principal ferramenta, e que 80% dela se faz pela linguagem corporal, houve risco de perda de conteúdo com comprometimento dos resultados já alcançados, por conta de interesses díspares de outros atores.

Assim entendi que o treinamento para aperfeiçoar entonação e postura em vídeo são então fundamentais. O profissional deve se adaptar ao novo e buscar sempre a excelência para ouvir e ser muito bem ouvido. Apesar de ser um desafio, cumpre lembrar que quem dominar primeiro esta verdadeira arte sai na frente no quesito vantagem comparativa.

Por outro lado, procurei não ficar refém desta situação por muito tempo e, tão logo autorizado pelas autoridades competentes, busquei voltar a interagir com o meu meio de contatos. Para mitigar os riscos, foram adotadas todas as medidas de segurança nos contatos pessoais (uso de máscara, por exemplo). É vital plantar e colher frutos dos seus relacionamentos pessoais, seja com seus pares (*benchmarking*), seja com os atores dos processos decisórios (*stakeholders*).

Por sua vez, as mídias digitais devem ser usadas com o devido zelo. O profissional de RIG vive de credibilidade e sua aparência é seu cartão de visitas. Estar trajado adequadamente e ter postura, tanto no plano real como virtual, são práticas recomendáveis. Radicalismo e fanatismo não têm espaço na nossa profissão. O bom senso, a educação e a cordialidade mantêm sempre as portas abertas.

Dicas do Daniel

Sobre a atuação na área de RIG, o que posso ponderar e alertar por experiência própria é o seguinte:

- · RIG é procedimento, mas empresas vivem de resultados;
- O retorno sobre investimento é a métrica que justifica a sua contratação;
- RIG e Compliance são indissociáveis, então, para validar suas ações, atente-se para o crivo do legal e do moral; na dúvida, aborte qualquer iniciativa nebulosa;
- Esteja aberto para o uso de novas tecnologias e adapte-se, ao fazer das mudanças conjunturais ferramentas ao seu favor;
- · Networking! Networking!! Networking!!!;
- E tenha bom senso e seja ponderado quando fizer uso da palavra, seja em público ou nas mídias sociais.

Biografia

Daniel era formado em Direito (USP), com mestrado em Relações Econômicas Internacionais (PUC-SP) e cursava Data Analytics pela Harvard Business School. Foi diretor de Gestão e *Compliance* de Dados da All BI Technologies Inc. e diretor de *Compliance* e Privacidade de Dados na Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

O lugar de fala da mulher: um olhar Moor

Por Francine Moor

Mulheres. Observar como elas trabalham, como se comportam no ambiente profissional e o impacto que o gênero tem nas suas vidas sempre foi uma prática natural para mim. Quase um vício crítico. Também a vida, desde a infância, foi mostrando que há, sim, como que um lugar esperado para as meninas e outro para os meninos. Não previ, no entanto, que



esse olhar fosse me colocar um dia na posição de uma observadora qualificada. O ingresso no mestrado profissional em Poder Legislativo, no Centro de Formação da Câmara dos Deputados (Cefor), em 2018, teve por objetivo buscar aprofundamento no aprendizado sobre estratégias políticas e na compreensão do processo legislativo brasileiro, com vistas à atuação mais técnica na área de Relações Institucionais e Governamentais. Essa meta foi alcançada. Foram três anos cursando as disciplinas optativas e obrigatórias do curso, acompanhando os debates promovidos pelo Cefor sobre diversos temas e construindo uma rede de troca de experiências com colegas e professores que certamente ficará na minha história e também no meu coração.

"Percebi que muitas das barreiras que a teoria política identificou na atuação das mulheres na área, seja quando eleitas ou quando atuantes, também se aplicam para as mulheres que atuam em lobby".

Mas acabei descobrindo que aquele foco de atenção que me acompanha desde sempre, colocado por vezes no lugar do ativismo, tinha tudo a ver com a pesquisa científica. Cursando a disciplina de Gênero e Representação Política, percebi que muitas das barreiras que a teoria política identificou na atuação das mulheres na área,

Por Francine Moor 85

seja quando eleitas ou quando atuantes, também se aplicam para as mulheres que atuam em lobby. Da mesma maneira, fiz a conexão com as barreiras enfrentadas pelas mulheres que trabalham na área empresarial corporativa. Ou seja, mulheres que ocupam posições de maior influência ou poder acabam enfrentando mais dificuldades do que os homens para exercerem as mesmas funções. Reunir dados sobre essa temática e revelar uma fotografia da atuação das mulheres em lobby no Brasil se transformou no meu objetivo da pesquisa de conclusão de curso e, desde então, venho construindo um espaço de argumentação e provocação sobre as condições que as mulheres enfrentam na área de lobby, inclusive no meio acadêmico.

Avançando no tema da pesquisa, sob orientação da professora dra. Giovana Perlin, que me incentivou com o conhecimento que ela possui sobre os impactos de gênero na atuação das mulheres no ambiente político, comecei a me aprofundar na área. Identifiquei que as pesquisas sobre o perfil dos profissionais de RIG no Brasil incluíam as mulheres, mas não faziam recorte de gênero. Por isso não tínhamos os dados sobre a presença das profissionais na área. Carecia de informações, como quanto ganham, qual a idade média ou o nível de graduação. Por isso resolvi reunir dados de pesquisas quantitativas realizadas com profissionais de RIG e encontrei bibliografia de pesquisadores dos EUA e da União Europeia que analisavam os impactos de gênero na atuação das mulheres profissionais em RIG nas respectivas regiões.

O próximo passo foi buscar aproximação com outras mulheres que também atuam em lobby. O primeiro caminho foi fazer contatos na ABRIG. Em um dos eventos da entidade, um café da manhã, esperei até o final para conversar com a Carolina Venuto, hoje presidente da associação e, à época, coordenadora do Comitê Jovem. Foi o tempo de me apresentar e falar da pesquisa. Rapidamente a Carolina me pegou pela mão e disse: "Que ótimo! Vamos conversar, sim!".

Bom, nada surge do acaso. Nada é coincidência. E entendo que o envolvimento político, de diferentes maneiras, moldou meu

comportamento e minha aproximação com a área do lobby. Minha relação com a política vem quase de berço. Não com a prática política partidária, mas com a compreensão cidadã da participação política. Meus pais sempre tiveram algum tipo de atuação, seja na Igreja, junto às pastorais e movimentos da Igreja Católica, seja nos movimentos sociais. Mais tarde, minha mãe aceitou o convite para ser candidata a vereadora e nosso envolvimento ficou ainda mais intenso durante a campanha e os quatro anos de seu mandato. Na sequência, meu pai foi candidato a vice-prefeito e depois secretário municipal. Nessa estrada, decidi cursar Jornalismo e depois de atuar por dois anos em veículos locais, aceitei o convite para vir a Brasília, trabalhar como assessora de imprensa no gabinete de um deputado federal da minha região.

Foram anos intensos, de rotinas pesadas. A proposta de ir trabalhar na assessoria de imprensa do Ministério do Esporte, em 2006, teve, também, o atrativo de buscar uma carga um pouco menor de trabalho. Além da experiência de atuar no Executivo Federal. Ter essa visão de políticas públicas nacionais foi muito valioso. Atuei na organização das Conferências Nacionais do Esporte, nos Jogos Panamericanos e Parapanamericanos, em 2007, e na construção de uma compreensão da função social do esporte para a população brasileira e para a representação do Brasil no mundo. Tempos muito ricos, de muitas conexões, e que também não foram tempos tranquilos.

Depois do nascimento do meu primeiro filho, retornei dos 4 meses de licença maternidade, no pique do Pan. A assessoria trabalhava 24/24, como era de se esperar. Fui respeitada e apoiada no meu retorno, ainda amamentando, inclusive pelo ministro. Mas o respaldo durou menos tempo do que eu precisava na rotina de mãe fresca e sem família em Brasília para dar suporte. Comecei a considerar pedir demissão depois de 3 meses de retorno. O bebê, com 7 meses, a terceira babá em treinamento e, infelizmente, uma chefe mulher com pouca empatia. Meu marido trabalhava na Presidência da República na época e contar com o tempo dele era um luxo. Deci-

Por Francine Moor 87

dimos pela minha saída e, com o coração na mão, sem emprego pela primeira vez desde os 18 anos, comecei a fazer planos para conciliar a maternidade com uma alternativa para trabalhar.

A culpa foi uma companhia constante, mas aos poucos comecei a entender que minha decisão tinha sido muito racional e se provou acertada. Antes de pensar em outro trabalho, voltei a estudar e escolhi a especialização em Ciência Política oferecida pela UNB. Mergulhei em um universo de informações novas e diferentes maneiras de entender o fazer político que eu conhecia desde a juventude. Dali surgiu o embrião da Logos Estratégia, consultoria que iniciei em 2010.

Este é o ponto da narração em que presente e passado se cruzam e apontam para o hoje. Um hoje em que sou outra pessoa. Em que o mundo é outro. Nada nem ninguém, depois dessa pandemia, será igual. A pandemia trouxe uma grande oportunidade de crescimento, a chance de poder dizer, a respeito da posição que frequentemente é colocada no lugar da ingenuidade, que é preciso que encontremos outra maneira de viver a vida no ambiente do trabalho. Ampliando minha participação em debates (agora virtuais), pude ouvir minha própria voz falando sobre acolhimento, equilíbrio do uso do tempo, direitos das mulheres, risco de assédio, empatia e intuição. Ideias que eu já defendia antes, mas que agora, neste 2020 que não estava planejado no calendário, ganharam uma dimensão muito diferente.

"O Comitê [ABRIG Mulher] é um espaço de afirmação da necessidade de revelar as barreiras que as mulheres ainda enfrentam na atividade de RIG no Brasil".

O ano de 2020 da pandemia trouxe o cargo de presidente da ABRIG para a Carolina Venuto e o convite para que eu assumisse o lugar dela na coordenação do Comitê ABRIG Mulher. Acima de tudo, o Comitê é um espaço de afirmação da necessidade de revelar as barreiras que as mulheres ainda enfrentam na atividade de RIG no Brasil. Espaço para a realização de debates importantes sobre *compliance*, regulamentação da atividade e a presença da mulher na área. Através de *webinars*, reuniões e diálogos internos e com con-

vidadas. Somos mais de 70 mulheres, mobilizadas com os melhores propósitos para ampliar a presença numérica e ativa na área.

Além disso, o 2020 da pandemia trouxe outro presente para a Francine ativista, cientista e profissional. Como eu disse para um grupo de amigas naquele distante 2019, que a discussão sobre a atuação de mulheres em RIG estava "picando", em maio deste ano, o tema explodiu em forma de um grupo/movimento chamado Dicas Mulheres em RIG. A Giu (Giuliana Franco) criou o grupo no WhatsApp a partir de outro grupo que reúne mulheres da área (o Mulheres em RELGOV). A ideia era ampliar a temática dos debates e impulsionar as conexões entre as mulheres, tanto pela característica de atuação das integrantes quanto pelas suas crenças e assuntos tratados. Já vínhamos discutindo isso num grupo afetuoso formado pela Giu, Carol Venuto, Gabriela Santana, Cibele Perillo, Lana Gomes e eu. Em um movimento quase ciclônico, o Dicas virou 3 grupos no Whats e passou a reunir mais de 600 mulheres em menos de 6 meses. Tempos de pandemia não seguem as mesmas regras e criam seus próprios ritmos. Estávamos entendendo isso. Com o Dicas vieram webinars, lives, entrevistas, contato com mulheres em atuação nos mais diferentes espaços políticos e sobre os temas mais variados.

"Acredito, firmemente, que as conexões entre as mulheres indicarão caminhos para que esses desequilíbrios de condição entre homens e mulheres sejam superados".

Os espaços do Comitê e do Dicas e todos os seus encontros foram bem mais do que um laboratório para minha pesquisa. Foram espaços de revelação para a questão que era bem mais complexa e ampla do que havia pensado inicialmente. São muitas as barreiras que as mulheres enfrentam ao atuar em uma atividade com um ambiente tão masculino que é a política e o lobby. Passam por preconceito, limitações e vão até o assédio. Acredito, firmemente, que as conexões entre as mulheres indicarão caminhos para que esses desequilíbrios de condição entre homens e mulheres sejam superados. Não há

Por Francine Moor 89

resposta individual que possa solucionar um problema histórico. É preciso que a resposta seja construída coletivamente, inclusive, claro, com a participação dos homens, e que respeite as diferenças das diversas mulheres que integram esse meio. Cada organização, grupo e indivíduo é responsável pela mudança de condição.

Vi, na minha pesquisa de mestrado, que há a consciência de que as mulheres precisam se esforçar mais e empenhar mais energia para realizar as mesmas tarefas que um homem na mesma posição. Geralmente, ganhando menos do que ele. E, repetidamente, se afastando de suas convicções e do seu jeito de ser e de pensar para se adequar a um sistema que não foi criado para acolhê-las. As mulheres entraram tardiamente no mercado de trabalho do lobby. Assim foi no mundo e também no Brasil. Mas o tempo de ajustes é passado. A hora agora é de buscar a equidade, que preserva as diferenças tão valiosas em uma democracia e uma sociedade evoluídas. As mulheres jovens estão preparadas, técnica e emocionalmente, para esses novos tempos. Os homens jovens também. O futuro será melhor. Para todos. Com toda a certeza!

Dicas da Francine:

- Acredite que todas as experiências da sua vida contribuem para você chegar aonde quer. Valorize todas elas, desde as mais simples e inclusive as negativas. Observar como vivem as pessoas ao seu redor prepara você para construir uma política pública. Afine seu olhar;
- Seja generoso com os outros. Seja gentil e educado principalmente com pessoas em posição inferior à sua. Primeiro, porque é o melhor a se fazer. Segundo, porque a transitoriedade é uma característica da área e você provavelmente vai encontrar as mesmas pessoas novamente. Pode ser que da próxima vez elas estejam em uma posição relevante para você;
- Capriche na análise política. Leia formadores de opinião qualificados, de posições diferentes, e tente dialogar (mentalmente ou não) com eles. A análise política é fundamental para toda a sua atuação. Tente ser imparcial nas suas análises e sempre seja intelectualmente honesto;

- Seja franco e acredite no poder dos coletivos. A atuação nos espaços políticos é feita de ação conjunta. Precisa ser feita assim. Contribua para as trocas, faça conexões verdadeiras. E não é exagero dizer que o mundo será melhor;
- Mantenha sua essência. Acredite. Busque o equilíbrio entre o que você é, o que você acredita e o que precisa ser feito profissionalmente. Abrir mão do que há dentro de você vai trazer um prejuízo difícil de compensar.

Biografia

Francine é formada em Jornalismo, com especialização em Ciência Política (UNB) e mestrado profissional em Poder Legislativo (CEFOR). Atualmente é sócia na consultoria política Logos Estratégia.

Por Francine Moor 91

Do aprendizado nos corredores do Congresso à referência na atividade de RIG

Por Guilherme Cunha Costa

Minha iniciação na atividade de RIG se deu por acaso, era estudante de Direito quando fui convidado, em 1992, para participar de uma seleção de estagiário para compor o "Time" da FIESP em Brasília – iniciava uma jornada que viria a ser minha paixão profissional.



"Se o primeiro gol o jogador nunca esquece, a primeira emenda apresentada marca, igualmente, o profissional de RIG".

Não havia cursos, sistema de busca, ou internet. O aprendizado era na prática, queimando sola de sapato nos corredores do Congresso e dos Ministérios. Era um tempo diferente onde 7 partidos concentravam 80% dos parlamentares e os grandes debates se davam nos Plenários. Como não havia transmissão, adorava sentar e assistir presencialmente as sessões do Senado e da Câmara. Os senadores Juracy Magalhães, Josaphat Marinho, José Richa, Marco Maciel e Arthur da Távola, e os deputados Luiz Eduardo Magalhães, Nelson Jobim, Ibsen Pinheiro e Roberto Magalhães eram os meus prediletos. As votações se estendiam até tarde e o nosso "bunker" era a tribuna de honra do Plenário da Câmara, mesmo local onde realizávamos bolões nas votações de PECs. Tínhamos um "anjo da guarda", o Gil, que ao final de cada votação gentilmente fornecia uma cópia do texto que acabara de ser votado. Se o primeiro gol o jogador nunca esquece, a primeira emenda apresentada marca, igualmente, o profissional de RIG, e a minha veio pelas mãos do então deputado Roberto Magalhães (PFL/PE).

Fui efetivado, me formei e, após passar um rápido período nos Estados Unidos, fui convidado a estruturar a representação institucional da ABIT em Brasília. Foi extraordinário poder contribuir com o reerguimento do setor têxtil no Brasil. Cinco anos depois, aos 31 anos, me mudei para São Paulo e, no ano seguinte, retornei a Brasília para chefiar o escritório da FIESP, o mesmo onde havia começado como estagiário. Representar a indústria paulista e transformar o escritório de representação da FIESP foi um enorme desafio e uma grande oportunidade para evoluir, liderar, desenvolver projetos e relações sólidas. Os convites vieram e tive a chance de representar empresas, grupos empresariais, ser sócio de consultoria e, desde 2017, o que me faltava na área privada, uma multinacional, a Paper Excellence, que por acaso me permitiu vivenciar uma nova fronteira para o profissional de RIG, o litígio corporativo.

"A atividade de RIG vem evoluindo no Brasil e no mundo. Cada vez mais somos compreendidos pelas autoridades como agentes da democracia capazes de contribuir com o debate envolvendo o público e o privado".

A atividade de RIG vem evoluindo no Brasil e no mundo. Cada vez mais somos compreendidos pelas autoridades como agentes da democracia capazes de contribuir com o debate envolvendo o público e o privado. Deixamos de ser lobistas, ou mesmo apenas defensores de legítimos interesses, para nos consolidarmos como especialistas em políticas públicas. Sendo assim, é cada vez mais importante que os nossos pleitos tenham impacto positivo coletivo.

O profissional de RIG tem compromisso com as corporações, com as Autoridades e com o nossa Sociedade. Temos a obrigação de desenvolver políticas públicas transformadoras que resultem em ganhos sustentáveis para a coletividade, gerando impacto positivo para regiões, setores, economia. Ser RIG é uma responsabilidade, uma honra e enorme oportunidade de contribuir com o nosso querido Brasil.

Dicas do Guilherme

- Ao profissional de Relações Institucionais e Governamentais é requerido qualidades muitas vezes inerentes à pessoa – saber ouvir, pedir, buscar, se portar, relacionar, ser resiliente, sendo que o nosso principal ativo é a credibilidade. Representar uma instituição, recebendo e levando mensagens às autoridades e à sociedade, expondo seus projetos, defendendo temas complexos em curto espaço de tempo, é uma responsabilidade enorme;
- Somos representantes naturais de nossas instituições nas Entidades. Está em curso uma reorganização da representação institucional no Brasil – já tivemos mais de 17.000 sindicatos – e cada vez mais as associações terão que ser "prestadoras de serviço", representantes e fontes de informação setorial. A participação em entidades é uma grande escola e linha de frente de temas importantes para o setor onde se situa a instituição para qual atuamos;
- A ABRIG vem contribuindo para o desenvolvimento do profissional e do mercado de RIG, desmistificando e formalizando a atividade junto a steakholders, instituições e sociedade. Ser associado de uma entidade que oferece cursos, relacionamento e defende as melhores práticas, por intermédio do Código de Conduta e do Manual de Práticas Recomendadas da ABNT, contribuindo para um ambiente com limites formais e éticos de atuação, na minha opinião, é uma obrigação, pois "quem não deve, não teme"!
- Para aqueles que se interessam ou iniciam sua trajetória na Atividade de RIG, exerçam e defendam exageradamente os pilares da nossa atividade: Diálogo, Ética e Transparência, estejam atentos aos cursos de capacitação, se espelhem nos profissionais que são referência na área, estudem profundamente suas demandas, sejam objetivos, muito resilientes e nunca ultrapassem a linha da legitimidade e da legalidade.

Biografia

Guilherme é formado em Direito. Atualmente é diretor da Paper Excellence.

Uma trajetória marcada por novas descobertas

Por Giuliana Franco

Trajetória Profissional

Meu nome é Giuliana, mas tanto na vida pessoal quanto na profissional as pessoas me conhecem por Giu. Sou bacharel em Ciência Política pela Universidade de Brasília. Um sonho era estudar na UnB. Juntei uma paixão, que era a política, com outra, que era a UnB. Mas, antes da Ciência Política, tentei por muitos anos passar no vestibular para Medicina.



Em certo momento, percebi que o que eu queria mesmo era estudar política, estar na política e conhecer as tomadas de decisões por dentro. Achei, no primeiro momento, que estudar ciência política seria um caminho para desenvolver habilidades para marketing político e eleições, mas a área de relações governamentais me conquistou no meio do caminho.

Iniciei minha trajetória em RIG como estagiária de uma ONG chamada Ágere Cooperação em *Advocacy*. Foi meu pontapé na carreira e no que seria minha profissão no futuro. Depois fui estagiária de uma das maiores empresas de energia elétrica do País, a CPFL Energia.

Na CPFL fui estagiária, contrato temporário, e depois admitida como analista de regulação júnior. Digo que, em 2005, eu era a primeira cientista política do setor elétrico; depois, o setor de RIG foi aquecendo e tive a sorte de ver o setor contratar mais cientistas políticos para o setor e pude treinar alguns estagiários também.

"A vida é uma eterna mudança em ciclo de constante aprendizado".

Quando entrei no setor elétrico, meu gerente na época me confiou autonomia e oportunidade para me desenvolver. O desafio, entre

Por Giuliana Franco 95

outros, estava relacionado a ser uma mulher jovem num setor que é bastante masculino e técnico (formado por engenheiros). Aprendi muito com as adversidades da política e do setor e assim acabei moldando minha forma de atuar em RIG. Tanto o setor elétrico, por um lado, quanto a política brasileira em si são um desafio contínuo para as mulheres em RIG e certamente um ambiente ainda muito hostil para nós em diversos aspectos.

Em 2013, ingressei na 3M, multinacional americana, como Coordenadora de Relações Governamentais. A empresa me abriu portas para conhecer e atuar com defesa de interesses em diversos outros setores da economia brasileira. O desafio na 3M era priorizar os temas e dar encaminhamento a um universo de planos e oportunidades de trabalho.

Trabalhar em empresa multinacional foi um grande marco na minha carreira. Aprendi a me relacionar com colegas de diversos países; tive de aprimorar meu inglês; estudei e tive de fazer diversos cursos sobre as regras de Integridade e *Compliance*³. Foram, então, 6 incríveis anos nesta grande empresa onde fui muito feliz.

Em 2019, tive a grande chance de me tornar gerente de Relações Governamentais. Era uma meta pessoal me tornar gerente antes dos 40 anos. Fui para a Alcoa, também multinacional americana, do setor de mineração de bauxita e da cadeia de alumínio.

Alcoa é uma grande empresa, especialmente por seus valores sociais (diversidade, gênero, cuidar das pessoas) e de sustentabilidade. O desafio ali foi conhecer o setor de mineração e sua complexidade, seus *stakeholders*⁴ e suas adversidades. Entre todos os setores em que atuei (e foram vários), a mineração era uma novidade e entrei no momento onde a reputação do setor estava abalada por conta do acidente de Brumadinho. Na Alcoa eu aprendi o que é "trocar pneu

 $^{3\} https://compliancepb.com.br/pt/peb_explica/detalhes/a-importancia-da-organizaao-e-rotina-dentro-do-compliance.html$

⁴ https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgop/interfaces-entre-a-teoria-dos-stakeholder-e-administracao-publica/

com carro em movimento": aprendi ferramentas de comunicação, de gerenciamento de crise e de ações institucionais. Também tive a grata oportunidade de trabalhar com projetos de lei de incentivo fiscal para projetos sociais⁵.

Em 2020, durante a crise da pandemia, surgiram diversos momentos de reflexão sobre "como fazer Relações Governamentais de maneira remota, inclusiva e acessível". A pandemia nos mostrou caminhos diferentes para se manter relacionamentos com *stakeholders* e também o desafio de manter sua agenda de trabalho como prioridade num momento em que a maior preocupação do governo (federal, estadual e municipal) era a saúde da população.

"A ideia era criar um ambiente acolhedor, inclusivo, diverso, que abordasse temas transversais e que pudesse convergir pensamentos diversos de mulheres dos setores público, privado, desempregadas ou em transição de carreira, ONGs, academia etc".

Interessante observar que os contatos com parlamentares e assessores, que antes se davam preferencialmente de forma pessoal, foram substituídos com qualidade por comunicações via WhatsApp e reuniões via web. Conhecidas como *lives* e outros formatos que também colaboraram para que as agendas de defesa de interesse permanecessem no radar, mesmo com o foco do governo na pandemia.

Naquele momento, em que as relações pessoais estavam prejudicadas por conta da quarentena (*home office*, desemprego, vidas perdidas por conta da Covid-19), os profissionais de RIG se tornaram ainda mais essenciais que antes. Percebeu-se a importância e a necessidade de se ter em seus quadros institucionais um profissional que entenda e articule políticas públicas. Nunca um profissional de RIG foi tão necessário.

A disrupção e a inovação foram necessárias neste ambiente de pandemia ainda vigente. Repensar RIG sempre foi uma agenda pessoal, mas a pandemia me fez enxergar potencialidades que antes eu ignorava.

Por Giuliana Franco 97

⁵ http://leideincentivoacultura.cultura.gov.br/

Em maio de 2020, repensando, então, outras formas de melhorar ferramentas de RIG e diante da necessidade de se ter um espaço de acolhimento a mulheres na pandemia, eu fundei o grupo Dicas – Mulheres em RIG. Dei o pontapé a um projeto que já havia sido pensado por diversas mulheres da área e grandes amigas⁶. A ideia era criar um ambiente acolhedor, inclusivo, diverso, que abordasse temas transversais e que pudesse convergir pensamentos variados de mulheres dos setores público, privado, desempregadas ou em transição de carreira, ONGs, academia etc. Vale tudo nesse grupo, menos o preconceito.

O DICAS está sendo um movimento vitorioso e disruptivo. Incluiu na agenda de RIG temas como: feminismo, raça, diversidade sexual, a defesa da nossa democracia, entre outros. Hoje esse coletivo tem aproximadamente 800 mulheres e está em todas as redes sociais.

O Dicas deu voz a diversas mulheres e abriu oportunidades de trabalho, estudos, coletivos de debates etc. Graças ao grupo, fiz muitas *lives*, aprendi muito sobre diversidade e inclusão, achei propósitos na carreira que estavam adormecidos e também iniciei um sonho pessoal, que era escrever sobre cenário político. Fui convidada a ser colunista do Jornal Congresso em Foco devido ao Dicas.

Outra mudança ocorrida na pandemia foi iniciar uma nova jornada em outra grande empresa. Fui recolocada em plena pandemia. Agora sou parte do time da Raízen, a quarta maior empresa brasileira, multinacional do setor de energia. Essa transição de carreira veio como um presente na crise. Meu perfil deu "*match*" com o perfil da Raízen. Retorno ao setor de energia elétrica, o qual tenho grande paixão. A vida é uma eterna mudança em ciclo de constante aprendizado.

Dicas da Giuliana para o dia a dia em RIG:

- · Seja resiliente;
- Tenha propósitos e acredite no que vai defender. Não defenda uma agenda que não combine com o que acredita para si e para os outros;

⁶ Gostaria de dar a devida referência às minhas amigas e idealizadoras do projeto DICAS: Cibele Perillo, Carol Venuto, Francine Moor, Gabriela Santana e Lana Gomes.

- Estude muito tudo aquilo que vai defender. Faça resumos, bullet points (talking points) e tenha consigo referencial teórico e dados. Nunca entre numa reunião sem dominar o assunto;
- Conheça bem seus interlocutores. Estude as redes de relacionamento e os perfis dos tomadores de decisão;
- Caso o tema seja muito técnico, não hesite em chamar a pessoa que domina o tema para estar contigo na reunião.
- Faça atas das conversas para não perder as referências do que foi dito e dos "to dos" do que precisa entregar e do que prometeu;
- A vida em RIG não é fácil. Vamos enfrentar problemas estruturais, como machismo institucional, adversidades e assédios.
 Busque uma pessoa de confiança para relatar o problema.
 Crie uma rede de apoio. Não passe por isso sozinha;
- Ocupe seus espaços. Na política não existe espaço vago. Se você não se fizer presente, alguém vai ocupá-los no seu lugar;
- Tenha a humildade de receber feedbacks, mas n\u00e3o deixe que os feedbacks negativos lhe definam;
- Tenha sororidade. Traga mais mulheres para seu círculo profissional e tente romper com as barreiras que o mercado e o ambiente cultural imprimem, de que as mulheres são competidoras e não coletivistas. Vamos assumir este papel como agenda do bem.

Para que você seja um bom RELGOV, você precisa saber "temperar bem" as softs skills com as hard skills.

As hard skills são as habilidades que podem ser aprendidas mais facilmente mediante estudos: graduação, especializações, habilidades com softwares e apresentações. Ao contrário das hard skills, as soft skills são mais difíceis de quantificar e reconhecer. Trata-se de habilidades sociocomportamentais, ligadas diretamente às aptidões, como: liderança, diplomacia, ética – relacionadas, portanto, aos fatores emocionais.

Vamos lá, então, pensar no que um RELGOV precisa nas duas partes:

Por Giuliana Franco 99

HARD SKILLS:

- Formação acadêmica compatível com a área: Direito, Ciência Política, Relações Internacionais, Comunicação Social etc. Essas são normalmente as demandas das empresas, mas há muitos RIGs por aí formados em engenharia, economia etc;
- Ter uma segunda língua, de preferência o inglês. Especialmente muitas consultorias políticas que atendem empresas multinacionais demandam um profissional com segunda língua e, claro, as empresas multinacionais;
- Ter excelência no que escreve. Saber escrever com coesão, coerência, com linguagem acessível e de preferência traduzindo o cenário político de forma assertiva;
- Saber fazer boa apresentação em PowerPoint e Prezi:
- Saber elaborar planos estratégicos: elaboração de mapa de stakeholders, talking points, gerenciamento de crise e comunicação;
- Entender os negócios onde atua e estudar as agendas de sua empresa junto com o planejamento estratégico;
- Estudar tendências mundiais dos temas que vai defender;
- Ferramentas de comunicação tanto para uso interno (endomarketing) quanto para uso externo: Grassroots hoje é fundamental;
- Entender de Big Data, Internet das Coisas, redes sociais.

SOFT SKILLS

- Saber liderar uma agenda com ética e transparência;
- · Ler, estudar e gostar muito de política;
- Entender as demandas e transformar os assuntos em resultados;
- Saber ser diplomático dentro e fora da empresa;
- Sensibilidade para entender o interlocutor e o momento em que vai defender ou não uma determinada agenda;
- Networking e redes de apoio. Um bom Relgov não precisa saber tudo, mas precisa saber quem sabe.

Não deixe de ler

Recomendo a leitura dos textos da Mckinsey sobre os profissionais de RIG e também os textos da Harvard Business Review, para que possam se atualizar sobre as mudanças que os mercados estão trazendo e as tendências de profissional que as empresas estão buscando para compor seus times.

Fiquem ligados nos formadores de opinião em RIG no Brasil e no que falam sobre a área. Sugiro acompanhar as atividades do DICAS; as ações do Profissão Relgov; do Pensar Relgov; e, especialmente, nos cursos e ações da ABRIG e seus comitês.

Biografia

GIULIANA é formada em Ciência Política (UNB), com MBA em Direito do Estado e da Regulação (FGV), mestranda em Políticas Públicas e Governo (FGV). Atualmente é gerente de Relações Governamentais na Raízen.

Por Giuliana Franco 101

Recomeço

Por Gustavo Cezário

Em agosto de 2012, encerrava-se o ciclo da minha vida como especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado do Rio de Janeiro. Lotado na Casa Civil, com a prestação de contas da Conferência Rio+20, era o momento de retornar a Brasília. Uma nova história se iniciaria na Confederação Nacional de Municípios, local de meu primeiro estágio,



em que passei pela coordenação da área internacional e, em seguida, do projeto de desenvolvimento de capacidades com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Recomecei na função de diretor de Gestão, mas logo assumiria a Diretoria Executiva desta importante instituição no País.

1. Resiliente sob pressão

Em 2013, a Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios chegou à sua 16ª edição. Uma tradição de diálogo federativo, promovida pelo movimento municipalista, que já tinha se consolidado como o maior evento da democracia brasileira quanto ao número de autoridades políticas presentes. A presença recorde de 4.711 participantes7 fez com que o evento passasse a ser organizado, a partir de 2014, em um espaço mais amplo, chegando a marca de mais de dez mil participantes.

As reivindicações repetidas ao longo das Marchas demonstram um processo lento de avanços, mas de persistência na luta e na construção de uma legitimidade para suas demandas. O aumento do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), a ampliação da

⁷ Confederação Nacional de Municípios – CNM. A Marcha dos Municípios: Como uma mobilização anual recebida com truculência se tornou a legítima vanguarda de conquistas dos Municípios brasileiros. – Brasília: CNM, 2015.

arrecadação de tributos como o Imposto Sobre Serviços (ISS), uma nova fonte para custear a iluminação pública (COSIP), retiraram muitas cidades do escuro. Distribuição mais justa dos recursos foi a principal bandeira do movimento diante da proposta de revisão do Pacto Federativo. A regulamentação da saúde (Emenda Constitucional 29), o fundo permanente na educação (FUNDEB e a redistribuição equitativa dos royalties do petróleo são pautas ainda presentes, que exigem articulação com o Executivo Federal, o Congresso Nacional, Tribunais de Contas e o Supremo Tribunal Federal.

A principal pauta com o Executivo Federal se mantém referente aos Programas Federais. Ciente que o nível de encargos nos municípios é maior do que sua arrecadação, as transferências federais cumprem papel relevante na coordenação federativa, principalmente no financiamento de políticas capazes de mitigar as desigualdades regionais.

A necessidade de contrapartidas municipais é um dos desafios dentro do modelo de federação brasileira. A cada um real recebido pelo governo federal, estudos da CNM apontam para outros três do ente municipal. Para além do subfinanciamento dos programas, é notório a ausência de política de atualização inflacionária e do valor per capita de habitantes, assumindo a gestão municipal a defasagem acumulada por anos. Grande parte dos normativos são infralegais, definidos em cada ministério, sem uma visão integrada e com o olhar de Brasília distante da realidade de muitas localidades. Muitos programas são automáticos, ou seja, só paralisam a partir do não cumprimento de regras federais.

"O princípio da responsabilidade solidária é descrito nos processos de judicialização, mas o cumprimento imediato geralmente se dá no âmbito municipal".

A implementação das políticas exige novas estruturas administrativas e principalmente recursos humanos, inchando a administração municipal. Atrasos ou mesmo o não pagamento das emendas parlamentares são um dos fatores das obras inacabadas. O princípio da responsabilidade solidária é descrito nos processos de judicialização,

Por Gustavo Cezário 103

mas o cumprimento imediato geralmente se dá no âmbito municipal. Incapazes de responder a todas as condicionantes dos programas federais, os gestores municipais aparecem em primeiro lugar entre os cargos públicos condenados por improbidade administrativa no cadastro nacional do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2015)8.

Tendo a Marcha como o seu principal vetor de pressão, as conquistas da CNM superaram a marca de R\$ 700 bilhões em 2020. O valor individualizado das conquistas por município é um dos principais argumentos para que mais de 5.000 municípios se mantenham filiados à entidade. A construção da nova sede da CNM trouxe ainda mais força para o movimento, tanto estrutural, na perspectiva de instalações físicas mais adequadas, quanto simbólica, em relação à marca da casa do municipalismo em Brasília.

Sucesso este que esconde muitas adversidades. Mesmo com a experiência acumulada ao longo das Marchas, a realização de um evento desta magnitude de relações governamentais exige mais do que um ano de preparação. Isso porque na política tudo pode mudar a qualquer hora. Historicamente, as confirmações da presença do presidente da República e seus ministros acontecem na segunda-feira, após horas de negociação no final de semana que antecede. Já iniciamos Marcha no Impeachment da Dilma e no estouro da crise dos caminhoneiros. Por vezes, perdemos o controle sobre autoridades presentes no palco. Momentos tensos também nas tentativas de acalmar a manifestação da plateia. Competências socioemocionais neste momento valem mais do que toda a técnica do planejamento. O elevado grau de incerteza leva a pequenas falhas ao longo do percurso, por vezes imperceptíveis, sendo difícil, mesmo após o término, definir o caminho mais efetivo.

Oportunidade que me ensinou um pouco do que é ser resiliente. Isto é, sobreviver às pressões diárias, respondendo com flexibilidade a

⁸ Lei de improbidade administrativa: obstáculos à plena efetividade do combate aos atos de improbidade. Coordenação Luiz Manoel Gomes Júnior, equipe Gregório Assegra de Almeida... [et al.]. – Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015

imprevistos e a mudanças de planos, apresentando-se sereno mesmo quando tudo parece que deu errado, sem perder o controle. Respeitar o tempo e assumir erros parecem ser a melhor forma de se posicionar frente às situações adversas.

TIC a favor da RIG

Vivemos em um mundo VUCA9 em que Tecnologias da Informação e Comunicação passaram a ser indispensáveis para as Relações Institucionais e Governamentais. Ao longo da trajetória na CNM, uma das prioridades foi desenvolver painéis para favorecer a coordenação federativa. Mais do que informação, é preciso um *design* efetivo para convencer, a qualquer tempo, autoridades federais ou atores locais.

Os "Observatórios" são ferramentas dinâmicas e bem visuais que permitem o acompanhamento das notícias e principais dados municipais. Parte deles, como o de Consórcios Públicos, possibilita ainda atualizar permanentemente o cadastro dos atores responsáveis por alimentar o sistema desde a ponta. Os "Panoramas" apresentam uma visão dos principais indicadores de competências municipais na ótica da gestão local.

Na "Mandala ODS", os gestores contam ainda com ferramentas para monitorar suas metas e seus resultados. Editais abertos de captação de recursos são apresentados na ferramenta "Êxitos", juntamente com um demonstrativo de custos e riscos em suas adoções, principalmente no que tange aos programas federais. Grande parte deste conteúdo é acessado de forma exclusiva pelos municípios contribuintes e apresentados de forma consolidada nos ministérios.

A pauta semanal discutida no Congresso Nacional é acompanhada pelo Observatório Político, com destaque para a posição institucional e prioridades do movimento. A alimentação de dados em tempo real é realizada por soluções tecnológicas de mercado. O Ranking dos parlamentares pode ser analisado com critérios objetivos, adaptados ainda para valorizar ações realizadas a pedido da

Por Gustavo Cezário 105

⁹ Volátil, incerto, complexo e ambíguo.

CNM, destacar negativamente os que atuaram contra os interesses municipais e com um histórico do posicionamento do parlamentar perante a sua base municipalista.

"A estrutura de comunicação da CNM é maior do que a assessoria parlamentar. Isso porque a pressão mais efetiva é o contato direto dos atores locais com os parlamentares. O lobby de base ou grassroots conta com as interações voluntárias de gestores municipais, de vereadores e de agentes locais com o funcionário público ou com sua equipe".

A estrutura de comunicação da CNM é maior do que a assessoria parlamentar. Isso porque a pressão mais efetiva é o contato direto dos atores locais com os parlamentares. O lobby de base ou *grassroots* conta com as interações voluntárias de gestores municipais, de vereadores e de agentes locais com o funcionário público ou com sua equipe. Mensagem padrão ao parlamentar enviada pelo celular, *Call Center* para estimular as ligações e compartilhamentos nas mídias sociais são algumas das ferramentas utilizadas para promover essas interações. O movimento municipalista obtém, assim, uma mobilização com os parlamentares sem a necessidade dos prefeitos se fazerem presentes em Brasília. Servidores públicos e agentes políticos municipais são identificados endossando a posição defendida e articulada pela Confederação Nacional de Municípios nos corredores de Brasília.

A arte está no repasse conciso e de fácil acesso da informação, com o resgate dos fatos em um endereço eletrônico. A singularidade do conteúdo deve ser priorizada, apresentando informações inexistentes em outros controles do governo federal. Entre todas as tecnologias, o grande diferencial ainda é a manutenção da base de contatos atualizada para o exercício da pressão direta pelos eleitores ou seus influenciadores.

Convicto e aberto ao contraditório.

No dia 07 de março de 2013, após sete anos de luta municipalista, deputados e senadores decidiram pela derrubada dos vetos presidenciais referentes aos recursos pagos pela exploração de petróleo em alto mar, conhecido como royalties. Este talvez seja um dos casos mais emblemáticos da luta municipalista.

Até esse episódio, o Congresso não respeitava o artigo 66 da Constituição que trata do trancamento da pauta para o veto não analisado em 30 dias. Em dezembro de 2012, a liminar do ministro Luiz Fux do STF determinou a apreciação de vetos em ordem cronológica, não sendo possível o requerimento de urgência para incluir o veto 38/2012. Para dar celeridade, um caderno de 400 páginas, com mais de 3.060 vetos, foi entregue para os parlamentares se manifestarem (sim, não ou abstenção). Por falta de acordo, a votação foi adiada para o ano seguinte, marcada para o início dos trabalhos, em fevereiro. A votação teve que esperar ainda a decisão do pleno do Supremo sobre o tema, ocorrida no dia 27 de fevereiro de 2013. Uma mensagem com "retificação por erro material", publicada no Diário Oficial minutos antes da sessão do Congresso para apreciação do veto, foi a última "cartada" do governo, forçando novamente a remarcação na noite do dia 05 de março para o dia seguinte.

O processo de mobilização do municipalismo contrário ao veto da presidente Dilma desgastou a relação com a base do governo. Na ordem cronológica, a aprovação no Senado do PLS 448/2011 ocorreu no dia 19 de outubro de 2011 e, renomeado como PL 2565/2011, foi aprovado na Câmara em 06 de novembro de 2012. No momento do veto, 04 de dezembro de 2012, a decisão do movimento era por não abrir mais espaço para negociação, mesmo ciente da dificuldade de ir contra o governo no Congresso. Foram três votações nominais e secretas na Câmara dos Deputados. A votação pelo destaque de preferência para pautar o PL 2.565/2011, do Senado Federal, foi apertada (220 Sim, 221 Não e uma abstenção, totalizando 432 votos). Essa inversão do projeto em votação foi

Por Gustavo Cezário 107

considerada a principal vitória que determinaria a derrubada do veto. Parte da base do governo converteu o voto a favor do Projeto de Lei defendido pelo municipalismo, aprovado com 286 Sim e 124 Não. Por último, destaque para votação em separado da bancada do PMDB do art. 3 do Projeto terminou com 309 Sim, 51 Não e 8 abstenções, totalizando 368 votos.

Mesmo com a vitória no Congresso Nacional, a luta dos *royalties* continua. Isso porque decisão monocrática, em março de 2013, da ministra Cármen Lúcia, a favor da ADI 4.917, ajuizada pelo Estado do Rio de Janeiro, suspendeu a distribuição dos recursos conforme determinação da Lei 12.734/2012. A medida chegou a ser pautada em diferentes momentos, mas desde então não foi julgada. Munida de argumentação jurídica e pareceres favoráveis de ministérios, a Advocacia-Geral da União (AGU) e a Procuradoria-Geral da República (PGR), juntamente com a CNM, seguem pressionando o STF nas Marchas e outras mobilizações a Brasília.

Se a pauta dos *royalties* ilustra um processo interminável nas instâncias democráticas brasileiras, o "congelamento do FPM", em 2018, demonstra a efetividade da articulação do movimento municipalista com votação em menos de 30 dias. No dia 26 de outubro, estudo da CNM ao Tribunal de Contas da União - TCU demonstrava a condição insustentável de municípios, que, em virtude da não atualização da base do censo demográfico pelo governo federal em 2015, apresentou perdas significativas no Fundo de Participação dos Municípios. Orientada pelo TCU, a CNM ingressou com o Projeto de Lei Complementar (PLP) 549/2018 por meio do líder do PP, deputado Arthur Lira, no dia 14 de novembro. Com o requerimento de urgência aprovado no dia 21 de novembro, o Plenário da Câmara aprovou o projeto no dia seguinte. Por fim, o congelamento do coeficiente do FPM até o Censo de 2020 foi aprovado no Senado e encaminhado para sanção presidencial no dia 04 de dezembro. Poucas instituições brasileiras conseguiram aprovar uma lei em apenas 20 dias de tramitação.

"A veemência nas posições sempre foi uma competência essencial nas negociações, assim como a abertura e a flexibilidade para adequar as posições, buscando o maior consenso possível no ambiente político".

A veemência nas posições sempre foi uma competência essencial nas negociações, assim como a abertura e a flexibilidade para adequar as posições, buscando o maior consenso possível no ambiente político. Haverá momentos de vitórias e muitas derrotas, sempre prevalecendo o respeito às posições contrárias. Neste jogo, os inimigos de hoje poderão ser os grandes aliados de amanhã.

4. Inspirado para mobilizar outros

No dia 20 de agosto de 2015, em San Juan, capital de Porto Rico, os dirigentes da Federação Latino-Americana de Cidades, Municípios e Associações de Governos Locais – FLACMA elegeram por unanimidade a indicação da CNM na Secretaria Executiva. Fui incumbido, assim, de fortalecer o movimento latino-americano, de dar mais transparência às tomadas de decisões, de buscar a unificação com outras redes, de ampliar a estrutura de projetos e financiamento da entidade, tendo um passivo em dólares expressivo. Experiência para aprimorar as competências de resolução de conflitos e articulação de lideranças de diferentes culturas em prol de um objetivo comum.

A aptidão acadêmica, como professor e pesquisador de coordenação federativa, ganhou propulsão nos momentos da FLACMA e seguem em amadurecimento nos tempos de hoje. O meio educacional é um ambiente favorável para ampliação do relacionamento com atores diferentes e relevantes. RIG na ciência política é entendido como Relações Intergovernamentais – RIGs e chama atenção para o caráter instável da distribuição de competências entre níveis de governo. De acordo com Smith10, as RIGs podem ser responsáveis por "mudanças institucionais e procedimentais que alteraram a distribuição de poder

Por Gustavo Cezário 109

^{10.} SMITH, B. (1985), Decentralization: the territorial dimension of the state. London, George Allen & Unvin

entre níveis de governo". Segundo Radin11, existem quatro categorias de instrumentos destinados à gestão da relação intergovernamental: estruturais (regras e espaços formais de interação); construção de capacidade (para desenvolver as competências legais); programáticos (estabelecimento de parcerias ou colaborações); e comportamental (interação entre agentes federais e locais).

O convite à diretoria da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais - ABRIG coincide com o período da conquista no Ministério do Trabalho do reconhecimento oficial do "Lobby". Sob o Código 1423-45, o Profissional de Relações Institucionais e Governamentais está descrito na Classificação Brasileira de Ocupações - CBO com 91 competências, tornando na perspectiva do então presidente Guilherme Cunha uma das mais complexas entre as 2.500 ocupações. A profissão de RIG é descrita como defensores de interesse que atuam no processo de decisão política, participam da formulação de políticas públicas, elaboram e estabelecem estratégias de relações governamentais e analisam os riscos regulatórios ou normativos. Recentemente, a pedido da presidente da ABRIG, Carolina Venuto, assumi a coordenação do Comitê E-Business e Logística, tendo como objetivo fomentar o diálogo, a transparência e a ética dentro de temas como *e-government*, *e-finance e-commerce*, entre outros.

"Parte do meu propósito passou a ser disseminar o ensino do empreendedorismo na educação brasileira. Empreendedorismo compreende todos os que agem de acordo com ideias e oportunidades para gerar valor para outras pessoas em qualquer domínio (social, cultural ou financeiro)".

Em 2019, a saída da Confederação Nacional de Municípios para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

^{11.} RADIN, Beryl A. (2010), "Os Instrumentos da Gestão Intergovernamental", in B. G. Peters e J. Pierre (orgs.), Administração Pública: Coletânea. São Paulo/Brasília, Editora Unesp/ENAP.

(Sebrae) só foi possível graças a preservação do carinho e da boa relação com todos do movimento municipalista. Como gerente nacional de Cultura Empreendedora, parte do meu propósito passou a ser disseminar o ensino do empreendedorismo na educação brasileira. Empreendedorismo12 compreende todos os que agem de acordo com ideias e oportunidades para gerar valor para outras pessoas em qualquer domínio (social, cultural ou financeiro). Competências empreendedoras essas diretamente relacionadas à profissão de RIG, podendo ser observadas em três grandes áreas: capacidade de enxergar oportunidades, mobilizar recursos e colocar em prática as ideias.

Em 2021, fui convocado para um novo recomeço: a missão de conduzir a gerência de relações institucionais no Sebrae Nacional frente à celebração dos 50 anos dessa grande instituição. A transformação digital e a inteligência institucional são um legado importante a ser perseguido para os próximos 50 anos.

Principalmente neste momento de pandemia, em que o trabalho remoto gera saudade do calor humano, lideranças e liderados são chamados a empreender pela autogestão e autoestima. Ser inovador é permitir novos modelos de colaboração em que todos são incluídos e se sentem responsáveis por cuidar uns dos outros. As relações institucionais, são antes de mais nadas, relações verdadeiras entre pessoas.

Conclusão

Nos meus 35 anos, entendo que estou no começo da minha carreira, possuo muitas competências a serem aperfeiçoadas. Sou grato por todas as oportunidades e desafios que propiciaram meu desenvolvimento profissional. Espero ter contribuído aqui compartilhando um pouco do que aprendi neste início.

Por Gustavo Cezário 111

^{12.} EUROPEAN COMISSION. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. 2016. Acesso em: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna- 27939enn.pdf

Dicas do Gustavo

- · Manter-se resiliente frente ao jogo político;
- Utilizar de Tecnologias de Informação e Comunicação para o trabalho de convencimento dos atores;
- Estar convicto do seu propósito e do impacto positivo da sua ação, ao mesmo tempo em que se mantém aberto e com total respeito aos "adversários";
- Aprofundar no exercício da construção do senso de propósito, inspirando outros a se mobilizarem pelo mesmo objetivo;
- Estar aberto ao risco de recomeçar.

Biografia

Gustavo possui graduação e mestrado em Relações Internacionais (UNB), com foco em Ciência Política. Atualmente é gerente de relações institucionais no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Além disso, professor assistente no Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), membro da diretoria da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) e coordenador do Comitê E-Business e Logística.

Caso de Sucesso dos Procuradores de Estado na Reforma da Previdência do Governo Lula

Por Antônio Augusto de Queiroz¹

Sou conhecido como Toninho do DIAP, em virtude do vínculo profissional que mantenho com o Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar, entidade da qual fui empregado e diretor, e para qual continuo prestando consultoria. Ao longo de mais de 35 anos de atuação na área de relações institucionais, acumulei experiência na montagem



de estratégias na relação com os três poderes. Comecei a desenvolver esta habilidade durante a Constituinte de 1987/88, quando o DIAP ganhou grande visibilidade pelo trabalho que realizou durante a Assembleia Nacional, cujo coroamento foi o livro Quem foi Quem na Constituinte, que divulgou o desempenho parlamentar nos temas relevantes, inclusive atribuindo notas individuais a deputados e senadores. Assim, em minha já longa trajetória profissional, tive vários casos de sucesso na defesa de interesses perante órgãos e poderes da República, tanto para associados do DIAP quanto para clientes das empresas das quais sou sócio.

Neste texto, pretendo narrar uma experiência no Congresso Nacional que me pareceu a mais difícil, complexa e desafiadora, especialmente pela necessidade prévia de construção do contexto de atuação, sem o qual seria impossível ser bem-sucedido na empreitada. Por isso, é imprescindível, antes de detalhar a estratégia, situar o leitor

^{1.} Jornalista, consultor e analista político, ex-diretor de Documentação do Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar (DIAP). Mestrando em Políticas Públicas e Governo pela FGV-DF, é sócio-diretor das empresas "Queiroz Assessoria em Relações Institucionais e Governamentais" e "Diálogo Institucional Assessoria e Análise de Políticas Públicas".

sobre o objeto de atuação, descrevendo a parte da política pública que o cliente desejava modificar.

Trata-se da estratégia de atuação político-parlamentar que desenhei para a Anape (Associação Nacional dos Procuradores dos Estados) e do DF – durante a tramitação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 40/2003, a Reforma da Previdência no governo Lula - com o objetivo de vincular o limite da remuneração dos procuradores dos Estados ao subsídio do Poder Judiciário e não ao chefe do Poder Executivo dos respectivos Estados, como previsto originalmente na referida PEC.

A PEC 40/2003, destinada à revisão de regras previdenciárias aplicáveis aos servidores públicos, tratou de vários aspectos, dentre os quais a revogação de diversas regras de transição da Emenda Constitucional nº 20, de 2003, a instituição de cobrança de contribuição de aposentados e pensionistas e, principalmente, a criação de subtetos remuneratórios nos três níveis de governo, sendo o subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal a referência no caso da União e o subsídio dos governadores e prefeitos, respectivamente, o parâmetro no caso dos Estados e municípios, sem qualquer distinção entre os poderes e os órgãos subnacionais.

O subsídio dos governadores e prefeitos, na verdade, corresponde a uma verba de representação, na medida em que eles não dependem dela para sua sobrevivência, já que todas as suas despesas - como alimentação, transporte, moradia entre outras - são custeadas pelo ente estatal, diferentemente do servidor ou agente político que, como regra, vive de seu próprio salário. Isso fez com que alguns servidores e agentes estaduais e municipais, que seriam prejudicados, atuassem para modificar o texto.

Registre-se, ainda, que, ao vincular e limitar todas as formas de remunerações do serviço público estadual ao subsídio de governador, além de rebaixamento do salário e do subsídio de muitos servidores, membros de órgãos e poderes e de agentes políticos, a PEC sujeitaria a autonomia do Poder Judiciário, do Poder Legislativo e do Ministério

Público Estadual à vontade do chefe do Poder Executivo estadual, fato que ameaçava a separação e o equilíbrio entre os poderes.

Como desvincular a remuneração dos procuradores de Estado do subsídio do governador e vinculá-la ao subsídio do Judiciário se nem mesmo os Poderes Legislativo e Judiciário e o Ministério Público estadual estavam livres dessa vinculação? O desafio era estabelecer uma estratégia que fosse capaz de realizar esse "milagre".

No desenho da estratégia, era preciso: 1) desenvolver uma tese e reunir os argumentos para defendê-la; 2) analisar as regras do jogo (o Regimento Interno da Câmara dos Deputados), incluindo as fases de tramitação da PEC e os prazos para cada uma delas; 3) mapear os principais stakeholders; 4) preparar as emendas e os documentos de apoio ao trabalho parlamentar; e 5) definir as táticas de atuação junto aos deputados federais, já que a PEC, por ser de autoria do Poder Executivo, iniciou sua tramitação pela Câmara dos Deputados.

Quanto à tese, procurou-se identificar, dentre as carreiras existentes nos Estados da Federação, quais delas tinham similaridade com os cargos exercidos pelos procuradores de Estado. No capítulo IV da Constituição Federal, que trata "Das Funções Essenciais à Justiça", constatou-se quatro categorias de servidores e membros de poderes e órgãos cujas atividades se assemelham: a Magistratura (como poder que julga); o Ministério Público (responsável pela acusação na defesa de interesses gerais da sociedade); a Defensoria Pública (que defende os pobres); e a própria Advocacia Pública (que promove a defesa dos agentes, do patrimônio e das políticas públicas). Todas essas atividades jurisdicionais2 eram exercidas por advogados de formação, que ingressavam no serviço público por concurso de provas e títulos.

Considerando que no plano federal também existiam tais carreiras e cargos, e que todos se submetiam a um único teto remuneratório, não seria inusitado ou despropositado adotar o mesmo tratamento nos níveis estadual e municipal. Para tanto, era necessário criar um

^{2.} Prestação jurisdicional consiste na efetivação do exercício dos direitos, garantias e obrigações dos cidadãos.

outro parâmetro que não fosse o subsídio de governador, que, além de não ser uma contrapartida pelo trabalho desenvolvido, seu valor era menor que a média de remuneração das carreiras dos operadores do direito no âmbito dos Estados.

Entretanto, para evitar a vinculação da remuneração dos procuradores dos Estados ao subsídio de governador, como proposto na PEC, era necessário, primeiro, criar o subteto estadual do Judiciário para que fosse possível, na segunda etapa, vincular a remuneração dos procuradores dos Estados a este novo subteto. E assim foi feito: o cliente foi orientado a apoiar e trabalhar para a criação do subteto dos membros da Magistratura e sua aplicação aos Ministérios Públicos estaduais.

Como já se tinha a tese e a ideia de como implementá-la, era preciso analisar as regras do jogo, identificando, no Regimento Interno da Câmara dos Deputados, quais as fases de tramitação e os prazos em cada uma delas, para então definir os passos a serem dados em cada fase. A PEC passaria por três instâncias, com possibilidade de intervenção em cada uma delas: Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC); e Comissão Especial e Plenário.

A primeira fase da tramitação foi na CCJC, a mais limitada instância para promover mudanças no texto, porquanto sua função se restringia a examinar a admissibilidade, a constitucionalidade e a técnica legislativa da PEC. Não era possível, nessa fase, promover qualquer mudança de mérito - no máximo, sanar vícios de inconstitucionalidade.

Com o argumento de que a vinculação da remuneração de membros do Judiciário e do Ministério Público - instituições com autonomia administrativa, financeira e orçamentária - ao subsídio de governador seria uma interferência indevida na autonomia daquelas instituições de Estado, a CCJC poderia corrigir essa inconstitucionalidade flagrante. Esse argumento foi levado ao relator na CCJC, acompanhado do pedido de correção do vício de constitucionalidade, o que poderia ser feito por emenda saneadora do próprio relator. O

relator, o então deputado Maurício Rands (PT/PE), atendendo ao apelo de diversas entidades representativas das carreiras jurídicas e considerando o fato de que não se tratava de mudança de mérito, aquiesceu aos argumentos e removeu a inconstitucionalidade em seu parecer, criando um subteto para os Judiciários estaduais e estendendo sua aplicação aos membros dos respectivos Ministérios Públicos. O parecer, com as emendas saneadoras, foi aprovado em 5 de junho de 2003.

Portanto, nessa primeira fase, o objetivo foi alcançado, pois já se dispunha de uma referência para vincular o subteto dos procuradores dos Estados. A vinculação do subsídio dos membros dos Ministérios Públicos estaduais ao subteto de desembargador, fixado em 95% do subsídio de ministro do Supremo Tribunal Federal, era a primeira exceção de que necessitavam os procuradores dos Estados para viabilizar seu pleito.

Com o primeiro passo da estratégia bem-sucedido, partiu-se para o próximo, que consistiu em mapear os principais stakeholders para, dentre eles, escolher aqueles que iriam, de um lado, patrocinar a emenda para vincular a remuneração dos procuradores estaduais ao subsídio de desembargador, e, de outro, articular e negociar a viabilização desse pleito junto ao relator, aos líderes e aos demais parlamentares. O perfil do "padrinho" da emenda deveria ser de alguém que: 1) fosse da base do governo; 2) tivesse formação jurídica; 3) gozasse de credibilidade perante seus pares; e 4) estivesse efetivamente disposto a dedicar tempo e esforço em favor do pleito, desde a coleta de assinaturas para a emenda até sua aprovação conclusiva. Dentre os nomes sugeridos, o cliente optou pelo nome do deputado Roberto Magalhães, um parlamentar com sólida formação jurídica, integrante de um partido da base do governo, pois estava na época no PTB, e profundo conhecedor da matéria, além de procurador estadual aposentado. Havia outros nomes com essas características, como os deputados Aloysio Nunes Ferreira (PSDB/SP), Luiz Antônio Fleury Filho (PTB/SP) e Michel Temer (PMDB/SP), todos oriundos de carreiras jurídicas, sendo Fleury procurador de justiça aposentado e Aloysio e Michel procuradores estaduais aposentados, mas a opção recaiu sobre o nome do deputado Roberto Magalhães.

Na fase da Comissão Especial, apresentava-se uma dificuldade adicional. Se, para criar o subteto do Judiciário e aplicá-lo aos magistrados e aos membros dos Ministérios Públicos estaduais, além do argumento da interferência na autonomia do poder ou órgão, contava-se com o fato de serem os cargos vitalícios e inamovíveis, no caso dos procuradores dos Estados, isso não seria possível. Ou seja, no primeiro caso, não fazia sentido fixar critérios diferentes de remuneração entre cargos cujas atribuições e prerrogativas eram praticamente iguais, enquanto no segundo não existia esse mesmo nível de semelhança.

Nessa fase, foi elaborada a Emenda de nº 69/2003, cujo primeiro signatário ou subscritor, conforme tinha sido combinado com o cliente, foi o deputado Roberto Magalhães (PTB/PE), que foi exemplar em sua defesa. A emenda, porém, além dos procuradores dos Estados, contemplava também os defensores públicos estaduais, uma carreira bem vista e com poucos integrantes, fato que reduzia a resistência dos governadores, já que o impacto financeiro seria bem menor do que o dos procuradores estaduais.

Assim, considerando a simpatia que os parlamentares, inclusive o relator da reforma na comissão especial, deputado José Pimentel (PT/CE), tinham pelos defensores públicos, novamente, houve a necessidade de priorizar outra carreira, o que, sob o argumento da isonomia, criaria as condições para contemplar a inclusão dos procuradores. Isso criou certo desconforto entre os procuradores porque, supostamente, seu consultor estava trabalhando para outras carreiras. No entanto, eles compreenderam e aprovaram a estratégia. Afinal, era muito arriscado avançar com seu pleito sem antes contemplar os outros, uma vez que esta era a condição para viabilizar o argumento que garantiria a aprovação da sua emenda, que, se fosse apresentada antes e de maneira isolada, provavelmente, ninguém seria contemplado, devido à resistência dos governadores.

De fato, o relator aquiesceu em contemplar os defensores públicos em seu parecer, porém não foi possível fazê-lo na fase da Comissão Especial. No plenário, em parecer à Emenda Aglutinativa Substitutiva Global nº 4, do deputado Nelson Pelegrino (PT/BA) e outros, o relator acatou a inclusão dos integrantes das Defensorias Públicas estaduais no mesmo subteto aplicável aos membros dos Ministérios Públicos estaduais. Essa emenda foi aprovada por 358 votos a favor, 126 contrários e nove abstenções, no dia 5 de agosto de 2003.

Com praticamente todas as carreiras jurídicas vinculadas ao subteto de desembargador, faltavam apenas os procuradores estaduais. Foi então que se colocou em prática a tática de indução, levando ao relator e aos líderes partidários a seguinte questão: se três das quatro carreiras essenciais à Justiça estão com subteto vinculado ao subsídio de desembargador, sendo duas delas sem qualquer subordinação ao Judiciário, que sentido faria não contemplar a quarta carreira, no caso, a advocacia pública dos Estados? Os parlamentares, para serem coerentes, ou incluíam os procuradores estaduais, também conhecidos como advogados públicos, ou teriam que retirar os defensores públicos, que é carreira do Executivo, do subteto de desembargador.

A estratégia foi vitoriosa. Ela foi capaz, a partir de elementos de persuasão e indução, de convencer os parlamentares sobre a necessidade, a conveniência e a oportunidade do pleito dos procuradores estaduais. Na madrugada do dia 7 de agosto de 2003, por 461 votos favoráveis, cinco contrários e uma abstenção, finalmente, foi aprovada a Emenda Aglutinativa nº 8, objeto da fusão das Emendas nos 18, 69, 129 e 313, que mandou aplicar aos procuradores estaduais o subteto dos Poderes Judiciários estaduais, que é o subsídio do desembargador.

Este relato demonstra que, com informações de boa qualidade, com estratégias e táticas bem definidas, com transparência e atendendo a princípios éticos, com disciplina, paciência e identificando stakeholders confiáveis no processo, é possível orientar o exercício de influência de modo inteligente, observando as boas práticas de condução de pleitos setoriais em um sistema republicano e democrático.

Conselhos aos jovens profissionais de RIG:

- 1) Quando tratar com agente político ou autoridade governamental, certifique-se de que seu interlocutor delegou a tarefa a um assessor ou fez anotações sobre o pleito, pois, caso não tenha adotado alguma dessas providências, dificilmente, irá se lembrar de dar seguimento à demanda. Além disso, não deixe de tomar nota de algum contato do assessor.
- 2) Seja perseverante na defesa de seus pleitos, "marque em cima", mas sem sufocar seu interlocutor. O decisor, até por excesso de compromissos, pode lhe deixar na mão se você não estiver atento às tarefas e aos prazos.
- 3) Só patrocine pleitos ou assuma causas que sejam defensáveis ética e moralmente, e coincidam com o interesse público.
- 4) Nunca transija com questões éticas. A credibilidade é o segredo da atividade, por isso, nunca descuide dos aspectos éticos da profissão, mesmo que eventual proposta lhe pareça vantajosa ou interessante.
- 5) Sempre que comparecer a eventos audiência, reunião com autoridades ou com clientes esteja preparado com conhecimento sobre os assuntos a serem abordados e os atores envolvidos.
- 6) Não existe milagre nesta área de atuação o resultado é sempre produto de boas estratégias e muito empenho, dedicação, humildade e disciplina.

Do Comércio Internacional às Relações Governamentais, encontrando minha vocação

Por Ivanilda Frazão

Eu sou a Ivanilda Frazão Tolentino, natural de Porto Velho/Rondônia, na região norte do País. Iniciei minha graduação e experiência profissional na capital de São Paulo, que contribuiu muito na minha estrutura profissional para retornar a Porto Velho e poder desbravar na área internacional.



Sou formada em Administração de empresas com ênfase em Comércio Exterior e MBA em Negócios. Possuo experiência em despacho aduaneiro, tanto para os processos de importação como exportação. Além de vasta atuação em projetos de internacionalização, feiras, caravanas internacionais, rodadas de negócios, missões empresariais e fomento internacional.

A proatividade em participar de treinamentos, palestras e discussões sobre o mercado internacional, em diversas entidades nos grandes centros nacionais e internacionais, contribuíram para o meu olhar internacionalista na região Norte, visando o desenvolvimento local e inserção das médias e pequenas empresas, MPEs, no comércio exterior.

Na capital de Rondônia, Porto Velho, atuei como consultora do Sebrae pelo Programa Brasil Empreendedor. Na Federação das Indústrias do estado de Rondônia, implantei e coordenei o Centro Internacional de Negócios, com diversos projetos como a caravana da exportação que levava ao interior do estado, órgãos ligados a essa área com o objetivo de apresentar a empresários o caminho ideal para buscar oportunidades de negócios na economia global. No governo do Estado atuei como coordenadora da área internacional. Imple-

Por Ivanilda Frazão 121

mentei o projeto de ZPE (Zona de Processamento de Exportação) impulsionando e fomentando a internacionalização de empresas com diversas ações que buscaram integrar a instituição e os empresários. Exercendo, assim, sem me dar conta, a arte de ser profissional de Relações Governamentais e Institucionais, o famigerado RIG.

Tive a oportunidade de contribuir como diretora do Conselho Regional de Administração do estado de Rondônia – CRA-RO. Na diretoria institucional e profissional, busquei aproximação do Conselho com as entidades de classe. Na diretoria administrativa e financeira, apresentei a necessidade do *compliance* na gestão e a aprovação do projeto de criação de três comissões: dos jovens administradores, de negócios internacionais e de ensino. Os colegiados têm como objetivo abrir o diálogo com potenciais parceiros dos seus respectivos setores, ou seja, classe empresarial, governo e o mundo acadêmico, identificando parceiros para ações necessárias aos setores produtivos. Fortalecendo, dessa forma, o Conselho de Classe e os profissionais da gestão.

Tendo desenvolvido essa trajetória institucional, em 2016 resolvi realizar voo solo e fundei a empresa Interfrazão Negócios Internacionais, para desenvolver projetos e buscar defender os interesses da classe empresarial. Consagrei o conhecimento e atuação como Profissional de Relação Institucional e Governamental – RIG, ao investir no intercâmbio internacional ao Chile. Conhecimento necessário aos que buscam exercer a defesa de interesses. O reconhecimento da profissão RIG no Brasil é um marco para a legitimidade do profissional que atua como porta-voz na esfera governo, instituição ou empresa.

Como profissional RIG associada à ABRIG, desde maio de 2018, e diretora da Interfrazão, tenho como visão um mundo mais idealista e transparente, onde atitudes de assédio moral, racismo, corrupção, postura antiética, sonegação de impostos, homofobia, mau atendimento e outros, não são mais passivos. Pude adquirir uma visão ampla da minha área de atuação e entender como os poderes atuam, se organizam e se articulam, principalmente no Legislativo. E

o mais importante, como eles podem interferir nos negócios e quem são os principais tomadores de decisão em cada pasta.

O posicionamento, atuação e missão da Interfrazão declaram em seus princípios a transparência, prestação de contas, equidade e respeito a valores. O *compliance* é a fórmula para todas as empresas que desejam trabalhar bem e com crescimento exponencial neste mundo. Sou RIG com orgulho!

Dicas da Ivanilda

- Acredito que os jovens RIGs estão tendo um cenário a ser explorado de vasto conhecimento em literatura, capacitação, postura e relacionamento;
- O Brasil no mundo e o mundo no Brasil trazem a ferramenta tecnológica aliada para as informações confiáveis;
- É importante manter um estudo contínuo com um olhar ao desenvolvimento social, agregando valor às cadeias produtivas e ao crescimento abrangente;
- O profissional RIG é o pilar para nas esferas local, nacional e internacional. Ele possui a versatilidade e oportunidade de fluir em diversas áreas de atuação.

Biografia

IVANILDA é formada em Administração (FASP), com especialização em Direito Internacional (CEDIN). Atualmente é diretora Administrativa e Financeira do Conselho de Administração de Rondônia.

Por Ivanilda Frazão 123

A fotossíntese da Frente Parlamentar da Agropecuária – FPA

Por João Henrique Hummel

A área de relações governamentais no Brasil é desafiadora e transformadora, do ponto de vista pessoal e profissional. Posso dizer que, ao longo de toda minha carreira, nenhum momento foi igual. Ressalto ainda, sem exceção, as grandes oportunidades geradas para a agropecuária na busca por soluções que promovessem o desenvolvimento sustentável do setor no Brasil.



Formado em Agronomia, com especialização na área de sementes, biotecnologia e fitossanidade, atuei por muitos anos em associações do setor agropecuário, onde conheci o trabalho da Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA). Diante do cenário impopular da agropecuária na década passada, contaminado por notícias falsas e preconceituosas sobre o setor, precisei trabalhar pautas difíceis sem abertura de diálogo com a população.

Sabíamos que o Brasil tinha uma Constituição Parlamentarista e um sistema de governo presidencialista, em que os parlamentares não estavam exercendo o real papel de diálogo com a sociedade. Passamos a ver quais eram as possibilidades e os tipos de problemas que deveriam ser resolvidos. Percebemos que os problemas precisavam ser debatidos, não com o governo, mas com a sociedade. O poder de convencimento do parlamentar é muito grande. Uma ferramenta importante de aproximação com a população.

A FPA já existia quando iniciei o trabalho. Estamos falando de mais de 10 anos atrás, quando propus uma nova maneira de desenvolvermos estratégias e uma nova organização no Congresso. De forma

sistematizada e estruturada. Já não tínhamos apenas uma estratégia, mas também um motivo ou objetivo a ser resolvido e alcançado.

A maior experiência foi a sinergia entre parlamentares e produtores rurais no âmbito das relações governamentais. Ali, foi decidido que iniciaríamos o diálogo, não apenas isolados, mas também com a população para alcançar o objetivo único de fortalecer o debate da cadeia agropecuária dentro do Congresso Nacional. Lá, pela Constituição, é o lugar onde você coloca os problemas, discute e busca soluções com a cumplicidade da sociedade como um todo.

Com isso, tive a satisfação de poder auxiliar na construção de uma pauta e de identificar os gargalos que impediam a competitividade brasileira nesse processo. Trabalhamos o Código Florestal, a modificação do crédito rural, a modernização da legislação trabalhista, fundiária e tributária. Além da questão indígena, patrimonial, o debate de defensivos e licenciamento ambiental, a fim de garantir a segurança jurídica necessária à competitividade do setor. Dentro dessa pauta, encontrávamos pontos que precisavam ser discutidos com todos. Cá estamos, mostrando que a agricultura é uma vocação brasileira, cheia de potencial para alimentar o mundo com sustentabilidade e qualidade.

"A sociedade organizada deve fazer um debate em torno dos interesses do País, gerar conteúdo e identificar seus problemas de forma clara. Não adianta só reclamar, deve-se debater e apresentar propostas concretas. Esses debates precisam começar dentro das Câmaras de Vereadores, das Assembleias Legislativas e do Congresso Nacional".

Com o Código Florestal, a FPA percebeu que havia se fortalecido quando contou com a participação fiel dos parlamentares. A partir do momento em que os deputados e senadores começaram a tomar conhecimento do assunto, surgiu uma pauta que eles levaram para as bases. E os parlamentares, por meio do conhecimento e da posição deles, começaram a fazer um debate com a sociedade.

A nossa intenção dentro de um governo que não entendia o potencial das nossas ideias, no qual estava receoso em abrir diálogo dentro do Executivo, era de fazer esse empoderamento do Legislativo diante das demandas do setor. Buscamos uma discussão transparente dentro do Congresso. Mais importante do que o governo resolver os problemas na canetada, é que os temas sejam debatidos e que haja um amadurecimento da sociedade. É importante compreender que em um país onde o setor contribui com 23% do PIB nacional, o problema do produtor não é apenas dele. Se o produtor não tiver condição de produzir, se não tiver crédito, tecnologia ou estrada, quem paga o pato é o cidadão brasileiro, que sofre com o aumento dos alimentos e de produtos básicos.

"Lembre-se que: quanto maior a participação da sociedade dentro do debate e da comunicação, maior o fortalecimento do processo democrático".

A sociedade organizada deve fazer um debate em torno dos interesses do País, gerar conteúdo e identificar seus problemas de forma clara. Não adianta só reclamar, deve-se debater e apresentar propostas concretas. Esses debates precisam começar dentro das Câmaras de Vereadores, das Assembleias Legislativas e do Congresso Nacional. Precisamos fortalecer esses canais de comunicação e de interlocução dos interesses. Lembre-se que: "quanto maior a participação da sociedade dentro do debate e da comunicação, maior o fortalecimento do processo democrático".

O trabalho foi feito de forma estruturada para fortalecer e criar um ambiente de coalizão dentro do Congresso Nacional para o combate, enfrentamento e esclarecendo os pontos que impediam a produção e competitividade do Brasil. Hoje, vemos o crescimento das exportações. E a grande vantagem foi mostrar que a democracia vale a pena e leva ao esclarecimento, ao conhecimento. E é legítima.

Em 2020, diante da pandemia da Covid-19, pudemos acompanhar os resultados positivos do setor, que não parou e deve ser o motor da recuperação econômica do País. E esta é a importância da

agropecuária e do trabalho que precisa ser continuado para abraçarmos nossa vocação agrícola.

São 12 anos de um trabalho difícil de compreender, mas rendeu bons frutos ao País. Cada dia aumenta o debate em torno do setor e a presença da agropecuária na vida das pessoas. Durante os anos de trabalho, conseguimos sistematizar a organização, levar conhecimento para esse grupo de parlamentares e fortalecer o debate com a sociedade.

"Não sou o mesmo que começou. Sou um cidadão muito melhor do que já fui, ciente de que tudo é possível quando existe democracia e transparência".

A FPA busca estimular a ampliação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro. Nos últimos anos, a bancada tem se destacado nos trabalhos do Congresso Nacional. De composição pluripartidária e reunindo mais de 250 parlamentares, a bancada tem sido um exemplo de grupo de interesse e de pressão bem-sucedido. É considerada a mais influente nas discussões, articulações e negociações de políticas públicas no âmbito do Poder Legislativo. Mais do que profissional, foi um dever de cidadania que cumpri e me orgulho muito. Não sou o mesmo que começou. Sou um cidadão muito melhor do que já fui, ciente de que tudo é possível quando existe democracia e transparência.

Dicas do João Henrique

A fotossíntese:

- · Rotina e Persistência;
- · Quem não é visto não é lembrado, por isso ocupe o seu espaço;
- Invista no debate e se permita criticar e ser criticado;
- · Faça as perguntas certas;
- Foque no que é certo e dê transparência àquilo que foi feito.

Biografia

João Henrique é formado em Engenharia Agronômica (UNB). Atualmente é diretor executivo do Instituto PensarAgro.

A liderança construída no reconhecimento de pessoas e seus talentos

Por Ivonice Campos

Reconheço que a atividade de Relações Institucionais e Governamentais - RIG exige o valor da liderança. Qualidade inerente ao indivíduo, pode ser percebida desde a infância, como recordo de minha própria experiência. Ainda na puerícia, vivências contribuíram significativamente para a compor a profissional que sou hoje.



Natural de Porto Alegre – RS, menina ainda não matriculada em ensino regular, fui convidada a representar o colégio de minha cidade em seu desfile cívico. Esse marco trouxe o sentimento de responsabilidade e achei aquela sensação energizante. O desempenho nesse primeiro papel oportunizou outro convite: compor um grupo de teatro cujas apresentações percorriam diferentes cidades.

Em tão tenra idade, as artes cênicas me proporcionaram valiosos ensinamentos como a sinergia de um grupo, a responsabilidade de cada papel para a composição e sucesso do espetáculo, a fidelidade e hierarquia ao atendimento às orientações da direção, o respeito ao tempo para ouvir e o tempo de falar, a importância do trabalho em equipe. Através do teatro, lapidei minha aptidão para falar em público, a ter versatilidade na oratória, ferramentas cruciais a um bom profissional de RIG, haja vista que negociações de pleitos diferentes em cenários distintos e com personagens diversos são inerentes à profissão. A estratégia de diferenciação que a versatilidade nos proporciona é a ciência a ser explorada nessas ocasiões.

Ainda aprendi a saber a hora certa de me pronunciar. O respeito de ouvir e o manuseio ao temperamento, aprendidos em palco, são essenciais para a vida pessoal e profissional. Em reuniões, busco

Por Ivonice Campos 129

sempre ouvir a todos, refletir e apenas então falar, e sempre de forma que minha fala gere contribuição de conteúdo. Desta maneira, palavras são agregadoras e as sínteses de reuniões e encaminhamentos necessários são facilitados.

Na adolescência, um dos alicerces das experiências que tive foram as reuniões dominicais. O pároco entregou a mim a responsabilidade de me pronunciar aos jovens após nossos estudos em grupo, o que acarretou na escolha deles para eu que os liderasse. Esse marco ressaltou em mim a importância de saber lidar com novos desafios, da forma como é requerido ao profissional de RIG.

"Um dos maiores valores que levo comigo é o da lealdade, pois, ao atuarmos na defesa de uma pessoa, um grupo, até mesmo de nós mesmos, a nossa consciência e a nossa equipe fazem com que sejamos líderes íntegros".

É necessário ter em mente a lealdade como algo intrínseco, sempre nos atendo à imagem de quem estamos representando.

Aos 16 anos, ingressei na Universidade Federal do Rio Grande do Sul para me formar em Engenharia Química. Ao longo da graduação, procurei conhecer diferentes setores e agregar conhecimento prático com estágios em siderúrgicas e cervejarias, além de ter trabalhado como pesquisadora de físico-química. Contribuí em diferentes pesquisas e trabalhos acadêmicos, produzindo artigos científicos ainda na etapa da graduação. Conheci professores cientistas de expoente renome e que foram generosos em compartilhar seus conhecimentos comigo.

"Aprendi a admirar as pessoas pelos seus conhecimentos e pela forma com que os colocam em prol da sua comunidade; e essa é uma virtude que até hoje me encanta: pessoas que adquirem conhecimento, estão em constante evolução e sabem transmiti-lo com sabedoria".

Assim que me encontrei formada, o meu primeiro emprego foi no setor de mineração de carvão, fuorita e coqueria. Ao assumir, logo fui convidada a ser gerente de produção e lidava com toda a

área de tratamento de minérios, operação e manutenção de usinas e transporte, inclusive ferroviário.

O ambiente, assim como nos meus estágios, era predominantemente masculino. Apenas cinco empresas formavam o Grupo Empresarial em diferentes cidades, somando em torno de 5.000 funcionários. Éramos um verdadeiro time em ação, conhecia aquelas pessoas, suas histórias e por longo tempo convivi com elas. Recordome que, ao montar as escalas de trabalho, sabia exatamente quem colocar em cada posição e horário, pois sabia o nome, a habilidade e onde moravam, suas famílias, suas aptidões. Criava o organograma da empresa baseado na melhor logística, inclusive externa, já que a empresa operava em turnos por 24 horas.

Uma das preciosidades que esse período de liderança de grandes equipes de funcionários me oportunizou foi conhecer as pessoas e, assim, identificar suas habilidades e talentos. Antes de ofertar cursos ou encaminhar as oportunidades, é necessário reconhecer e respeitar as aptidões de cada um para melhor direcioná-los. Há dons que o próprio indivíduo desconhece e saber valorizá-los é uma ferramenta diferenciadora para os negócios. Encaixar as pessoas em atividades adequadas ao seu perfil permite evitar que os colaboradores se frustrem em suas metas e reduz riscos e prejuízos à organização.

"Ser líder é ter entusiasmo por conhecer as pessoas e se encantar e valorizar a beleza de cada uma".

Como um dos resultados, em 12 anos de atuação na mineração, consegui aumentar em 32% o número de mulheres na empresa. Para isso, oferecia entrevistas às adolescentes e realizava um projeto de longa data para essas jovens, treinando-as em oficinas elétricas, mecânicas, laboratórios e sistema de controle de qualidade para trabalharem e se desenvolverem profissionalmente. No começo, eu mesma as capacitava, pois naquela época não havia outras mulheres nesse setor para motivá-las. Assim criei laços de amizade com essas jovens aprendizes.

Por Ivonice Campos 131

Além da gestão e da produção na mineração, era responsável por fornecer toda a rede de telefone e energia, além de controle de aluguel nas vilas e manutenção das locomotivas. Fui responsável por criar a escola para os filhos dos funcionários. Um dia, uma das mães, que era minha funcionária, me disse: "Minha filha está pronta para ser presidente do Brasil", porque nessa escola desde os filhos do prefeito até os filhos dos funcionários do chão da fábrica recebiam o mesmo ensino. Consegui realizar um trabalho que contemplou desde o desenvolvimento do plano pedagógico até a construção de parcerias com empresários para oferecer bolsas de estudo àqueles que não tinham condição. Criamos um dadivoso projeto comunitário de equidade. Foi um trabalho incrível e que me exigiu bastante, mas que valeu cada investimento pessoal. É extremamente gratificante saber que de alguma forma consegui transmitir o conhecimento. Amo aquela cidade e as pessoas que lá vivem, por ter contribuído para as suas gerações.

"O respeito é outro elemento importante para um RIG. Percebo que há pessoas que só respeitam se o profissional for de uma grande empresa ou organização, mas o respeito é um dever de todos para com todos. Trata-se da dignidade do profissional oferecer respeito e valorizar a preparação de seus pares".

A equidade e diversidade de experiências agregam valor ao profissional. Após o período no setor privado, fui convidada para trabalhar no setor público. Nessa época, assessorei vários governadores e foi uma fase enriquecedora em aprendizados. Também implantamos a legislação ambiental do Brasil, a qual ajudei a escrever. Vindo toda semana a Brasília para fazer esse trabalho, chegou um momento em que a minha presença foi requisitada em tempo integral na capital. Durante esse tempo, continuei me especializando academicamente.

Ainda no setor público, atuei na Secretaria de Estado de Articulação Nacional, que, por ser na capital do País, era tanto de relações institucionais nacionais quanto internacionais. Após isso, fui

convidada a trabalhar em um grupo de três grandes escritórios de advocacia. Lidei com a parte técnica, participando das negociações no Congresso e outras demandas, e foi nesse momento que começamos a ter as primeiras reuniões de planejamento para dar vida ao que hoje é a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais.

É preciso entender que a profissão de RIG possibilita a renovação a cada dia. Ter essa visão dinâmica em uma mesa de negociação faz a diferença, já que abre os horizontes e as perspectivas, inclusive na compreensão de que os indivíduos de ontem já não são os mesmos hoje. Saber combinar valores como o da versatilidade e criatividade para conseguir apresentar uma proposta de modo diferente a cada nova reunião e ir se adaptando conforme o roteiro se modifica é valioso.

"Descobrir o belo em tudo e cultivá-lo como ideal de vida".

Quando estamos dispostos a desenvolver um projeto em conjunto, é imprescindível que os encaminhamentos resolutivos sejam melhores do que os interesses particulares iniciais. O resultado da negociação não é outro senão uma relação de ganha-ganha, pois ambas as partes precisam construir juntas uma proposta que leve em consideração as diferentes perspectivas apresentadas.

Em um projeto de lei, levamos determinado posicionamento e ouvimos as visões dos outros segmentos da sociedade. Dessa forma, aprendemos as demais necessidades alheias aos interesses iniciais. A participação de um RIG em negociações é única, é como um mediador, porque ele consegue contemplar um cenário melhor e mais inclusivo do que as partes haviam pensado, através de uma visão mais panorâmica. Vejo o RIG como um empreendedor, que fabrica produtos e serviços acima da expectativa do cliente.

"É preciso surpreender o cliente com uma inovação que seja útil, avançada, sustentável e no momento em que ele irá precisar".

Nos últimos 13 anos, me dediquei voluntariamente a participar do projeto de consolidação de uma associação que fosse voltada para

Por Ivonice Campos 133

o enriquecimento da atividade de relações institucionais e governamentais, em dar apoio e suporte desde aos jovens que estão ingressando na área até aos profissionais mais experientes. Acredito que os comitês possuem uma missão fundamental ao serem um espaço que possibilita o compartilhamento direto de conhecimento. Vejo esses conceitos fortalecidos, em especial no Comitê Jovem da ABRIG.

Busco sempre me guiar através desses valores que compartilhei com vocês e que foram adquiridos ao longo da minha trajetória de vida.

RIG ressignificado, pensando no futuro

A atividade de RIG exige novas competências para tratar também de temas ambientais, sociais e de governança, pois a pandemia e uma maior pressão de investidores e da sociedade têm exigido um posicionamento das empresas em relação a produtos e serviços mais sustentáveis, bem como práticas de inclusão social que acelerem a evolução da agenda ESG (*Environmental*, social and corporate governance) no Brasil.

Criar essa visão transversal e ser mais ambicioso com essa pauta é um papel do RIG, que decorre da união da área de ESG com a de investimento de impacto. Esse entendimento vai crescer nos próximos anos, já são procurados profissionais alinhados com estes valores, que sejam autodidatas e capazes de filtrar o que é importante vincular à estratégia da instituição.

Para o profissional de RIG, é fundamental a capacidade de leitura do que ocorre no Brasil e no mundo. A dificuldade de fazê-la bem é alta, considerando a quantidade de temas da agenda – da tecnicidade de uma economia de baixo carbono às nuances das demandas sociais. Há demanda para todos se posicionarem frente a temas latentes na sociedade: da diversidade interna à questão da Amazônia.

O RIG contemporâneo precisa ter empatia e uma "mentalidade sustentável". O *Edelman Trust Barometer* 2021, que entrevistou 33 mil pessoas em 28 países, indicou que 86% acreditam que os CEOs, assessorados pelos profissionais RIG, devem se posicionar publicamente sobre os desafios da sociedade.

Estudo recente do Pacto Global indicou os atributos desta mentalidade: pensamento sistêmico, capacidade de incluir *stakeholders* no processo de transformação, habilidade para desafiar abordagens convencionais e pensamento de longo prazo, com coragem para quebrar o *tradeoff* entre sustentabilidade e lucro, além de contribuir para alocar capital e atrair parceiros para criar uma agenda de valor transversal.

Entendo que o profissional de RIG, diante de maior pressão da sociedade, de investidores e órgãos reguladores, precisa ter resiliência, olhar crítico e atenção à agenda global. Entre as novas competências exigidas, estão maior capacidade de articulação, conhecimento de aspectos financeiros e comunicação multilateral.

Pensar em ecoeficiência hoje é obrigação. O principal é a capacidade de olhar como a sustentabilidade entra no *business*, integrando-a em todo o negócio, porque isso exige uma transformação cultural.

Atualmente, as empresas buscam no mercado executivos de RIG que questionem as decisões tomadas e façam a articulação das novas estratégias com CEO e conselho para desmistificar as questões sustentáveis técnicas para transformá-las em um diálogo mais natural.

O grande desafio é gerar engajamento – e esse engajamento se dá com comunicação para melhor demonstrar e explicar os projetos, pleitos das organizações.

Dicas da Ivonice

- RIG é um empreendimento. Todas as pessoas que buscam concretizar os seus sonhos estão empreendendo ao colocar o seu propósito, energia e foco em algo. Principalmente as mulheres, que são inerentemente multitaskers;
- Respeitar a ordem de fala de cada um. Sua fala é importante, mas, antes de fazê-la, preste atenção nas demais para que ela possa agregar valor à conversa;
- Estar sempre preparado para novos desafios. É preciso saber lidar com situações adversas que aparecem, principalmente em RIG, quando lidamos com gerenciamento de crise;

Por Ivonice Campos 135

- O respeito ao profissional é uma obrigação. Respeite desde o profissional que zela pela limpeza do chão até o que está à frente de grandes corporações;
- Se mantenha sempre leal a você mesmo e à sua equipe.
 Construa relações duradouras e verdadeiras ao longo da sua trajetória;
- Procure sempre transmitir o conhecimento de forma sábia, procure fazê-lo com bastante cautela, de modo que sempre se atenha à sabedoria emocional, técnica e profissional;
- Versatilidade por excelência. Entrar em campo com a cor da camisa que estamos defendendo. Um bom profissional de RIG sabe defender qualquer um dos lados, sem deixar sua vida pessoal interferir na profissional;
- Um verdadeiro líder conhece a sua equipe e sabe como melhor gerenciá-la ao saber como melhor aproveitar a habilidade de cada funcionário;
- Em cada negociação em que for, procure sempre levar uma ideia, não para que seja aceita, mas para que possa ser melhorada com a contribuição de todas as partes presentes.

Biografia

IVONICE é formada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É uma das fundadoras da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais e exerce o cargo de vice-presidente da entidade. Foi presidente fundadora da Associação Brasileira de Energia Eólica – ABEEólica, e premiada com o *Women of Winds*. Atualmente é sócia-presidente da IR Consultores & Associados, presidente do Conselho da Mulher Empresária e líder do Comitê Cultura do Grupo Mulheres do Brasil - GMdB DF.

Green Lobby: Uma trajetória de Resiliência

Por Leandro Frota

Tenho recordações de gostar de política desde criança. No colégio, fiz abaixo assinado para a criação de um grêmio estudantil. Entendia ser importante negociar melhorias no colégio e me achava preparado para ser o representante dos estudantes.



Criamos o grêmio e instituímos uma representação estudantil independentemente

de partidos políticos. Era um colégio de classe média, em um bairro bem pobre, com ausência de serviços básicos de infraestrutura e segurança. Acredito que, vendo as diferenças sociais e econômicas, cresceu um sentimento de transformação e doação de minha parte.

"Acreditava que iria mudar o mundo, só que para isso eu precisava mudar meu bairro".

Sem entender como suprir esse sentimento, fui convidado para fazer parte da chapa da Associação Municipal dos Estudantes Secundaristas (AMES-RJ), onde me tornei diretor de escolas pagas. Meu papel era coordenar o movimento estudantil nas escolas privadas. No mesmo ano, me filiei ao PCdoB e fui militante da Juventude Socialista. Acreditava que iria mudar o mundo, só que para isso eu precisava mudar meu bairro. Junto com as lideranças comunistas do meu bairro, montamos uma barraquinha na principal praça, aos sábados, para vender bottons, livros e explicar para a "classe trabalhadora" sobre a importância da união para a mudança do nosso bairro, município e do nosso País.

Durante esse tempo, tive minha primeira experiência em campanhas políticas. Panfletei nas ruas, fui coordenador de entregadores de panfletos, articulador de campanha nos colégios, associações de

Por Leandro Frota 137

moradores e entidades de classe no bairro, coordenador regional e passei a auxiliar nas propostas do partido.

Permaneci quatro anos no PCdoB e logo percebi que minha visão de mundo tinha mudado. Com a vitória do presidente Lula, resolvi me desfiliar do partido e prestar vestibular para Direito. Crescia um sentimento de me tornar advogado. Fui aprovado no vestibular e no primeiro período tive o privilégio de estagiar em um dos escritórios criminais mais tradicionais do RJ, do saudoso Paulo Goldrajch.

Tive várias lições de política, eleitoral, criminal e de administração pública no escritório. Durante o estágio, recebi o convite do prefeito Cesar Maia para ingressar no PFL e ser vice-presidente do PFL jovem municipal e estadual. No mesmo período, fui chamado para ser coordenador do movimento estudantil nacional da juventude do PFL e ser o negociador (pelo partido) no congresso da UNE. A UJS venceu a eleição, só que o PFL indicou uma vice-presidência e uma diretoria pela primeira vez na história.

Me formei em 2006 e, com o falecimento do Dr. Paulo, resolvi empreender e abrir meu próprio escritório com uma amiga da infância. Ao passar no exame da Ordem, fui chamado para compor os quadros da entidade. Tive o prazer de passar por várias comissões. Fui da OAB Jovem, membro e secretário-geral da comissão de precatórios e subcorregedor geral da OAB RJ.

Na corregedoria, exercia não só a função de "guardião" da ética como tinha o papel de articular com as subseções. Naquele momento, fazia parte do grupo de um jovem advogado que sonhava em presidir a nossa instituição. Viajei por todo estado para construir uma política de aproximação. A gestão era nova na entidade e precisava de aproximação com os atores mais antigos.

No ano seguinte, fui chamado para ser advogado do Democratas, o "PFL" com um novo nome. Cesar Maia já não era mais prefeito e o meu papel era "passar uma lupa" por todos os atos administrativos do novo prefeito, e em alguns casos questionar a inconstitucionalidade ou ingressar com algumas medidas jurídicas para "defender o

legado". No ano de 2010, fui chamado para ser um dos advogados da chapa Serra-Índio.

Foi minha primeira campanha presidencial. Confesso que foi por sorte. Fui chamado para ser advogado do deputado em reeleição Índio da Costa. Quando o Índio foi alçado à vice-presidente, ele fez questão de me levar para a equipe. Tive contato com grandes profissionais do direito e da ciência política, minhas viagens para Brasília tornaram- se rotina para participar de reuniões.

Com a derrota da chapa e com o racha do Democratas, fui chamado para ajudar na criação do PSD no RJ. Meu papel era de articulador e de advogado. O nosso papel era criar o partido em "tempo recorde". O partido tinha interesse em participar das próximas eleições. Foi um longo e árduo trabalho. Nossas reuniões começavam no café da manhã e muitas vezes "varava" a madrugada. O partido já nasceu grande. Por razões pessoais, não fiquei até o fim da construção do partido. Não me filiei ao partido. Resolvi sair do DEM e fui para o PSDB criar um projeto que me ajudaria muito a ser o profissional que sou hoje.

Fui o criador do PSDB Empreendedor. O papel do núcleo do Partido era fazer a ligação das micro e pequenas empresas com o Legislativo e Executivo. Em nossa análise, os micros e pequenos empresários tinham dificuldade de levar seus projetos e visão de mercado para os gestores. Ajudamos na criação do Projeto de Lei (PL) da "primeira empresa", proposto por um parlamentar tucano fluminense. Foi uma grande escola, entendi que eu poderia contribuir muito mais sem ser filiado a partidos políticos.

No mesmo período, depois de advogar para uma ativista pelos direitos dos animais e obter êxito em todas as suas ações, fui chamado para assumir a função de diretor jurídico da Sociedade Vegetariana Brasileira e me tornei um dos coordenadores (regional RJ) do projeto "Segunda sem Carne". O projeto nasceu nos EUA e cresceu muito no Brasil. O projeto avançou muito no Legislativo e no Executivo no RJ. Um deputado estadual do DEM chegou a propor um PL sobre o tema.

Por Leandro Frota 139

Em razão desse trabalho, fui chamado para ocupar funções jurídicas e de articulação de outras grandes entidades, como a *Divers for Shark*, entidade que luta pela preservação de tubarões e como parceiro do Instituto Baleia Jubarte. O maior instituto de defesa e preservação dos cetáceos da América Latina.

Por conta dessa aproximação com setores da centro-direita, não fui chamado para novas funções na OAB RJ. A oposição resolveu me chamar para coordenar a campanha nas eleições de 2012. O candidato da situação era "aquele jovem advogado" que sonhava em ser presidente da OAB. Foi uma campanha difícil, fui chamado para ser candidato ao conselho federal. Meu papel era participar das articulações com os partidos políticos e com a sociedade civil organizada. As eleições da OAB costumam ser bem politizadas e com interesses que perpassam por interesses exclusivos da advocacia. A situação saiu vitoriosa, e por causa da eleição sofri um processo ético que só consegui resolver depois de dois anos (um dia vou escrever um livro sobre isso).

Com o fim da eleição da OAB, fui convidado para ser diretor jurídico do Instituto Liberal. O momento não podia ser mais propício. O país passava por grandes manifestações populares e era importante a nova diretoria entender como contribuir com o momento histórico. Com a reeleição da presidente, recebi um convite inusitado para uma reunião. Era dezembro de 2014. Fui chamado por liberais importantes (prefiro não os nomear em razão das funções que exercem no Governo Federal e em governos estaduais) para discutir uma candidatura liberal apartidária ao cargo de presidente da OAB do Rio de Janeiro.

Não imaginava que o convite era para que eu fosse o candidato. Aqui começou uma caminhada importante da minha vida. Ser candidato à OAB do RJ mudou a minha forma de ver o País. Eu saí da condição de articulador para candidato, ou seja, "antes eu era pedra e agora me tornava vidraça". Aceitei o desafio e procurei o presidente da OAB-RJ. Nós sempre tivemos uma relação de amizade e respeito. Ele me recebeu e eu o informei que seria candidato. Expliquei que

era impossível recusar o convite dos "notáveis" e que seria importante ele ouvir a notícia de mim e não pelos jornais.

A caminhada começa com a montagem da chapa, uma eleição da OAB seria o momento crucial. A chapa da OAB-RJ é composta por 174 conselheiros, com mais de cinco anos de profissão e em dia com suas obrigações, o que significa dizer que o candidato deveria ser ou aparentar ser "ficha limpa" e ter suas obrigações financeiras "em dia" na seccional.

"Foi uma campanha intensa e apaixonante. Aprendi a ter um espírito conciliador, não desistir e ter foco. Como diz uma amiga minha, é importante os projetos terem início, meio e fim".

Durante a caminhada da pré-campanha, foram centenas de reuniões. Entrevistei mais de trezentos colegas. Poucos são os que gostariam de fazer parte de uma chapa oposicionista. As apostas eram que eu não conseguiria montar a chapa. Na época eu tinha apenas trinta e três anos e era o pré-candidato mais novo do sistema OAB. Com a chapa montada e com um plano de gestão pautado no tripé: transparência (nas contas da entidade), prerrogativas (defesa do direito de defesa e dos direitos dos advogados) e apartidarismo (uma OAB livre da influência dos partidos).

Foram centenas de reuniões, artigos, entrevistas, palestras e debates. Visitei grandes e pequenos escritórios de advocacia, quase todos os municípios do RJ, e conversei com alguns grupos com interesse na OAB. Por ser o candidato mais novo, era importante apresentar bons projetos. Conversava quase diariamente com vários jornalistas e alguns viraram bons amigos. Sempre recebi e troquei muita informação com os jornalistas. É muito importante ter uma aproximação com a mídia, até hoje sou muito exigente em resolver problemas que podem ir para a imprensa. Tenho certeza que tive a torcida e a ajuda de muitos deles.

Foi uma campanha intensa e apaixonante. Aprendi a ter um "espírito" conciliador, não desistir e ter foco. Como diz uma amiga

Por Leandro Frota 141

minha, é importante os projetos terem início, meio e fim. Pode parecer óbvio, só que costumamos abandonar no "meio do caminho". Já não me recordo de quantas vezes pensei em desistir da campanha. Algumas boas "almas" ficaram do meu lado. Apesar da chapa ter 174 colegas, poucos me ajudaram e menos ainda estiveram no dia a dia. Aprendi que é importante respeitar o tempo e o quanto a pessoa pode doar para o "seu" projeto. A campanha é coletiva, só que a caminhada é individual.

Perdi a eleição. Mesmo "sonhando" em vencer, sabia que era muito difícil. Enfrentei um candidato talentoso, com experiência em reeleição. Liguei para o presidente eleito e desejei sorte. É importante saber perder. Tirei um dia para descansar e refletir sobre a campanha e a derrota.

No dia seguinte eu retornei às minhas atividades como advogado, precisava "pagar" as contas e minha sócia já estava cansada e sentia minha ausência. Minha família pediu para diminuir meu ritmo. Dois anos depois, encontrei por acaso o presidente eleito no shopping. Tomamos um café e colocamos a conversa em dia. O Estado do Rio de Janeiro vivia uma crise sem precedentes (ainda vive) e o presidente me convidou para assumir uma diretoria de relações institucionais e governamentais que a OAB iria criar. Meu papel era articular com "atores" e tentar ajudar a advocacia a atravessar o momento difícil da grave crise.

Voltei a frequentar Brasília e participar de reuniões importantes para a advocacia fluminense. Em uma das reuniões, o cenário que passou a se desenhar foi de uma candidatura do RJ para a OAB Federal. O RJ não presidia a OAB há muito tempo. Tínhamos um bom candidato e pouco tempo para "entrarmos em campo".

O presidente me chamou para conversar e me deu uma carta branca (com a devida vigilância, risos) em articular. Fiz palestras e conversas em vários estados. Aproveitava as palestras para conversar. Existia uma certa curiosidade sobre o candidato e, como eu já tinha disputado uma eleição com ele, as perguntas eram várias.

Em uma das palestras, recebi um convite "estranho" que não levei muita importância. Fui chamado para ser diretor da Funasa. A proposta era simples. Vários candidatos já tinham tido seu currículo recusado pela Casa Civil e quem fez o convite tinha a certeza de que o meu seria aceito. Naquele momento, eu já era professor de Direito, cursava doutorado e fazia parte da banca do concurso para a magistratura federal do TRF 2ª Região (RJ e ES).

Encaminhei meu currículo e fui "tocar a vida". Uma semana depois, fui nomeado e chamado para tomar posse como diretor Administrativo e Financeiro da Funasa, autarquia que cuida do saneamento básico no Brasil, e me mudei para Brasília.

Na minha primeira semana no cargo, eu percebi que ainda era muito inexperiente. Brasília é uma grande escola e a Funasa uma pós-graduação. Todos os dias eu me reunia com deputados, senadores e prefeitos. Cabe à Funasa cuidar do saneamento de cidades de até 50.000 habitantes e do saneamento rural. No primeiro dia, recebi a seguinte recomendação: "Quando um deputado chegar, pare de fazer o que estiver fazendo e atenda. Quando um senador ligar, pare de fazer o que estiver fazendo e vá ao Senado".

A Funasa me aproximou da temática saneamento. Participei das várias reuniões que trataram das MPs que visavam alterar o saneamento e a nova política de saneamento rural. Com a vitória do novo presidente, fui chamado para participar da equipe de transição para tratar da autarquia e da política de saneamento. No início do novo governo, recebi duas propostas. A primeira era permanecer diretor da Funasa e a segunda era assumir a Diretoria Financeira e Administrativa do ICMBio (Instituto Chico Mendes da Biodiversidade). Escolhi ser diretor do ICMBio.

Assumi a diretoria em meio à tragédia de Brumadinho. Sou da área ambiental e tenho experiência em articulação ambiental. Como diretor de RIG da OAB-RJ fui até o ICMBio negociar a ampliação do Parque Nacional de Abrolhos. Participei das articulações para a ampliação das áreas de proteção ambiental de Trindade e Martin

Por Leandro Frota 143

Vaz, no Espírito Santo, e dos arquipélagos São Pedro e São Paulo, em Pernambuco.

A antiga gestão tinha uma sensibilidade muito apurada com o setor privado. Tivemos várias reuniões para tentar aumentar a presença do setor privado nos parques nacionais. O Brasil é campeão em biodiversidade e com poucas visitas em seus parques.

No meio de uma grave crise institucional, fui exonerado e resolvi voltar para a iniciativa privada. Fui muito elogiado pelos jornais. Fiquei feliz em saber que fiz um bom trabalho. É importante sair pela "porta da frente". Muitos ex-gestores preferem sair com brigas e "atirando" nos seus antigos colegas. É importante ter maturidade para entrar e sair de um cargo público.

No dia seguinte à minha exoneração, fui chamado para assumir a Comissão Especial de Saneamento e Recursos Hídricos da OAB Federal, com a missão de "qualificar" o debate do novo Marco do Saneamento básico. Como presidente da comissão, pude participar de quase todas as audiências públicas (Senado e Câmara) e as audiências regionais. Viajei para conversar com os atores regionais e participar das audiências públicas, foram quase quinze estados.

Fui contratado por associações de saneamento para atuar no marco. Participava de reuniões e eventos com meus clientes e de reuniões como presidente da comissão da OAB. Tive o privilégio de participar do marco em três momentos, como governo, terceiro setor (institucional) e no setor privado.

A atuação e aprovação do marco do saneamento foi uma grande escola de RIG. No meio das audiências públicas e já na iniciativa privada (fazia RIG em um grande escritório de advocacia em Brasília). Era importante me aproximar de colegas e fui indicado a procurar e me aproximar da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

Fui convidado para ser diretor de Meio Ambiente pela antiga gestão. Entrei em um momento de renovação e pude participar da chapa como diretor e como coordenador do novo comitê de Meio Ambiente e Sustentabilidade.

Antes da pandemia, fui chamado por uma empresa do segmento de saúde para atuar em uma grave crise em um município do Sul. A empresa estava "envolvida" em vários atos que, caso comprovados, poderiam ocasionar a cassação do mandato do prefeito. Uma entidade classista local ingressou com o pedido de impedimento do prefeito, pautado em quatro possíveis crimes de responsabilidade, e um dos pedidos envolvia a empresa.

Passei algumas semanas na cidade para conhecer a política, os atores e o costume local. A semana foi de muita conversa e estudos para entender os erros da empresa. Percebi que existia um erro de abordagem e uma ausência de diálogos.

Meu cliente nunca procurou os atores para explicar o "seu produto" e os "ganhos" para a cidade. Era necessário afastar as *fake news* e buscar o diálogo direto e honesto. Foram dias de reuniões e de apresentações de documentos. O prefeito sofreu impedimento, só que a empresa foi retirada do relatório. Os vereadores aprovaram a retirada da empresa por unanimidade.

"Sensibilidade é tudo na caminhada da vida, no fim é o que vale".

A pandemia trouxe um novo instrumento de aproximação, os famosos *webinars*. Tenho participado de pelo menos três por semana. Acho importante e sou muito grato pelos convites. Aceito quase todos os convites que são feitos. Entendo que, se a pessoa pensou em você, significa que de alguma maneira você é um agente de transformação na vida dela ou do público que ela representa. Sensibilidade é tudo na caminhada da vida, no fim é o que vale. Boa sorte em sua caminhada e quem sabe vamos nos encontrar um dia!

Por Leandro Frota 145

Dicas do Leandro

- Leia os clássicos. É importante ter cultura. Devore os livros de literatura, poesia, romance, artes e cultura de um modo geral. Tenha uma formação culta e humanista. O profissional de RIG, antes de tudo é um sábio;
- Converse com todo mundo e trate todos com respeito. Vivemos do diálogo e dos contatos. Não importa a posição ou classe social. Somos humanos e por isso todos merecem o mesmo tratamento. Um dia quem você menos espera pode te ajudar;
- Tenha uma rotina. Acorde cedo, leia as notícias, responda suas mensagens e faça um checklist do seu dia;
- Aprenda com os erros. Aprenda a sair e entrar sempre pela porta da frente;
- Não tenha medo de sonhar! O sonho é o combustível da Alma.

Biografia

LEANDRO é formado em Direito, com especialização em Direito Penal Econômico (Portugal), MBA em Agronegócio (USP), mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais (IUPERJ) e doutorando em Ciência, Tecnologia e Inovação na Agropecuária (UFRRJ). Atualmente é Sócio-diretor da Mello Frota Consultoria, presidente da Comissão de Saneamento e Recursos Hídricos (OAB), coordenador do Comitê de Meio Ambiente da Associação Brasileira de Relações Institucionais – ABRIG e pesquisador do Observatório de Saneamento do IDP.

RIG: Encontrando as chaves da profissão

Por Juliana Kirmse

Durante a minha graduação em Direito, trabalhei no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Comecei como terceirizada, depois fui estagiária, até que consegui um cargo comissionado. O meu primeiro contato com a construção de política pública foi na Comissão Interministerial de Anistia do governo Collor, quando comecei a entender como funciona-



va o maquinário daquele universo político. O principal desafio era analisar os processos de pedidos para o reconhecimento de anistia e preparar o retorno daquelas pessoas aos trabalhos. E uma das formas era trabalhar junto à Comissão de Direitos Humanos, da Câmara dos Deputados.

Confesso não me lembrar quem era o presidente da comissão, mas me lembro de ficar feliz em entrar na Câmara dos Deputados, achava o máximo andar por aqueles corredores e poder conversar com os deputados. Esse foi o meu primeiro contato com parlamentares e com a possibilidade de poder participar da construção de algo que iria beneficiar a sociedade, que são as políticas públicas.

"Esse foi o meu primeiro contato com parlamentares e com a possibilidade de poder participar da construção de algo que iria beneficiar a sociedade, que são as políticas públicas".

No último ano do curso de Direito, resolvi fazer estágio na área da advocacia para conhecer a área, porém, ao me formar, percebi que, apesar de amar o meu curso, a advocacia não era para mim. Então, quando concluí a faculdade, resolvi voltar ao Ministério do Planejamento e tentar me apresentar para a nova ministra, contudo as

Por Juliana Kirmse 147

equipes tinham sido renovadas e eu não conhecia mais ninguém. Até que me lembrei de uma colega que era servidora e, como um anjinho, ela me reuniu com a assessora especial da ministra e, prontamente, a entrevista aconteceu.

Durante a entrevista, a assessora me perguntou se conhecia algum parlamentar e se estava lá por alguma indicação e respondi que não, que estava lá porque tinha experiência no órgão e que no momento já estava formada e precisando de uma oportunidade. Foi então que eu a vi escrevendo na ponta do meu currículo "corajosa", imediatamente tive a certeza de que tudo daria certo.

Levando em consideração o meu Trabalho de Conclusão de Curso - TCC ter sido sobre um Projeto de Lei em tramitação na Câmara dos Deputados, o meu currículo foi direcionado para a Assessoria Parlamentar - ASPAR/MP, fui entrevistada e selecionada para trabalhar com a equipe responsável pelas matérias em tramitação no Senado Federal. Naquela época, a ASPAR era dividida em três equipes, uma lidava com o Senado, a outra com a Câmara e a terceira com o Plenário/Orçamento.

Imediatamente, comecei a me dedicar mais à política. Estudei o Regimento Interno do Senado, o processo legislativo e várias outras matérias importantes para o desenvolvimento do meu trabalho por meio de um curso para o concurso do Senado Federal. A medida que os dias iam passando, percebia que, além das regras regimentais, havia também o princípio da cordialidade e do respeito entre os parlamentares, o próprio jogo político, os olhares, tons de voz, trejeitos, e tudo começava a fazer sentido. Paralelamente no ministério, defendi os posicionamentos junto aos senadores, participei dos entendimentos dos textos na Casa Civil e tive a oportunidade de entender as argumentações de um órgão essencial do nosso País.

No dia a dia, uma das atividades que mais me demandava era a análise de pauta de todas as comissões. Apesar de ser algo maçante, sempre aconselhava meus estagiários a não menosprezar, porque é justamente nas pautas que estão as informações mais importantes, tais como: quais parlamentares estarão presentes e quais serão os temas da semana, assim terá condições para delinear uma estratégia de ação. Particularmente, acredito que um bom RIG começa desse ponto, pois a análise das pautas das comissões é um termômetro significativo da semana.

Após oito anos da minha vida profissional dedicada ao Ministério do Planejamento, recebi um convite para trabalhar numa câmara de comércio. Foi uma experiência riquíssima conhecer o modo de atuação do setor privado. Foi um período desafiador e de muito aprendizado, afinal não estava mais na minha zona de conforto!

"Até hoje, me lembro da sensação de sair do Plenário, às dezenove horas, com tudo resolvido. Foi incrível!".

Neste ponto, compartilho um trabalho bem interessante que elaborei e executei sozinha. Havia um Projeto de Decreto Legislativo (PDL) sem evolução na tramitação por alguns anos, tratava-se de matéria tributária e de relações exteriores. Durante um ano, fiz meu dever de casa, pesquisei bastante e procurei um senador tão sênior quanto o senador que era contrário àquela matéria. Conversei com ele sobre a importância e os impactos de sua aprovação, em seguida, trabalhei na construção de um ambiente convergente. Logo o projeto foi aprovado na Comissão e no Plenário, no mesmo dia, e depois foi sancionado. Até hoje, me lembro da sensação de sair do Plenário, às dezenove horas, com tudo resolvido. Foi incrível!

"Uma questão importante, que às vezes passa despercebida pelos profissionais, é a análise da idade e o tempo de Casa dos parlamentares, essa é uma informação fundamental na hora de lidar com os projetos".

Uma questão importante, que às vezes passa despercebida pelos profissionais, é a análise da idade e o tempo de Casa dos parlamentares, essa é uma informação fundamental na hora de lidar com os projetos, porque lá o que rege o sistema é o princípio da cordialidade. Além disso, a *networking*, não tem como, ela é um divisor de águas

Por Juliana Kirmse 149

nesta profissão. Algumas perguntas precisam ser feitas quando buscamos um parlamentar, por exemplo: quem tem afinidade com este assunto? Quem eu consigo acessar mais rápido? Qual é o perfil do parlamentar? Qual é o nível de influência na comissão ou no partido?

"Sempre acreditei que a chave é o poder da comunicação. Se tem uma competência que precisa ser intrínseca ao RIG, essa é a capacidade de se comunicar bem e entender rapidamente as oportunidades e solução para determinado problema. O RIG existe porque sempre há um problema que precisa de solução".

Enquanto trabalhei para a Câmara de Comércio, por se tratar de uma entidade multilateral e com assuntos transversais, percebi a relevância da comunicação, assim como a capacidade de encontrar soluções e de explorar as oportunidades. Essas habilidades são intrínsecas ao RIG: a capacidade de se comunicar bem e entender rapidamente as oportunidades e as soluções para determinados problemas.

O meu maior fascínio pelo setor privado são as oportunidades que ele oferece. Pelos lugares que passei, eles valorizam a capacidade de inovação e alternativas que o profissional propõe para determinados projetos e políticas, então, se você apresenta algo que faz sentido para a empresa, receberá apoio.

Mais tarde, atuei numa consultoria política para conduzir a pauta do Congresso Nacional. Era um novo desafio do mundo de Relações Institucionais e Governamentais, ótima oportunidade para saber como representar os interesses dos clientes, entender os limites de atuação e estar atenta aos vários temas que surgem simultaneamente.

Na oportunidade, lembro-me da formação da Frente Parlamentar de Segurança contra Incêndio, tive que estudar bastante e realizei várias mentorias com assessorias e setores representados por Frentes bem consolidadas. As principais lições foram: o parlamentar não é seu funcionário; e componha a Frente com representação multirregional, apartidária e intersetorial (órgãos públicos, associações e outros correlacionados) e com uma agenda possível. Em razão desse

trabalho, o Brasil passou a ter a Lei 13.425/2017, que criou normas de segurança, prevenção e proteção contra incêndios.

Como consultora política, o cliente sempre espera que a reunião com o parlamentar seja perfeita e com bons resultados, então é importante que o RIG faça uma boa leitura corporal e um ótimo levantamento da biografia (perfil) do parlamentar a fim de preparar o seu cliente para tal conversa e, então, conseguir ser visto, ouvido e ter o seu pleito atendido.

"O meu olhar dentro das Relações Institucionais e Governamentais foi sendo modelado a cada nova experiência pelos setores em que passei".

O meu olhar dentro das Relações Institucionais e Governamentais foi sendo modelado a cada nova experiência pelos setores em que passei. No setor de produtos de limpeza, foi importante entender sobre as substâncias, nomenclaturas, liberações de produtos, o que impacta numa grande, média ou pequena indústria, além das questões de comércio exterior e regulação.

Na gestão de 2016 da ABRIG, tive a honra de reunir com colegas da entidade para arquitetar um currículo base de especialização em RIG.

Em RIG eu me encontrei profissionalmente, sou apaixonada pelo que faço. A rotina de lidar com pautas, projetos de lei, estratégia, análise SWOT e gestão de crise é o que me faz levantar todos os dias pela manhã para ir trabalhar.

Então o Relações Governamentais sempre tem que ter uma visão: O que é que eu posso fazer para melhorar tal situação amanhã? Como eu posso prolongar essa situação positiva?

Dicas da Juliana

 Acredito que um bom profissional de RIG é aquele que se mantém nos bastidores. Para o Jovem RIG, é importante aprender a fazer perfil, um que contenha informações com os pontos fortes do stakeholder. Além de tópicos sensíveis

Por Juliana Kirmse 151

- que podem ser constrangedores caso mencionados diante da pessoa;
- Caso opte pela atuação em assessoria ou associação, é importante manter o seu cliente bem-informado e atualizado, para que ele não fique sabendo por terceiros. A informação precisa vir de primeira mão por você. Outra dica importante é ensinar o básico do processo legislativo e a tramitação no Congresso ao cliente, para que ele possa entender como as coisas funcionam aqui em Brasília. Dessa forma, você ganha respeito em seus posicionamentos;
- Esteja sempre preparado. Um RIG não trabalha de segunda a sexta, ele trabalha de domingo a domingo.
- Sempre aconselho aos que estão começando a realizar o mapeamento de missão parlamentar. E a sempre tomar cuidado, porque às vezes são muitas informações e você precisa levar em consideração vários pontos. Isso faz a análise se tornar uma salada mista e é preciso estar focado;
- Todo RIG precisa saber lidar com diferentes temáticas. Precisa ser um verdadeiro camaleão e saber falar de todos os assuntos. Por isso é importante sempre se manter atualizado e bem-informado;
- É de suma importância estudar o comportamento e fazer a leitura corporal dos parlamentares. Essa análise comportamental pode dizer muito sobre eles e dessa forma você aprende a melhor forma de abordá-los.

Biografia

Juliana é formada em Direito e mestranda em Economia, com foco em Políticas Públicas e Desenvolvimento, e é relações institucionais no setor financeiro.

Gestão de crises: o papel estratégico de RIG

Por Luiz Antônio Flecha de Lima

A atividade de Relações Institucionais e Governamentais envolve muitas frentes de trabalho, mas uma das que me parece mais complexa e desafiadora é a gestão de crises. Por definição, a crise surge quando um acontecimento ameaça a imagem, a operação, a integridade física e a própria existência de uma organização. Esse acontecimento pode estar fora



do controle de quem sofre o impacto, como a crise da Covid-19, por exemplo. Ou pode ser criada pela ação da própria entidade: descuido ou negligência na operação, participação em um esquema fraudulento. Tanto nas crises inesperadas como nas previsíveis, o ponto comum é que a organização pode ter protocolos para se preparar e para agir, caso aconteça o pior.

E onde entra a atividade de RIG na gestão de crises? Ela se insere num contexto de comunicação e de transparência. Quando algum fato altera fortemente a rotina, vários públicos precisam estar informados sobre o que aconteceu e que medidas estão sendo tomadas. A desinformação ajuda a ampliar a crise. Funcionários e suas famílias, moradores da região afetada, clientes, imprensa, todos querem entender o que está acontecendo. E o Poder Público certamente estará atento, cobrando explicações. Nesses momentos, não adianta negar a crise, mas, sim, atuar sobre ela.

Minha carreira em RIG consolidou-se a partir da gestão de uma crise. Foi logo no início do primeiro governo Lula, entre 2003 e 2006, que envolveu uma empresa privada e a área de loterias da Caixa Econômica Federal. A cobertura da mídia foi intensa e a empresa precisou montar rapidamente um sistema de informação que levasse aos públicos estratégicos as suas explicações e justificativas,

mostrando que havia atuado de forma correta. Naturalmente, executivos foram convocados a depor no Poder Judiciário e também no Congresso Nacional. Atuei em todos estes momentos, orientando o cliente e apoiando a interlocução com as autoridades.

Este caso me mostrou a importância de unir RIG com outras ações de comunicação. Anos depois, os contatos que fiz naquela época me levaram a ser sócio de uma Agência de Relações Públicas, onde fiquei à frente da área de Relações Institucionais. Também com parceiros daquela época, fundamos a FLAG Public Affairs, com escritórios em Brasília e São Paulo, e seguimos ampliando nossos serviços em RIG para empresas e entidades de diversos setores da economia. No caso específico de gestão de crises, ajudamos os clientes a identificar com antecedência os temas sensíveis e a preparar protocolos para serem utilizados em caso de necessidade.

"Cabe a nós mostrar, ainda, que o relacionamento da Sociedade Civil com o Poder Público está na base do Processo Democrático. Nossa função é construir diálogos".

Hoje, como membro do Conselho Superior da ABRIG, vejo a importância de consolidarmos a atividade de Relações Institucionais e Governamentais no Brasil, ampliando o mercado para profissionais e consultorias. Isso passa por uma regulamentação moderna do setor, por cursos de formação profissional e por divulgação do que é RIG e qual é a sua importância estratégica para organizações. Cabe a nós mostrar, ainda, que o relacionamento da Sociedade Civil com o Poder Público está na base do Processo Democrático. Nossa função é construir diálogos.

Dicas do Luiz Antônio

- · Atuar sempre pautado na ética;
- Buscar e apresentar fatos baseados em informações confiáveis;
- · Manter ponte com todas correntes políticas;
- Buscar uma sólida formação em processos de RIG;

• Foco no resultado empresarial.

Biografia

Luiz Antônio é formado em Direito. Atualmente é sóciofundador da FLAG Public Affairs e um dos diretores do Conselho Superior da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

A Resiliência e o Constante Desenvolvimento

Por Kelly Cristina Fiel

Estou aqui para compartilhar com vocês um pouco da minha trajetória profissional e como conheci e me apaixonei pela atividade de Relações Institucionais e Governamentais.

Quando chegou o momento em que eu deveria escolher o meu curso de graduação, uma das premissas que utilizei foi que na minha atividade profissional eu buscaria



estar conectada às pessoas. Esse relacionamento constante era uma necessidade que me marcava, vez que o convívio social faz parte da minha personalidade. Então, optei por fazer o curso de Administração, com o intuito de me tornar gestora de pessoas. Me formei e logo em seguida fiz um MBA em Gestão de Pessoas. Estava tudo dentro do planejado.

"Desde o início da minha vida profissional, lidar com pessoas para agregar visões diferentes, conciliar conflitos, saber ouvir, eram questões que pautavam o meu cotidiano".

Desde o início da minha vida profissional, lidar com pessoas para agregar visões diferentes, conciliar conflitos, saber ouvir, eram questões que pautavam o meu cotidiano. Foi assim, trabalhando na área administrativa de uma fábrica de sucos, em que pude coordenar uma equipe com 40 pessoas. Esse período foi importante e trouxe-me muitos desafios e aprendizados. No final das contas, a fábrica fechou e eu tive que fazer todas as demissões. Desafiador e traumático para o início de carreira.

Passada essa fase, tive a oportunidade de morar em Paris, fazer curso de francês e ficar mais perto do meu namorado que cursava

publicidade lá. Foram oito meses de crescimento pessoal e cultural. Voltamos ao Brasil, nos casamos e tivemos uma linda filha, Júlia, hoje com onze anos.

Esta nova realidade, de ajudar em casa e a minha família, exigia uma volta rápida ao mercado de trabalho. Quando a Júlia completou quatro meses, fui contratada para cuidar da área administrativa e financeira de uma empresa de eventos, onde fiquei por um ano e meio. Apesar de gostar do trabalho, sentia que não era o que pretendia fazer pelo resto da vida.

Em 2009, passei a atuar na Assessoria Parlamentar (ASPAR) do Ministério das Cidades, minha primeira experiência no setor público e também o primeiro contato com o ambiente político/parlamentar. Além da dinâmica de atuação das Comissões Temáticas e Plenários e, como não poderia ser diferente, com as sistemáticas regimentais fundamentais para quem interage no dia a dia no Congresso Nacional.

Nunca vou me esquecer da primeira vez que fui à Câmara dos Deputados, conhecer, na prática, minha nova atividade. Cheguei ao Anexo II e pensei: O que estou fazendo aqui? Nesse dia, eu estava acompanhada do meu coordenador e ele me mostrou como seria a minha rotina. Passamos boa parte do tempo circulando pelos corredores dos plenários. Ele me apresentou a pessoas, que até hoje fazem parte da minha vida. Depois, entramos nas comissões que ficariam sob minha responsabilidade, dentre elas a CVT (Comissão de Viação e Transporte), por onde passavam cerca de oitenta por cento das matérias que impactavam o Ministério. Voltei para casa com um nó na cabeça. Era muita responsabilidade para uma iniciante. Apesar de me sentir um pouco insegura, aceitei o desafio.

Comecei a elencar quais eram os pontos que me deixavam insegura, para que eu pudesse desenvolvê-los. O primeiro ponto era a falta de conhecimento na área. Algo natural, tendo em vista que eu não era do ramo. Logo, senti a necessidade de estudar sobre o processo legislativo e, principalmente, o regimento interno da Câmara dos Deputados. Comprei o regimento e me inscrevi em um curso

de processo legislativo do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB). As coisas começaram a ficar mais claras, mas ainda tinha um longo caminho pela frente.

Depois de seis meses na atividade, chamei a chefe da ASPAR para conversar. Disse que eu não tinha o perfil para encarar o desafio e que gostaria de mudar de área. Ela deu um pulo da cadeira e falou: "De jeito nenhum! Se você não tem o perfil, não conheço quem tenha". Esse foi um momento marcante, pois aquelas palavras desencadearam em mim uma necessidade de aprofundamento, curiosidade constante e também uma busca maior por bagagem teórica.

Todas as segundas-feiras tinha uma reunião da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República (SRI), no plenário 2 da Câmara dos Deputados, onde a estratégia de atuação do governo era discutida e todos os ministérios enviavam representantes. Pedi ao meu coordenador para acompanhá-lo como ouvinte. Passei a frequentar a reunião, anotava tudo, mesmo o que não tinha impacto para o Ministério das Cidades. Comecei a entender a dinâmica do negócio. Saía da reunião e passava algumas horas tirando as minhas dúvidas com o meu chefe. Nesse período eu percebi que não bastava o conhecimento técnico, era preciso conhecer pessoas. O trabalho estava ficando interessante. A cada dia que passava, eu ficava mais empolgada.

Passei um ano e meio no ministério. Que escola! Vi que, apesar de adorar o trabalho, eu estava pronta para novos desafios e no ministério não tinha espaço para isso, pois eu não era servidora pública. Então comecei a olhar as oportunidades no mercado. Desta vez eu sabia o que queria, tinha foco. Estava em busca de uma oportunidade em relações institucionais e governamentais, RIG. Participei de um processo seletivo da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), e fui aprovada. Vida nova!

Trabalhar na CNA foi um passo importante na minha trajetória. Os assuntos e a dinâmica de trabalho eram diferentes dos que eu acompanhava no Ministério das Cidades. Mas agora eu tinha expe-

riência. Passei a acompanhar as comissões que ainda não conhecia, e fui conquistando mais conhecimento e novos desafios.

Durante esse período e em pleno início da minha família, um baque: fiquei viúva. Eu tinha trinta e três anos, uma filha de três anos e um futuro incerto pela frente. A única certeza: o trauma era do tamanho da minha necessidade de trabalhar e cuidar da minha filha. Com ajuda profissional e apoio da família e amigos, fui reconstruindo a minha vida.

"Os desafios eram maiores, novas estratégias, articulações, mas os princípios eram os mesmos: agregar visões diferentes, conciliar conflitos, saber ouvir".

Um ano depois, surgiu uma vaga no Itaú. Os desafios eram maiores, novas estratégias, articulações, mas os princípios eram os mesmos: agregar visões diferentes, conciliar conflitos, saber ouvir.

Era o momento de buscar mais conhecimento. Esta bagagem teórica eu obtive ao me matricular na primeira turma do MBA em Economia e Gestão em Relações Governamentais da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O curso foi muito bom e o título agregou valor ao meu currículo. As coisas foram tomando forma à medida que a experiência evoluía. Quanto maior o contato com a atividade de relações institucionais, maior era o meu desejo de ir além.

O banco tinha uma boa estrutura, era uma excelente empresa, e eu tive uma megaoportunidade. Claro que agarrei com unhas e dentes. Em dois anos fui promovida a coordenadora do escritório de Brasília. O time era ótimo. Tive a oportunidade de ensinar e, principalmente, de aprender muito. Foi uma grande injeção de ânimo. Em 2017, fui promovida a gerente de Relações Governamentais, cargo que ocupo até o momento. Passei a responder por toda a atividade de relações governamentais do banco (Federal, Estados e Municípios). Minha equipe triplicou e os desafios também.

Tinha experiência como gestora de pessoas, mas era a primeira vez que exercia esse papel a distância, pois parte da minha equipe ficava em Brasília e a outra em São Paulo. Optei por passar um dia da semana em São Paulo e ir para a sede do banco todas as segundas-feiras. Apesar de estar animada com o desafio, eu tinha que conciliar a vida pessoal e profissional. Fazia bate e volta para não ficar muito tempo longe de casa e para facilitar a organização do dia da minha filha. Naquele momento, minha mãe e meu irmão mais novo foram essenciais. Eles se revezavam para cuidar da rotina da Júlia, entre escola, inglês e atividades esportivas. Definitivamente, sem eles não teria sido possível.

"Além da gestão a distância, estava conhecendo um mundo totalmente diferente. O trabalho em estados e municípios é bem peculiar e exige novos conhecimentos e muita dedicação".

Além da gestão a distância, estava conhecendo um mundo totalmente diferente. O trabalho em estados e municípios é bem peculiar e exige novos conhecimentos e muita dedicação. Foram dois anos de aprendizado até que a área foi reestruturada e a gerência foi dividida em duas: Gerência de Relações Governamentais Federal e Gerência de Relações Governamentais Regional. Fiquei responsável pelo Federal.

Sei que ainda estou escrevendo minha história em RIG e que tenho muito a aprender, mas deixo aqui três conceitos que aprendi como uma profissional da área e quero dividir com vocês que estão ingressando ou irão ingressar nesta promissora atividade de Relações Institucionais e Governamentais:

- 1. **Senioridade**: Essa "senioridade" na atividade não tem a ver com idade, mas com experiências. É através delas que a leitura de cenário político, por exemplo, ganha contornos mais sofisticados. E essa leitura é fundamental, pois é uma base importante sobre a qual se definirá uma estratégia de atuação, os interlocutores apropriados àquela questão e seus impactos;
- 2. **Trabalho em equipe**: Um profissional de RIG precisa enxergar que, além da equipe interna, é importante aumentar

- e melhorar a "equipe externa" em Brasília ou nos diversos estados e municípios não se ganha o jogo sozinho;
- 3. **RESULTADOS**: Mensurar resultados de sua área de relações institucionais com a mesma métrica de uma equipe de vendas, com débitos e créditos, pode gerar distorções que não contribuem para o reconhecimento da importância dessa atividade.

Por fim, é importante lembrar que medos, desafios, oportunidades, fazem parte da dinâmica da vida. Não é fácil conciliar a vida pessoal e profissional, principalmente sendo mulher. Mas é possível, sim! Com muita dedicação, resiliência, foco e força de vontade, tudo se encaixa e a vida flui, como deve ser.

Dicas da Kelly

- Conhecimento Conheça bem a atividade e a empresa em que trabalha;
- · Relacionamento Amplie e valorize as suas relações;
- Informação Seja bem-informado;
- · Comportamento ético, sempre.

Biografia

Kelly Fiel é graduada em Administração com MBA em Gestão de Pessoas, Economia e Gestão de Relações Governamentais. Atualmente é gerente de Relações Governamentais do Itaú Unibanco.

Por Kelly Cristina Fiel 161

A relação entre a Tecnologia e as Relações Governamentais: Um Constante Aprendizado

Por Marcelo Bechara

Sempre soube que iria fazer Direito. Desde o começo, busquei associar a atuação jurídica com a internet comercial, que chegou em 1995 no Brasil. Entender as implicações legais para esse novo setor era o que me instigava. Após a faculdade, abri um escritório de advocacia na área de direito e tecnologia. Como esse setor era novo, não havia legislações



específicas, nem profissionais qualificados, por isso desenvolvi um curso de direito e tecnologia da informação.

Naquela época, o Ministério da Educação havia exigido uma carga extracurricular que levou muitas faculdades a buscarem mais disciplinas para complementar as graduações, fato que favoreceu para que eu conseguisse fomentar tal curso. O interessante é que, quando lecionei, as minhas turmas tinham mais alunos oriundos de cursos da área de tecnologia do que do Direito.

Durante esse tempo em que dei aulas, um dos meus alunos trabalhava em uma empresa de tecnologia cujo sócio era amigo do então senador da República, Hélio Costa, pelo Estado de Minas Gerais. Em um belo dia, estava no meu escritório e atendi uma ligação desse empresário, ele havia recebido uma indicação dada por esse meu aluno e precisava de ajuda com um projeto de lei sobre crimes na internet da relatoria do senador Eduardo Azeredo. O senador Costa havia pedido vistas e estava em busca de alguém para analisar.

Prontamente aceitei e fui informado que o projeto precisava ser entregue no dia seguinte, em razão de uma audiência na Comissão da Educação – à época não existia a Comissão de Ciência e Tecnologia.

Quando perguntado sobre valores, eu me recusei a cobrar por algo que considerava ser um dever cívico e uma oportunidade ímpar de poder me debruçar sob um projeto de lei. Assim que recebi o projeto, analisei e passei a madrugada trabalhando nele, na época não sabia, mas havia feito um substitutivo. Por fim, o senador se agradou bastante do meu trabalho e o apresentou com minhas sugestões.

Logo em seguida, o senador Hélio Costa foi convidado para assumir o Ministério de Comunicações, em 2005, e me convidou para ser o consultor jurídico, aceitei sem saber que o consultor cumpria papel de chefe do departamento jurídico e que era vinculado à Advocacia-Geral da União – AGU. Aos 26 anos, vim para Brasília como o consultor mais jovem na Esplanada dos Ministérios. Entre advogados e funcionários, eu coordenava um escritório com uma equipe de 50 pessoas.

O principal projeto que desenvolvi foi a criação da Televisão Digital, que, em meio ao contexto político de fragilização do governo Lula, com o escândalo do Mensalão, vivia em um ambiente instável, pois se falava, inclusive, de *impeachment* do presidente. Outro projeto interessante foi o da criação da banda larga, desenvolvemos inúmeros alcances importantes, como colocar a banda larga nas escolas.

Apesar das incertezas quanto à fragilização, o governo Lula foi reeleito para um segundo mandato e o ministro continuou na pasta. Eu o acompanhei e acabei por me desvincular do meu escritório de advocacia.

Em 2009, no final do mandato Lula, dentre as várias conferências que ele realizou, houve a I Conferência de Comunicação, ela foi polêmica e a mais disputada em que todos queriam participar. Ele havia prometido esse evento desde o início de seu primeiro mandato, e acabou postergando-o até o final do seu segundo. O que realmente garantiu com que o evento se concretizasse foi o papel dos parlamentares, que haviam colocado o dinheiro no orçamento das emendas de comissão e bancada na conta do ministério para a realização da conferência.

Por Marcelo Bechara 163

Eu fui o presidente dessa conferência e vivenciei o meu maior desafio profissional em termos de relacionamento político. Foi necessário um esforço hercúleo para conseguir articular, pois de um lado havia os grandes empresários da área de comunicação e do outro, a sociedade civil organizada, com os mais diversos movimentos sociais. Em um prazo de seis meses, conseguimos realizar essa conferência e por conta dela obtive grande visibilidade dentro da Esplanada.

A próxima etapa da minha carreira viria quando o então advogado geral da União, Luís Inácio Adams, me convidou para ser o procurador-geral da Anatel. Como já participava do Comitê Gestor da Internet no Brasil, para mim era a realização de um sonho.

Em minha atuação na Anatel, continuei chefe do setor jurídico como procurador, até o momento em que me tornei conselheiro diretor em 2011, quando deixei de lidar com o jurídico e passei a ser responsável por todos os demais setores. A experiência de ter sido o porta-voz do ministro Costa me ajudou a desenvolver uma boa relação dentro do Congresso.

Tive a oportunidade de discutir e participar de muitos projetos importantes, como o Marco Civil da Internet e a volta da Telebrás.

Um ponto interessante sobre o cargo de diretor é que ele tem data de validade, por assim dizer, em modelo de exercício de um mandato, diferentemente das posições de consultor ou procurador, que são e livre nomeação e livre exoneração. Isso representou o fim de uma etapa da minha carreira, me dando a oportunidade de planejar e decidir que depois de dez anos, entre 2005 a 2015 no setor público, onde, a princípio, era para ser somente um ano e meio, eu precisava enfrentar novos desafios.

"A oportunidade de atuar no governo federal é uma sensação interessante, com a possibilidade de trabalhar em projetos que irão impactar a vida de todos, a exemplo da criação da Televisão Digital".

Acredito que a experiência que tive no governo, por mais complexa e desafiadora que tenha sido, foi fundamental para a minha trajetória. A oportunidade de atuar no Governo Federal é uma sensação interessante, com a possibilidade de trabalhar em projetos que irão impactar a vida de todos, a exemplo da criação da Televisão Digital. Eu pude também participar do leilão das duas frequências de quarta geração de telefonia no Brasil, e tudo isso me deu um sentimento muito gratificante, saber que pude trabalhar em algo que gerou benefícios para a sociedade é impagável.

"Saber que pude trabalhar em algo que gerou beneficios para a sociedade é impagável".

Após isso, cumpri um período de quarentena, que é exigido quando se exerce determinados cargos públicos, como ministros, secretários e diretores de agência. Durante os seis meses após a exoneração, há uma proibição de trabalhar no mesmo ramo, a menos que abdique de seu ordenado.

Durante a minha quarentena, passei uma temporada em Washington DC, lá realizei um curso de Business na Universidade de Georgetown. Nesse período, recebi propostas de várias empresas do setor de internet e tecnologia.

Dentre as propostas, o grupo Globo me convidou e aceitei esse desafio, por se tratar de um grupo o qual sempre nutri grande respeito e admiração. E apesar de ter sido convidado por outras empresas, até mesmo maiores e estrangeiras, essas não tinham a mesma afinidade e sinergia, e sempre prezei por trabalhar com aquilo que acredito.

Na minha perspectiva, a relação governamental passou a ter um patamar de especialização do ponto de vista técnico. O relacionamento é fundamental, então é preciso gostar de conversar sem restrições. O profissional é um tradutor que apresenta o mundo político para o seu cliente e vice-versa. Isso é um desafio muito grande, ainda mais quando se trata de clientes estrangeiros.

Eu nutro uma grande admiração pelos profissionais da velha guarda, pois eles me parecem ter uma sensibilidade de leitura em relação às questões políticas de forma inteligente. São professores que

Por Marcelo Bechara 165

carregam consigo algo que só o tempo nos traz. É preciso observar a atuação dessas pessoas e como elas lidam com os acontecimentos brasileiros, que são complexos, e os traduzem. Experiência é um *asset*.

Dentre essas pessoas, posso destacar o trabalho do meu chefe Paulo Tonet Camargo, sem bajulações, uma vez que jamais trabalharia para alguém em que não deposito confiança e o admiro por ser um excelente professor. Ele é um profissional que trabalha com tranquilidade e serenidade diante dos mais complexos e densos temas. Por estarmos falando de uma profissão que demanda uma maestria na gestão de conflitos, tenho observado a atuação dos que conseguem gerenciar e traduzir com grande expertise situações difíceis, em um ramo que a tensão passa a ser rotina.

Por outro lado, a nova geração que tem entrado no mercado, demonstra garra e uma busca por especialização em setores estratégicos. Vejo jovens profissionais atrás de construir a solução e não somente ser a ponte entre o cliente e o Congresso. Essa solução é adquirida mediante o aprofundamento e expertise em determinada temática, o que, por sua vez, confere maior credibilidade para o profissional, e acredito que será cada vez mais exigida.

A beleza da atividade de relações governamentais é a possibilidade que ela oferece para que atuantes das mais diversas áreas possam exercê-la. Conheci alguns excelentes que vieram da área da saúde e engenharia, por exemplo.

Além disso, a análise é um outro ponto fundamental que, nos últimos anos, vem sendo automatizada através do *Big Data* e dos dados abertos disponibilizados pelo próprio governo. Então a ciência de dados é um elemento essencial além do Direito, Ciência Política, Relações Internacionais e Jornalismo.

A meu ver, de modo progressivo, a profissão irá demandar tal capacidade analítica. E uma vez que a informação existe e tem sido robotizada, o desafio adiante será o de interpretar estes dados.

Dicas do Marcelo

- Buscar especialização dentre os mais diversos setores de Relações Governamentais;
- Aprimorar a capacidade analítica, a era de buscar informações passou. Com o acesso facilitado aos dados e maior transparência, o desafio é saber realizar análises boas e precisas;
- Estudar história, pois há muitas informações cruciais que o passado pode nos ensinar para resolver os desafios atuais;
- Cuidar da saúde física e mental, através de um hobby e praticar mindfulness, por exemplo;
- Lembrar que em relações governamentais sempre existe uma solução;
- Lidar com gente é difícil em qualquer ofício, então busque conhecer a si mesmo para conhecer o outro.

Biografia

MARCELO é formado em Direito, com MBA em Direito da Economia e da Empresa (FGV). Atualmente, é diretor de Relações Institucionais do Grupo Globo e um dos vice-presidentes da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais - ABRIG, além de conselheiro no Conselho Superior de Cinema e na Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão - ABERT, e vice-presidente jurídico na Associação Brasileira de Televisão por Assinatura - ABTA.

Por Marcelo Bechara 167

Um Case de Sucesso: Saúde Vascular em Movimento

Por Luciana Franco Goelzer

Minha formação é em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, iniciei minha história na área em 1987, em agências como DCS, DPZ, America, Over e Moove, onde sempre estive em cargos de Direção de Atendimento, Operação ou Novos Negócios. Sabe aquela pessoa que ama gente e ama conversar? Em 1996, atendendo um *job* de uma



campanha social de educação e prevenção em reumatismo, descobri as especialidades médicas. Há 24 anos estou sempre relacionada a uma causa de educação em saúde.

"As campanhas de educação e prevenção em saúde são meu foco, mas tudo isso me levou a uma reflexão sobre um possível modelo de negócios, em que poderia responder e atender de forma mais efetiva aos anseios das entidades médicas de especialidades, que em seu estatuto existem prioritariamente para atividades científicas".

Atualmente, sou diretora Regional do Rio Grande do Sul da Associação Brasileira de Relações Governamentais e Institucionais (ABRIG), relações governamentais e institucionais da Associação Gaúcha de Otorrinolaringologia e também do Conselho Federal de Medicina do Rio Grande do Sul (CRM/RS). As campanhas de educação e prevenção em saúde são meu foco, mas tudo isso me levou a uma reflexão sobre um possível modelo de negócios, em que poderia responder e atender de forma mais efetiva aos anseios das entidades médicas de especialidades, que em seu estatuto existem prioritariamente para atividades científicas. Mas, ao longo do tempo,

me envolvi em áreas da saúde, em que a demanda é maior do que o sistema possa suportar, e, com isso, perdemos vidas. A intenção aqui é contar como uma entidade médica com 70 anos se reinventou através de um reposicionamento corajoso, provando como uma atitude frente ao tema, vem apresentando resultados positivos nas políticas públicas.

O Cliente: Sociedade Brasileira de Angiologia e de Cirurgia Vascular Regional SBACV-RS e SBACV Nacional.

OBJETIVO: Como entidade e especialidade médica, desejavam ser reconhecidos tanto no seu segmento, quanto na ampliação do seu público, incluindo a comunidade em geral e o trade político. Buscavam aprovar um projeto de lei que enaltecesse o cirurgião vascular e as doenças correlatas por estes tratados. Queriam chamar a atenção da população leiga e entidades da área da saúde integral para coordenar ações sociais em públicos de risco de doença profunda venosa, (AVC, aneurismas de diversos tipos, varizes e tromboses). Infelizmente, a incidência desse tipo de doença é muito alta em nosso país, que é o segundo em mortes decorrentes do Acidente Vascular Cerebral Isquêmico. Por isso acreditamos que a prevenção é o melhor caminho. "Mantenha-se em Circulação" foi o slogan que realizamos por 5 anos consecutivos, além da campanha de educação do Dia da Consciência Vascular, a realização de exames clínicos para a avaliação das artérias carótidas e vertebrais de forma não invasiva. Sem dúvida alguma, de muitas campanhas que criei e que foram homologadas, esta é o meu destaque, pois ela se ampliou de forma impressionante.

Parceiros: Envolvemos os dois grandes clubes esportivos da cidade, Grêmio e Inter, ambos campeões mundiais, além de empresas de Transporte Terrestre – todas do trade rodoviário – e a aérea TAP. Chegamos até a Fórmula Truck, que, em 2014, elegeu a causa vascular como seu lema com o slogan "Mantenha-se em Circulação". Agindo de forma preventiva com seus passageiros, a TAP no Brasil foi pioneira em propagar informações importantes sobre saúde vascular.

Saúde Vascular é projeto de Lei

No dia 17 de agosto, é celebrado o Dia Nacional da Consciência da Saúde Vascular (Lei Federal 521/2015, Lei Municipal 11.415/2013 e Lei Estadual 14059/2012) e a companhia realizou diversas ações nas 12 cidades brasileiras em que atua. A campanha "Mantenha-se em Circulação, Previna-se!" foi trabalhada fortemente a bordo de suas aeronaves. Naquele período, foi exibido um vídeo lúdico ilustrando as principais atitudes preventivas para a saúde vascular, e distribuídos folders educativos com dicas simples e práticas para uma viagem confortável. A campanha também esteve presente no site e redes sociais da TAP Brasil.

Desejo seguir atuando em RIG, defendendo junto ao governo, com sustentabilidade, temas importantíssimos para a sociedade e a economia do País.

Dicas da Luciana

- O RIG é convocado a auxiliar presidentes e diretorias específicas e enfrentar situações variadas, de crises a grandes transações de mercado;
- Procure sempre apresentar fatos, dados e informações importantes para a melhor compreensão do universo sobre o qual a medida terá impacto, de modo que o tomador de decisão pondere mais elementos na formulação de proposição legislativa ou política pública;
- · Seja sempre firme, mas saiba ouvir;
- · Invista na sua rede de contatos;
- Defenda prioritariamente os interesses do representado no processo decisório;
- Aceite o contraditório ou a contraposição, sempre vamos encontrá-los;
- Jamais siga com projetos em que não haja transparência desde a primeira conversa.

Biografia

Luciana é formada em Comunicação Social. Atualmente é CEO e fundadora da Owner Comunicação, Consultoria Especializada em Comunicação com Rede Corporativa. Além de diretora regional do Rio Grande do Sul da Associação Brasileira de Relações Governamentais e Institucionais – ABRIG, relações governamentais e institucionais da Associação Gaúcha de Otorrinolaringologia e também do Conselho Federal de Medicina do Rio Grande do Sul (CRM/RS).

Os Caminhos do RIG

Por Márcio Coimbra

Ao falar de relações institucionais e governamentais (RIG) é preciso falar de democracia. Todo profissional de RIG é essencialmente um democrata. Somente neste sistema é possível trabalhar com transparência e convencimento, elementos essenciais e principais aliados deste tipo de profissional.



O Brasil vive uma democracia desde

1985, entretanto as instituições brasileiras ainda estão em construção e consolidação. Vivemos em um sistema de liberdades que ainda é jovem e precisa ser constantemente reafirmado. O trabalho do profissional de RIG, portanto está inserido dentro deste contexto, pois o trabalho em si consiste em mecanismo indissociável da democracia.

Apesar de ter nascido em um país que não experimentava a democracia em sua plenitude, tive a sorte de assistir ainda muito jovem o nascimento de nossas liberdades tal como conhecemos, desde a eleição de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral, passando também pelos debates constituintes que conceberam nossa Carta, em 1988.

Desde jovem, tive o prazer de votar para presidente e escolher meus representantes no Congresso Nacional, assim como nos poderes estaduais e municipais. Acompanhei o processo de desestatização no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e isso me despertou para a atividade de RIG, mais do que necessária naquele momento em que o Estado se retirava de setores estratégicos de nossa economia.

Naquele momento, nossa atividade era vista com desconfiança, algo que ainda está sendo desconstruído, e muitas vezes poucos entendiam nossa real função. Naturalmente me dediquei a estudar

direito e tornar-me advogado, uma vez que não havia capacitação para o setor naquele tempo. Buscamos aprender no cotidiano, nas Assembleias Legislativas, Câmaras de Vereadores, Senado Federal e Câmara dos Deputados.

As primeiras consultorias foram grandes escolas e muitos profissionais passaram por elas, como Umbelino Lôbo e PATRI. Naqueles locais começou a se desenhar uma forma institucional e equilibrada de realizar esta atividade. Ao agir dentro de padrões éticos elevados, foram responsáveis por delinear também a orientação de conduta profissional de um número grande de nomes que hoje estão pelo mercado.

Como disse, nossa democracia é jovem e nossas ferramentas estão em constante construção. No exterior, onde a democracia foi mais perene, é possível encontrar engrenagens mais acostumadas com nossa atividade, portanto, não foi por coincidência que acabei passando boa parte de minha experiência profissional no exterior.

Na Europa existem modelos regulatórios bem definidos, regras claras que auxiliam a atividade profissional. Existem limites claros e padrões éticos que ajudam muito na relação entre profissionais e clientes também em nossa interface com o poder público. Na Espanha, França e depois na Áustria, encontrei uma atividade de RIG robusta e organizada que pode me ajudar a desenvolver um trabalho sério e focado, entregando resultados tangíveis para clientes e sociedade.

A incursão pelos Estados Unidos se tornou natural. Uma vez na Europa, a interface com Ásia e Estados Unidos nos leva naturalmente a uma atuação internacional e trabalhos em entidades supranacionais e organismos internacionais. Uma outra realidade se descortina, pois conseguimos entender em outro nível a importância essencial do trabalho que exercemos.

Já radicado em Washington, foi possível respirar política e atuar de forma consistente, uma vez que os arcabouços jurídicos da atividade de RIG são muito bem definidos e organizados. O contato político facilitado, em uma cidade que respira a essência da demo-

Por Márcio Coimbra 173

cracia, é instrumento que ajuda na interface entre público e privado, uma vez que as empresas americanas são extremamente zelosas com as regras e regulamentações emanadas do Legislativo.

Ali pude aprender também como a essência do poder estadual tem relevância na vida das empresas. Regulações locais e uma ação efetiva regional precisa fazer parte da estratégia nacional, mapeando *stakeholders*, legislações locais e outras correlatas em diferentes estados. A dimensão da política local nos Estados Unidos nos fortalece como profissionais porque entendemos que não podemos nos circunscrever ao que acontece entre os pilares de Washington.

Ao retornar para Brasília, tive a felicidade de poder colocar em prática minha experiência profissional em duas frentes, uma delas de capacitação, aquela que considero a mais importante. Fundei e implementei o MBA em Relações Institucionais do IBMEC, respondendo por sua coordenação de 2015 até 2018, quando me transferi para o Mackenzie, diante de uma proposta mais focada na preparação da carreira do aluno e um método interdisciplinar com laboratórios de prática. Hoje, a pós-graduação em RIG que atualmente coordeno no Mackenzie já figura entre as mais reconhecidas do mercado nacional.

Além disso, sou professor convidado para lecionar em turmas de pós-graduação em Washington, nos Estados Unidos, em uma disciplina prática em que os alunos visitam empresas de RIG norte-americana, e conhecem *stakeholders*, políticos, estrutura física dos partidos, das casas parlamentares e seu modo de funcionamento.

No mesmo período, ingressei no Senado Federal, onde tive a oportunidade de trabalhar ao lado de legisladores extremamente competentes e experientes, vislumbrando o outro lado desta relação entre público e privado. Hoje, como um dos diretores no Senado Federal, dirijo o Interlegis, uma plataforma que realiza a modernização e integração do sistema Legislativo brasileiro. O Interlegis se tornou referência durante a pandemia como o órgão que propiciou aos legislativos brasileiros a manutenção de sua operação de forma

remota, fortalecendo nossa democracia e sem interrupção dos trabalhos parlamentares.

"Acredito que não importa em que lado ou instância que se atue, o mais importante para o profissional de RIG é trabalhar com ética, de forma honesta e transparente, pois em suas mãos está o motor de nossa democracia, o principal instrumento de fortalecimento institucional de nosso país, capaz de tornar nossa nação maior, mais próspera e moderna".

O convite para ocupar uma das cadeiras da vice-presidência da ABRIG veio na esteira deste trabalho, seja na formação e capacitação de profissionais de RIG e na atividade em si, seja do lado público ou privado, na esfera nacional ou internacional. Acredito que não importa em que lado ou instância que se atue, o mais importante para o profissional de RIG é trabalhar com ética, de forma honesta e transparente, pois em suas mãos está o motor de nossa democracia, o principal instrumento de fortalecimento institucional de nosso país, capaz de tornar nossa nação maior, mais próspera e moderna.

A realização em atuar com instrumentos que fortalecem a democracia e as instituições de nosso país é algo que sempre sonhei desde que vi, em 1985, aquela inesquecível vitória do presidente Tancredo Neves no Colégio Eleitoral. Ainda há muito o que construir. Para todo profissional de RIG, tenho certeza que é um privilégio fazer parte deste processo.

Dicas do Márcio

- A ética é o mais poderoso instrumento de atuação profissional para o profissional de RIG;
- · A democracia se faz ouvindo as opiniões dos demais;
- Transparência é obrigação de um poder público democrático;
- A atividade de RIG é o elemento mais importante dentro de uma democracia, pois fornece voz a sociedade;
- · Capacitação é essencial;

Por Márcio Coimbra 175

- Treinamento no exterior é um diferencial que pode impulsionar a carreira;
- Nunca desistir. A cada derrota nos tornamos mais fortes e experientes;
- Crie relacionamento institucional que vai além do networking e happy hours;
- · Relacione-se muito bem com a imprensa;
- Escolha muito bem seus amigos. Lembre-se do conselho do ex-presidente Harry Truman: "Se você precisar de um amigo em Washington, compre um cachorro".

Biografia

MÁRCIO COIMBRA, advogado, é mestre em Ação Política pela Universidad Rey Juan Carlos/Espanha, especialista em Direito Internacional (UFRGS) e em Política Internacional pelo Institute of World Politics (EUA) e Harvard Law School (EUA). MBA em Direito Econômico (FGV). Ex-diretor da Apex-Brasil e do Senado Federal, atualmente é presidente da Fundação Liberdade Econômica e coordenador da pós-graduação em Relações Institucionais e Governamentais do Mackenzie Brasília.

Relações Governamentais: Construindo Pontes e Caminhos

Por Maisa Barbosa de Morais

Quando se fala em Relações Institucionais e Governamentais (RIG), aqueles que estão, principalmente, fora de Brasília e que não atuam com o Poder Público não compreendem com clareza o papel dessa nobre profissão. Impugnados de estereótipos, nós, que exercemos o ofício, vemo-nos, não raro, imbuídos da árdua tarefa de explicar o que



fazemos. Não é simples traduzir em poucas palavras uma atividade que demanda 91 competências, como indicadas na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, e, embora pareça, não é exagero – um profissional de RIG utiliza-se de grande parte delas, em maior ou menor grau, ao longo de sua carreira, ou, ouso dizer, quando da execução de uma só ação de defesa de interesses.

"Não é simples traduzir em poucas palavras uma atividade que demanda 91 competências, como indicadas na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO".

Sou oriunda de uma pequena cidade do sul de Minas Gerais. Embora uma realidade bastante diferente de Brasília e dos grandes centros de poder, convivi com o meio político desde cedo. Venho de uma família que sempre participou das atividades políticas municipais; lembro-me das épocas de infância em que frequentava os comícios, ajudava a distribuir santinhos no período eleitoral, das carreatas e dos primos nas carrocerias das caminhonetes, do movimento dos apoiadores nos comitês, em minha própria casa. Recordo com clareza do martírio das derrotas nas urnas e das alegrias das vitórias, que ainda muito jovem pude vivenciar no pequeno microcosmo de Boa Esperança.

Hoje, é caro o debate quanto à participação das mulheres na política e me alegra pensar que em minha família elas perpetuaram nesse ramo: tornaram-se vereadoras, prefeitas, presidentes de grandes entidades estaduais, de tribunais – o que me marcou e contribuiu enormemente para minha trajetória.

Esses anos me levaram, mais tarde, a cursar Publicidade e Propaganda, sempre pensando nas campanhas eleitorais e ações institucionais. Logo nos primeiros meses de faculdade, veio como um incentivo ainda mais forte, o convite de um professor de Ciência Política para pesquisa nessa cadeira – trabalho que apresentei como bolsista, sobre o Legislativo mineiro.

Nesse período, pude participar, em nível estratégico, de campanhas nos âmbitos municipal e estadual, para o Governo de Minas. Também nesse tempo, tive a oportunidade de assessorar a presidência da Associação Mineira de Municípios (AMM); a experiência de lidar com tantos municípios certamente me trouxe um aprendizado sólido quando se trata de conduzir ações que demandam maior planejamento e coordenação, em função não só do número de *stakeholders*, mas da diversidade de realidades de cada região do estado.

"Não há uma fórmula secreta ou equação aristotélica para ingressar nessa área".

Dentre erros e acertos, foi um caminho praticamente orgânico que me conduziu ao RIG – e não há uma fórmula secreta ou equação aristotélica para ingressar nessa área. Graduei-me em Comunicação Social, quando focava em campanhas. Depois em Administração, à medida que se demandou maior estratégia, e realizei um MBA em Relações Governamentais, quando já no ramo. O que é curioso: Brasília emergiu como uma opção viável quando cursei o programa de especialização em Relações Diplomáticas, ainda em Belo Horizonte.

Em 2011, comecei a trabalhar no Senado Federal, inicialmente como assessora direta de um senador da República, posteriormente como coordenadora do gabinete e do escritório político em Minas Gerais. Essa primeira experiência no Legislativo Federal rendeu-me uma maior compreensão, não só das questões técnicas e regimentais do Congresso, mas do processo político e decisório, em sentido mais amplo. Rotina intensa, longas sessões, inúmeras reuniões em Brasília e em Minas Gerais. Trabalhar no Senado foi uma mudança de paradigma em minha vida profissional, quatro anos em que tive que desenvolver habilidades técnicas, gerenciais e pessoais.

"Foram grandes as dificuldades de adaptação no gabinete e era patente a resistência de se integrar na equipe uma pessoa jovem, sem qualquer experiência com o Congresso Nacional e com os trâmites de Brasília".

Num primeiro momento, foram grandes as dificuldades de adaptação no gabinete e era patente a resistência de se integrar na equipe uma pessoa jovem, sem qualquer experiência com o Congresso Nacional e com os trâmites de Brasília – ainda mais em função de comando, que assumi após poucos meses de assessoria. Paulatinamente, construímos uma grande equipe, de colegas e amigos, que respeito e com quem convivo até hoje.

Ainda mais desafiador foi trabalhar com o escritório político de Minas Gerais. Dois contextos totalmente distintos: se no Congresso Nacional a interlocução se dava com senadores, deputados e tomadores de decisão do Governo Federal, em Minas o desafio consistia em conduzir uma equipe de quase vinte assessores, que tinham como função visitar municípios e divulgar as iniciativas do mandato. Mais uma vez, a idade, a princípio, emergiu como um obstáculo, somado à inexperiência em lidar com uma equipe maior, ainda mais a distância, uma vez que o trabalho se dava na base. Promovíamos reuniões periódicas, que me deram a clara percepção da importância de se adaptar a linguagem e o estilo de trabalho, uma vez que o perfil do colaborador no estado era totalmente distinto dos assessores de Brasília. Não foi tarefa fácil controlar o intenso cronograma de viagens semanais, a segmentação das ações nos 853 municípios mineiros, conquanto já com a experiência prévia da AMM, e - acima de tudo - traduzir o processo legislativo à equipe e aos apoiadores.

No Senado, com o fim do mandato, passei a trabalhar no Sistema da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA/SENAR – num primeiro momento, no gabinete da Secretaria-Executiva do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural e, posteriormente, onde sigo até hoje, no departamento de Relações Institucionais da Confederação.

Integrar a CNA significou uma nova mudança de paradigma em minha carreira – até então, sempre havia atuado diretamente no meio político e fazer parte de uma entidade privada acarretou uma transição substancial, que demandou aprimoramento quanto às competências que havia adquirido até então. No Senado, embora lidasse com uma vasta gama de temas e atividades, na Confederação, a quantidade de *issues* é incomparavelmente maior, uma vez que o Agro perpassa por questões mais técnicas, dotadas de correlação direta com as cadeias produtivas, até às estruturantes – logística, infraestrutura, legislação trabalhista e economia.

Uma característica ímpar da área de Relações Institucionais é poder conduzir essa diversidade de assuntos e, no caso da CNA, em conjunto e cooperação com praticamente todos os departamentos da instituição. Costumo dizer que nossa área é o *hub* das entidades; situação privilegiada, por permitir uma visão mais ampla dos trabalhos e da estratégia organizacional, como um todo. Complexo, entretanto, uma vez que administrar demandas dos inúmeros departamentos, nos Poderes Legislativo e Executivo, exige habilidade quando se trata de equacionar as prioridades.

Também contribuiu sobremaneira para consolidar minha carreira em RIG a possibilidade de acompanhar e trabalhar juntamente com a Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA). As reuniões periódicas do Instituto Pensar Agropecuária – IPA, braço operacional da FPA, a interlocução constante com os representantes das entidades que o compõem, dos parlamentares e suas assessorias, trouxeram-me um aprendizado enorme em termos de construção de consenso, articulação e defesa de interesses.

Cito outras duas iniciativas que também foram fundamentais para minha vida profissional. Fazer parte da primeira turma do MBA em Relações Governamentais da FGV, ocasião em que tive a oportunidade de conhecer e conviver com grandes profissionais da área; hoje, além de colegas de atividade, amigos – que, costumo dizer, são o maior diploma que recebemos da FGV. Ainda, não só integrar, mas participar ativamente das iniciativas de grupos de RIG em Brasília, como o Relgov por Elas e o Mulheres do Brasil. Neste último, veio como uma realização pessoal atuar em prol de temas como violência doméstica e participação das mulheres na política, bem como auxiliar na construção da Agenda Legislativa do grupo e apresentação do documento ao Congresso Nacional.

Nesse tempo de Relações Institucionais e Governamentais, posso afirmar que, além de ser apaixonada pelas especificidades da área, conduzir essa diversidade de *issues*, da complexidade dos cenários, tive o privilégio de sempre defender causas em que acredito e me são caras. Primeiramente é uma honra trabalhar por Minas Gerais, minha pátria, e nos últimos seis anos, pelo setor agropecuário, sendo eu de uma cidade de vocação agrícola e oriunda de família de produtores. Como sempre brinco: saí da roça, mas a roça não saiu de mim.

Dicas da Maisa

- A palavra de ordem em Relações Governamentais é credibilidade. Penso que todos os esforços devem ser envidados para se construir confiança;
- Growth mindset: RIG é uma atividade por si só motivadora, mas um terreno árido, volátil, muitas vezes movediço. Manter mentalidade de crescimento é essencial para se adaptar a cada cenário;
- Versatilidade: buscar sempre conhecer sobre diferentes áreas e desenvolver distintas competências.

Biografia

MAISA é formada em Administração (IUVB) e Publicidade e Propaganda (UNIS-MG), com especialização em Estudos Diplomáticos, MBA em Relações Governamentais (FGV) e Marketing Estratégico (USP). Atualmente é representante de Relações Institucionais e Governamentais na Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA.

Conhecimento Gera Oportunidade

Por Marcos de Castro Lima

Minha experiência como profissional de RIG começou em Salvador, no início dos anos 1990, como assessor da bancada do PT na Câmara dos Vereadores, em que tive o prazer de conhecer políticos que mais de uma década depois reencontraria como ministros de Estado, deputados federais e senadores. Meu conhecimento acerca do regimento da Casa me



levou ao cargo de secretário da Mesa da Câmara, numa presidência do então Partido da Frente Liberal - PFL, hoje Democratas - DEM.

Chegava a Brasília em 2003 para ocupar a chefia da assessoria parlamentar do Ministério do Trabalho com a meta de fazer caminhar o projeto Primeiro Emprego, um dos principais programas do início do governo Lula. Cheguei em agosto e dois meses depois o projeto seguiria para sanção presidencial. Fruto, principalmente, da equipe qualificada que encontrei no ministério.

"Por ser uma atividade que impacta diretamente na formulação de políticas públicas, tanto nas vidas das empresas, como do cidadão comum, a atividade de RIG deve sempre ser pautada pela transparência e pela ética".

A crise de governabilidade em pleno escândalo do Mensalão me levou à Subchefia de Assuntos Parlamentares da Presidência da República, que tinha como a principal tarefa ajudar na reorganização da base do governo, principalmente na Câmara dos Deputados. Nesse cargo, tive a satisfação de participar da construção de políticas públicas efetivas como o Luz para Todos, implementação de Cotas nas Universidades, o programa de indenização aos hansenianos que viveram em campos de isolamento e a implantação da política de valorização do salário mínimo.

"Lembrem-se: o processo faz parte da natureza da política".

Há quase dez anos, represento os interesses da Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP) junto ao Congresso Nacional e ao Poder Executivo. Nesse tempo, pude atuar para que não houvesse aumento da carga tributária, sendo evitar a volta da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) o principal projeto. Também atuamos para que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) não perdesse recursos na Reforma da Previdência.

Por ser uma atividade que impacta diretamente na formulação de políticas públicas, tanto nas vidas das empresas, como do cidadão comum, a atividade de RIG deve sempre ser pautada pela transparência e pela ética.

Além do conhecimento em normas legais (Constituições e Regimentos Internos), a formação do profissional de RIG passa pelo conhecimento empírico de como o sistema funciona. Na maioria das vezes, esse funcionamento segue convenções estabelecidas ao longo do processo político, seja dos poderes executivos e principalmente nos legislativos. Lembrem-se: o processo faz parte da natureza da política.

É uma profissão muito gratificante porque incide diretamente na construção de políticas públicas, seja quando discutimos com o Poder Executivo, levando a demanda de setores organizados da sociedade e, principalmente, quando a atuação se dá no Legislativo, pois é nestas Casas que há convergência do pensamento plural de toda a sociedade através de seus representantes.

Por fim, gostaria de deixar algumas dicas importantes, principalmente para aqueles que pretendem entrar na carreira de RIG.

Dicas do Marcos

 Não se escolhe interlocutor, o processo é que determina com quem precisamos falar. Por isso muito cuidado com redes sociais, principalmente com questões negativas;

- Utilize sempre e-mail para marcar compromissos com autoridades públicas, colocando a pauta e quem participará da conversa;
- Sempre que possível, evite ir sozinho em reuniões e encontros com autoridades públicas;
- Tenha atenção permanente ao funcionamento das Casas Legislativas, principalmente com relação aos prazos regimentais;
- Procure passar para o cliente a verdade sobre o processo, mesmo que fira as expectativas dele. É melhor ficar chateado do que ser enganado;
- Sempre ser cordial, mesmo com aqueles que divergem da sua posição;
- Construa relacionamentos. Nossa profissão depende da quantidade e qualidade de nossos relacionamentos. "Quem não é visto, não é lembrado"!

Biografia

Marcos é formado em Filosofia, com MBA em Gestão de Marketing (FGV). Atualmente é dirigente de Relações Institucionais na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e um dos vice-presidentes da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

Uma menina sonhadora, que sonhava em mudar o mundo, e que descobriu como

Por Marina Mattar

Por que os pais destas crianças não dão comida para elas? Essa foi a pergunta que eu fiz aos meus pais quando eu tinha 9 anos e estava sentada no sofá da casa onde passei a minha infância, em um sítio localizado em Jaú, no interior de São Paulo, acompanhando com muita preocupação e sem entender as imagens de tantas crianças desnutridas em uma notícia na



TV sobre a crise de fome na Somália. Depois de alguns anos, descobri que aquela foi a crise mais grave de fome daquele país em percentual de mortes da população. Cerca de 220.000 pessoas morreram em 12 meses por causa da crise alimentar provocada principalmente por uma grande seca no Chifre da África e que se agravou com a guerra civil desde a queda do presidente Siad Barre, em 1991. Também descobri que a Somália é conhecida por ser um dos países mais corruptos do mundo, algo que atrasa o desenvolvimento de qualquer país.

Logo aos 13 anos, encarei a maior dor da minha vida, o meu irmão mais velho, meu ídolo e melhor amigo, faleceu aos 15 anos em um acidente de carro. E aprendi a maior lição: o tempo é muito valioso e, por isso, não perca tempo fazendo o que você não ama ou não acredita, e a tudo o que você decidir dedicar o seu tempo dedique com amor. Desde então, busco sempre dar o melhor de mim em tudo o que faço. Desde as aulas de catecismo, que eu dei aos 13 anos, em que buscava inovar e transformar um tempo que as crianças se dedicavam em me ouvir para passar a lição de uma forma divertida e interessante, e não daquela forma séria que a diretora orientava os professores a ensinar, e que certamente não inspiraria e nem atrairia a atenção das crianças – afinal, meus amigos RIGs, precisamos sempre

adaptar a mensagem para cada público, certo? – E as tardes que eu passava ajudando a minha mãe na sua fábrica de embalagens ou o meu pai na torrefação de café dele, tentando sempre organizar os lotes dos produtos que eles vendiam da forma mais perfeita e apresentável possível para conquistar os clientes antes mesmo de abrirem os produtos, criando valor e identidade visual à mercadoria, isso mantenho até hoje, em cada reunião e apresentação que preparo como RIG.

Seguindo a minha curiosidade e interesse por diferentes culturas e poder ajudar a fazer do mundo um lugar melhor, fiz graduação e mestrado em Relações Internacionais e adquiri experiências nos setores privado, público e terceiro setor no Brasil, EUA e Inglaterra. Uma das dicas que sempre dou aos jovens estudantes é para se aproximarem dos seus professores. Na graduação, eu trabalhava como assessora de professor para ter bolsa de estudos e dois professores que marcaram a minha vida foram o meu professor de Ética, José Maria Ramos, e o meu professor de Política Externa, Marcos Prado Troyjo. Ambos mantenho contato. Certamente muitos dos RIGs que estão lendo esse texto se reuniram com o professor Troyjo recentemente, uma vez que ele foi um dos secretários especiais do Ministério da Economia e atualmente preside o Banco dos BRICS.

"Uma dica que sempre dou aos jovens RIGs: NUNCA percam uma oportunidade. Sempre partam da premissa de que o 'não' todos nós já temos. Mas se não tentarmos e se não demonstrarmos o quanto queremos algo, nunca teremos nada".

Troyjo foi muito importante para a minha carreira, não só por suas brilhantes aulas, mas por ter me recomendado para uma entrevista na sede da ONU, em Nova York, o meu primeiro estágio. Tudo começou quando, em uma noite em que estava estudando em São Paulo, vi fixado na parede da minha escrivaninha o *flyer* da minha escola de inglês sobre uma promoção que premiaria com passagens aéreas para Toronto o aluno que escrevesse a melhor redação. O prazo para o envio da redação terminava naquela noite. E aí vai mais

Por Marina Mattar 187

uma dica que sempre dou aos jovens RIGs: NUNCA percam uma oportunidade. Sempre partam da premissa de que o "não" todos nós já temos. Mas se não tentarmos e se não demonstrarmos o quanto queremos algo, nunca teremos nada. Pois bem, escrevi a redação e, algum tempo depois, recebi uma mensagem informando que eu tinha vencido o concurso. Naquela época, os meus pais não tinham condições de pagar um curso de inglês no exterior e, apesar de sempre ser muito incentivada por eles, daquela vez a minha mãe sugeriu que eu passasse o prêmio para o segundo colocado. Obviamente que eu não só não aceitei como fiz a minha mãe ir comigo receber o prêmio.

Com o prêmio em mãos, conversei com todos os meus professores para tentar conseguir um estágio em Toronto para fazer nas férias da faculdade. E foi aí, então, que o professor Troyjo me disse que não tinha contatos em Toronto, mas que me recomendaria para uma entrevista na ONU, em Nova York. Fui selecionada para o estágio. Uma prima de uma amiga da faculdade, Thais Vezzali, me ajudou a conseguir um emprego remunerado por 6 meses de secretária da Associação Brasileira de Arquitetos Paisagistas, o suficiente para juntar esses salários com as minhas economias e poder viabilizar esse estágio. Então, aos 20 anos, apliquei e fui aceita para morar no *Salvation Army*, que tinha um prédio no coração de Manhattan, onde só moravam mulheres e serviam café da manhã e jantar por um valor superacessível. Fui para Toronto com as passagens que ganhei no concurso, peguei um ônibus até Nova York e foi aí que finalmente comecei a minha carreira.

Na ONU, um dos projetos com os quais trabalhei foi a retrospectiva do trabalho da organização nos países de língua portuguesa, no ano de 2003. Era final de ano e pela primeira vez na vida vi a neve. Na verdade, a minha primeira experiência com a neve foi um pouco estranha, saí do *Salvation Army* rumo à ONU e achei que a neve fosse poeira. Dois anos antes, havia acontecido o ataque às Torres Gêmeas; quatro meses antes de minha chegada em Nova York, o meu ídolo, Sérgio Vieira de Mello, havia falecido em uma explosão

na sede das Nações Unidas, no Iraque, e o clima de sua perda ainda era forte, especialmente no 8º andar, onde eu trabalhava e onde tinha um grande quadro dele no hall do elevador; e há alguns dias eu havia participado de um treinamento um pouco assustador na ONU para caso explodissem o prédio da sede da Organização, em Nova York.

"Acompanhei entrevistas com muitas autoridades de diversos países e vi a importância da educação, mais especificamente de livros, para tantas pessoas. Voltei determinada a criar um projeto para doar salas de leitura para países de língua portuguesa. Foi aí que nasceu o projeto Doando Conhecimento".

Enfim, fiquei aliviada quando cheguei ao trabalho e encontrei todos empolgados porque tinha começado a nevar. Me lembro da minha chefe me dizendo que o dia que nevasse muito eu não deveria ir ao trabalho. Fiquei preocupada, porque não tinha ideia do quanto era "nevar muito", e pedi para ela me ligar e avisasse caso isso acontecesse (os jovens que estão lendo este texto não devem estar entendendo, mas naquela época não tínhamos internet no celular e eu nem mesmo tinha celular. Por sorte, ela lembrou de ligar no Salvation Army para me avisar!). Outra experiência que me marcou foi ter participado da confraternização de final de ano dos seguranças da ONU, onde fui apresentada ao Kofi Annan, então secretário-geral das Nações Unidas, que, inclusive, falou algumas frases em português comigo. Enfim, voltando ao meu trabalho na ONU, acompanhei entrevistas com muitas autoridades de diversos países e vi a importância da educação, mais especificamente de livros, para tantas pessoas. Voltei determinada a criar um projeto para doar salas de leitura para países de língua portuguesa. Foi aí que nasceu o projeto Doando Conhecimento.

Pesquisei o que fazer para desenvolver uma proposta de projeto e agendei a minha primeira reunião para defender uma ideia: uma reunião com o reitor da minha faculdade, a Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), para apresentar a proposta do Doando

Por Marina Mattar 189

Conhecimento e pedir apoio. Lá estava eu, na sala de espera do reitor, com a melhor roupa de trabalho que eu tinha, segurando uma pasta com a minha proposta de projeto, e onde, pela primeira vez, um copeiro veio me oferecer o meu primeiro de muitos cafezinhos que tomo em salas de espera e reuniões até hoje (não duvido que os RIGs estejam entre os maiores consumidores de café, de todas as qualidades, dos mais aguados até os mais requintados). Após a reunião, não havia conseguido o apoio financeiro, mas consegui um espaço para armazenar os livros e ajuda de uma bibliotecária para me ensinar a catalogar e formar uma sala de leitura. Criei um logo para o projeto, entrei em contato com editoras e arrecadei livros pela internet e com amigos.

"Seja persistente, acredite nos seus sonhos, construa relacionamentos e busque soluções".

Depois de alguns anos arrecadando livros, higienizando e catalogando, com a ajuda de dois grandes amigos da faculdade, Roberson Pirani e Thais Fernandes, que acreditaram e apoiaram o meu sonho, e de muitos contatos com o Itamaraty e outras instituições, consegui doar 3 salas de leitura para Cabo Verde, Guiné Bissau e São Tomé e Príncipe, com o apoio do Itamaraty e da Força Aérea Brasileira (FAB). Na ocasião, acompanhei pessoalmente a doação dos livros junto com a FAB. A convite do Itamaraty, dei a minha primeira entrevista, que saiu no jornal e na rádio de São Tomé. Esse projeto demorou cerca de 3 anos para ser concluído, por isso mais algumas dicas: seja persistente, acredite nos seus sonhos, construa relacionamentos e busque soluções.

Retornando do meu estágio na ONU e, paralelo ao projeto Doando Conhecimento, realizei um estágio no departamento comercial do Consulado Americano, em São Paulo, e, posteriormente, em uma consultoria chamada TVZ International, que representa estados americanos. Os estágios eram no período da tarde, pois de manhã eu fazia faculdade e todas as noites o curso de inglês.

Ao me formar, trabalhei com políticas de segurança pública no município de Diadema e em uma campanha internacional de controle do comércio de armas em uma ONG de direitos humanos chamada Instituto Sou da Paz. Na época, tive muitos contatos com autoridades do Poder Municipal e com formadores de opinião. Aprendi a fazer campanhas e *Advocacy* junto a parlamentares. Também nessa época, enfrentei grandes desafios, como dar palestras para crianças em escolas públicas de Diadema sobre a importância do desarmamento infantil; além disso, me reuni com mulheres vítimas de violência doméstica; fui e voltei sozinha diversas vezes até Diadema para participar de reuniões à noite, nas regiões mais pobres daquele município, ao lado da secretária de Segurança Pública, da Polícia Militar e da Guarda Civil Municipal para nos reunirmos com os líderes dessas comunidades e ouvirmos as demandas deles para melhorar a segurança da região; entre tantas outras experiências enriquecedoras.

Depois, passei um ano trabalhando como trainee na área de Comércio e Investimentos do Governo de Illinois, em Chicago, ajudando empresas daquele estado a expandirem para a América Latina. Naquela época, também fazia bicos de babá, já que o meu trabalho no governo era não remunerado e, apesar de estar morando com o meu namorado, Paulo Mattar Filho, com quem acabei me casando em Chicago, sempre busquei a minha independência financeira. Paulo mereceria um capítulo à parte, pois, além de companheiro de mais de metade da minha vida, é daquelas pessoas sábias, que não só têm conhecimento, mas que têm profunda sensibilidade, empatia, humildade e senso crítico, tendo sido sempre um dos meus maiores incentivadores.

Depois, moramos um semestre em Londres, onde duas vezes por semana, à noite, eu fazia um curso sobre Migrações Forçadas com um professor refugiado da Etiópia, da Birkbeck University, na London School of Economics (LSE), e trabalhava durante o dia no escritório da Secretaria Geral da Anistia Internacional. Uma das minhas funções, que parecia simples, mas que enriqueceu a minha forma de olhar a realidade humana, era receber as correspondências da secretária-geral

Por Marina Mattar 191

e selecionar quais eram para ela e quais deveriam ser direcionadas para os outros departamentos e, por isso, eu tive que ler todas as correspondências e acabei mergulhando em um mundo onde tantas pessoas, de diversos países, imploram por ajuda e são vítimas de uma realidade que, em muitos casos, eu nunca imaginaria que existia.

Retornando ao Brasil, em 2009, fiz o meu mestrado em Relações Internacionais na Universidade de São Paulo (USP), em que desenvolvi o meu trabalho de conclusão de curso sobre "O Impacto da Mudança Climática sobre o Deslocamento Humano", influenciada pelos meus estudos em Londres, onde descobri a existência dos "migrantes ambientais". Concluí o mestrado em 2012, e assumi a coordenação de Relações Governamentais na BASF, indústria química alemã. Foi um enorme aprendizado trabalhar para uma multinacional, de cultura alemã e que é a maior indústria química do mundo. Na época, a BASF realizou o major investimento de sua história na América do Sul, que foi a construção do Complexo Acrílico, em Camaçari, na Bahia, o que me proporcionou um grande aprendizado, desde participar de discussões com vereadores daquele município até participar da articulação para o transporte dos equipamentos pesados e do Advocacy para a proteção à indústria nascente junto à área de Comércio Exterior do Governo Federal.

Em 2014, fui convidada para assumir a área de Relações Institucionais da Associação Brasileira da Indústria Química – Abiquim. Nessa época, tive a oportunidade de trabalhar com Fernando Figueiredo, então presidente da Abiquim, um exemplo de líder, que se tornou um grande amigo e o maior *coach* da minha carreira. Figueiredo sempre me incentivou muito a criar e implementar projetos. Por exemplo, recriei e fui a coordenadora-executiva da Frente Parlamentar da Química, passando a frequentar o Congresso Nacional semanalmente. O projeto recebeu o prêmio de segundo lugar no prêmio Marco Maciel sobre ética e transparência entre os setores público e privado, da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG). Também fui uma das conselheiras em Assuntos Legislativos da Confederação Nacional da Indústria (CNI),

coordenei a criação de um manual de *compliance* da Associação, criei uma campanha chamada Desburocratize a Química e coordenei o desenvolvimento de um estudo intitulado "Um outro futuro é possível" com propostas de curto, médio e longo prazo do setor para os candidatos à Presidência da República. O trabalho de *Advocacy*, que coordenei com esse estudo junto aos candidatos, recebeu o prêmio de primeiro lugar no mesmo prêmio Marco Maciel.

Também na Abiquim e dado o meu interesse em mudanças climáticas e economia de baixo carbono, assumi a área de Sustentabilidade, que me abriu um enorme leque de oportunidades e acabei rodando o mundo participando de fóruns e dando palestras destacando a importância da indústria como criadora de soluções para uma economia de baixo carbono. Logo no início, coordenei a criação do posicionamento do setor em precificação de carbono, sendo o primeiro segmento industrial a formalizar um posicionamento no assunto, que lançamos na COP-22, em Marrocos.

Com isso, surgiram muitas oportunidades. Integrei um grupo de liderança em Energia e Clima do setor químico mundial; fui a única brasileira eleita para integrar o *Steering Committe da Carbon Pricing Leadership Coalition* (CPLC), do Banco Mundial, em reunião com os presidentes do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional; participei de quatro conferências mundiais da ONU sobre o Clima em diferentes países; fui convidada para ser conselheira de Meio Ambiente e Sustentabilidade da CNI; integrei a Comissão Brasileira do Pacto Global da ONU; integrei o Comitê Consultivo do projeto Partnership for Market Readiness (PMR), do Banco Mundial e Ministério da Economia; participei da criação e integrei o Comitê Técnico da Indústria de Baixo Carbono (CTIBC), do Poder Executivo; coordenei a ida de uma delegação de deputados federais para a Alemanha para conhecerem soluções para uma economia de baixo carbono; além de diversos outros fóruns e ações.

Depois de oito anos trabalhando com RIG e Sustentabilidade para o setor químico, decidi encarar novos desafios e aceitei um

Por Marina Mattar 193

convite para assumir a área de Relações Institucionais da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR), assumindo essa função em março de 2020. Um setor apaixonante e que é ainda mais importante no Brasil, um país de dimensões continentais, por conectar o território e por ser essencial para o desenvolvimento econômico de todas as regiões. Cheguei na véspera da maior crise da história do setor e, além dos desafios de mudar de emprego, para um setor completamente diferente, encarar uma crise logo no início e trabalhar com uma nova equipe de forma virtual, por causa da pandemia da Covid-19, também encarei o desafio de todos os outros RIGs: ser proativa e encontrar soluções inovadoras de *Advocacy* em meio a um cenário de isolamento social.

O resultado foi positivo e conseguimos a aprovação, pelo Congresso Nacional e Presidência da República, do primeiro pacote setorial de ajuda emergencial por conta da crise da Covid-19 no Brasil. Também tive a oportunidade de desenvolver a estratégia do setor na área de sustentabilidade. O setor da aviação ainda tem um longo voo pela frente, pois enfrenta a maior "turbulência" de sua história. Entretanto o aprendizado que adquiri naqueles meses foram tão intensos que até mesmo acabei dando um curso sobre Gestão de Crise, a convite da ABRIG, onde exerço a função *pro bono* de diretora de Comunicação.

Durante o período que estive na ABEAR, integrei o Comitê Executivo do Governo de SP para o combate e mitigação dos impactos da Covid-19 representando o setor aéreo. Na ocasião, pude vivenciar a importância da atuação de um RIG nos períodos pré, durante e pós-crise, tanto na prevenção de riscos e identificação de oportunidades de parcerias, como facilitando a comunicação entre o público e o privado; o desenvolvimento de estratégias de atuação, que garantam a competitividade, ou mesmo a sobrevivência, de um setor e a manutenção de empregos; viabilizando uma maior eficiência nas ações de alocação de recursos e projetos inovadores para o enfrentamento da crise; apoiando no desenvolvimento de ações para a retomada.

Esses são alguns exemplos do quanto um profissional de RIG pode contribuir para melhorar um município, um estado, um país e o mundo junto com diversos setores. Ciente disso, decidi alçar novos voos e empreender na área criando uma consultoria de RIG e comunicação, inspirada nesse propósito e com foco em projetos baseados nos princípios de ESG (*Environment, Social and Governance*), em especial em economia de baixo carbono. E assim inicio um novo capítulo de minha carreira neste fascinante mundo dos RIGs.

"Esse é o propósito de um RIG: poder fazer a diferença e ajudar a construir um mundo melhor".

Enfim, ao meu ver, cada experiência fez de mim a profissional que sou hoje. Posso elencar cada uma delas como: a minha contribuição para divulgar exemplos de boas ações das autoridades e de um organismo internacional em países pobres e em desenvolvimento; criar um projeto, fazer parcerias com o governo e contribuir com a educação de populações de países de língua portuguesa; poder ajudar empresários brasileiros e americanos a ampliarem os seus negócios e, consequentemente, gerarem empregos; contribuir para aumentar a segurança pública do município de Diadema, que na época era considerado um dos mais violentos do Brasil, e ao controle do comércio de armas no país; contribuir para a implementação de um investimento que trouxe tantos empregos de qualidade para uma região da Bahia; defender políticas públicas que aumentaram a competitividade de uma indústria, que está na base de muitos setores industriais, contribuindo para a geração de emprego e renda no Brasil; destacar a importância da indústria para o desenvolvimento sustentável e engajar o setor industrial nessa pauta; contribuir para garantir que o nosso país, que tem dimensões continentais, esteja cada vez mais conectado através da aviação aumentando a oportunidade de desenvolvimento econômico em diferentes regiões do País; e, agora, apoiar setores a contribuírem para um Brasil cada vez melhor para todos.

Esse é o propósito de um RIG: poder fazer a diferença e ajudar a construir um mundo melhor. E, diferente da Somália, Cabo Ver-

Por Marina Mattar 195

de, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe, vivemos em um país que transborda oportunidades, que é rico em matérias-primas e tem a maior biodiversidade do mundo. O Brasil tem uma indústria forte, mercado crescente e está entre as maiores economias e, por isso, não só temos sorte, mas, sim, a obrigação de fazermos a diferença e contribuir para um país e um mundo cada vez melhores através das nossas habilidades de RIG.

Dicas da Marina

- Dedique-se ao que você ama e a tudo o que decidir dedicar o seu tempo, que é tão valioso, dedique com amor, pois é a partir do amor que encontrará o seu propósito de vida;
- Sonhe alto e use esta valiosa ferramenta de RIG para fazer a diferença e melhorar o mundo;
- Não há nada mais valioso que a nossa saúde, o nosso caráter, integridade e o nosso tempo. Proteja-os como sendo os seus maiores tesouros;
- Persiga desafios, encare o medo. Uma das melhores sensações é a de sentir o frio na barriga de encarar um desafio e superá-lo;
- Seja curioso, persistente, busque soluções criativas e não perca oportunidades;
- Nunca se esqueça de onde você veio e não perca a humildade;
- Juntos somos mais fortes. Construa a sua rede de relacionamentos, ajude e incentive os seus colegas a alcançarem os sonhos deles, especialmente os mais jovens e os seus subordinados. Assim como o céu, há espaço para todas as estrelas brilharem, não se preocupe. E como é lindo um céu estrelado, não é mesmo?

Biografia

MARINA possui graduação (FAAP) e mestrado (USP) em Relações Internacionais. Atualmente é sócia-diretora da Perspectivas Comunicação & Relações Institucionais e consultora sênior na FTI Consulting. Além disso, é diretora de Comunicação na Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG e membro do Steering Committee da Carbon Pricing Leadership Coalition do Banco Mundial.

Por Marina Mattar 197

Uma atuante trajetória no Congresso Nacional: Construindo o saber legislativo

Por Miguel Gerônimo da Nóbrega Netto

O meu interesse pelo mundo das Relações Institucionais e Governamentais se iniciou quando do meu ingresso na Câmara dos Deputados na condição de servidor, após ser aprovado em concurso público. Tomei posse em 1987, no auge dos trabalhos da Assembleia Nacional Constituinte.



Para um rapaz de vinte e poucos anos,

causava espanto observar diariamente a quantidade de pessoas presentes nas dependências do Congresso Nacional, inclusive à noite e em muitas madrugadas. Eram milhares de cidadãos, quantidade muito superior ao somatório de deputados federais e senadores da República eleitos para debaterem e aprovarem uma nova Carta Constitucional.

Após 21 anos de regime militar, gradativamente percebi que era natural segmentos da sociedade se fazerem presentes perante o Parlamento para pleitearem conquistas há muito perdidas. Tratava-se do momento oportuno para garantirem os seus direitos junto ao novo sistema político que se avizinhava: o regime democrático.

"Dada a infinidade de interesses inseridos em leis e na Constituição Federal, necessário se fazia a presença de segmentos representativos da sociedade no processo legislativo, pois quem não se faz ouvir e entender fica esquecido e perde a oportunidade de alterar a sua realidade".

Naquela época comecei a verificar e entender que é essencial aos indivíduos estarem perto das autoridades públicas a fim de poder contribuir no processo decisório. Dada a infinidade de interesses inseridos em leis e na Constituição Federal, necessário se fazia a presença de segmentos representativos da sociedade no processo legislativo, pois quem não se faz ouvir e entender fica esquecido e perde a oportunidade de alterar a sua realidade.

Sempre atento ao funcionamento do Congresso Nacional, passei a estudar e a frequentar cursos sobre processo legislativo no âmbito da Câmara dos Deputados. Era tanto o meu empenho e interesse, que a minha primeira grande oportunidade de atuar com destaque junto aos parlamentares ocorreu em plena sala de aula, quando uma colega me indagou se eu teria interesse em trabalhar em uma liderança partidária. De imediato disse que sim, mas jamais imaginaria que o cargo a ser oferecido seria para a honrosa posição de chefe de Gabinete. Convite aceito de imediato, o que alterou para sempre a minha trajetória no âmbito do Congresso Nacional.

Ao longo dos meus estudos, observei que todo o conhecimento adquirido sobre os procedimentos legislativos era muito útil na interlocução com os parlamentares, uma vez que a aplicação da linguagem legislativa, o "legislês", requer conhecimento e segurança, pois uma orientação encaminhada incorretamente aos parlamentares pode causar enorme prejuízo aos representantes da sociedade. Nesse contexto, ocupando a chefia de Gabinete da Liderança, o meu contato com os deputados e senadores era estreito e diário.

Em função da minha dedicação e atuação no Plenário e nas comissões parlamentares da Casa, fui sendo observado por colegas, o que me rendeu um convite para ministrar cursos de processo legislativo no âmbito do Cefor, Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara.

Até então graduado em Ciências Econômicas, o que me proporcionou conhecimento importante na área financeira, orçamentária e econômica, notei que poderia avançar um pouco mais nos estudos e na profissionalização docente, caso decidisse enfrentar mais um vestibular, no caso, para o curso de Direito. E foi assim que, após 22 anos da primeira graduação, fui aprovado no vestibular e, após cinco

anos de intensos estudos, me graduei em Direito, uma ferramenta muito importante no dia a dia dos trabalhos legislativos.

Confesso que não foi nada fácil conciliar todas as minhas atribuições funcionais e docentes com a frequência em um novo curso superior. E foi assim, veio a nova graduação e a aprovação no exame da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB-DF. Daí para a frente, o meu interesse pelo Legislativo se intensificou ainda mais, o que me fez enfrentar pós-graduações, incluindo um mestrado em Poder Legislativo.

Foi exatamente no ano de 2014 que o mundo das Relações Institucionais e Governamentais se inseriu definitivamente em minha vida, uma vez que escolhi o seguinte tema para a dissertação do mestrado: *LOBBY* E A SUA REGULAMENTAÇÃO NO BRASIL: uma análise sistemática sobre as propostas e possibilidades de aprovação.

Além das referências bibliográficas nacionais e estrangeiras sobre o tema da dissertação a ser elaborada, sentia falta de uma fonte de conhecimento prático para que eu pudesse entender melhor o mundo das relações institucionais e governamentais e escrever um texto mais próximo da realidade nacional. Na ocasião pesquisei e encontrei na Internet a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG). Em dúvida sobre como encaminhar as minhas indagações acadêmicas à Entidade, fiz contato diretamente com o presidente da Associação, na época, Caio Leonardo Bessa Rodrigues, o qual me recebeu com toda fineza e me abriu as portas da ABRIG, quando me tornei associado na condição de professor, honroso título sobre o qual até hoje sou conhecido perante os colegas.

Com o advento das novas eleições para a Diretoria da ABRIG, o seu novo presidente, Guilherme Magalhães da Cunha Costa, formulou outro honroso convite para atuar mais intensamente junto à Associação, quando ingressei na condição de membro dos Comitês de Regulamentação e de Capacitação. Com o tempo, tornei-me professor do Curso de Extensão da Entidade sobre RIG e atuei como coordenador do Comitê de Regulamentação, passando a acompanhar mais

intensamente as propostas de regulamentação da atividade, a exemplo do Projeto de Lei nº 1.202, de 2007, o qual se encontra na Câmara dos Deputados pronto para ser discutido e votado em Plenário. Ao longo do tempo, também me transformei em colunista da Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG).

Sempre atento à importância da atividade de RIG, tornei-me membro da Comissão de Assuntos Legislativos da OAB junto ao Congresso Nacional, alcançando o cargo de vice-presidente do órgão. Nessa oportunidade, realizamos importantes encontros semanais para discutir a pauta e as táticas de intervenção nas matérias referentes ao direito e à atuação dos advogados do Distrito Federal e do Brasil.

Interessado em conhecer a realidade legislativa e de RIG de outros países, participei ao longo dos anos de três treinamentos internacionais de alta qualidade: 1) Curso de Assessoramento Parlamentar realizado em Lisboa – Portugal, promovido pela Associação dos Secretários-Gerais dos Parlamentos de Língua Portuguesa; 2) Curso para Assessores Parlamentares realizado no Parlamento espanhol, em Madri, Espanha; e 3) *International Visitor Leadership Program*, patrocinado pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos da América. Além do intercâmbio de informações com diversas realidades estrangeiras. Como resultado dessas experiências, pude presenciar como se faz RIG em nível internacional.

"A democratização de informações é essencial para o aprimoramento do processo legislativo".

Também entendi, ao longo de minha jornada no Congresso Nacional, que a democratização de informações é essencial para o aprimoramento do processo legislativo. Em função disso, escrevi cinco livros sobre o assunto, dois deles lançados pela Edições Câmara, a Editora Oficial da Câmara dos Deputados: Curso de Regimento Interno e Curso de Regimento Comum do Congresso Nacional. Ambos os Livros obtiveram recordes de tiragem tanto impresso quanto digital, com consequente êxito de público e crítica.

Considerando a minha atuação e dedicação à causa legislativa, recebi inúmeros convites para ministrar cursos e palestras país afora, o que tenho realizado com êxito em instituições de ensino superior e em entidades públicas e privadas. Sempre levando a informação e o conhecimento da forma mais transparente e democrática possível, demonstrando a imprescindibilidade do Poder Legislativo no processo democrático, com enfoque na importância da atuação da atividade de RIG como influenciador do processo decisório.

Há 33 anos no Congresso Nacional, atuei em diversas frentes, ocupando atualmente o honroso cargo de vice-diretor Legislativo e chefe da Assessoria Técnica da Diretoria Legislativa da Câmara dos Deputados. Destaco também que faço parte do corpo docente na área de Processo Legislativo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Ibmec.

Elaborei o Programa da Rádio Câmara intitulado "Conheça o Processo Legislativo", além de participar de vários projetos da Câmara dos Deputados voltados à formação da cidadania, como Estágio Participação, Parlamento Jovem Brasileiro, Câmara Mirim e Concurso Câmara em Ideias. Atuo como membro titular do Comitê Gestor do Portal e participo na condição de membro efetivo do Comitê Diretivo da Tecnologia da Informação da Câmara dos Deputados. Fui colunista da Revista da Casa (Revista Eletrônica da Câmara dos Deputados), assim como da Revista Prática Jurídica da Editora Consulex.

"Quanto mais preparado o cidadão ingressar na carreira legislativa, mais ele pode efetivamente contribuir para a melhoria das condições de vida da sociedade brasileira, uma vez que é o Poder Legislativo a fonte de elaboração do ordenamento jurídico nacional, ao debater e deliberar sobre as normas presentes no Direito do País".

A fim de democratizar e qualificar o ingresso de interessados nos quadros permanentes do Poder Legislativo, atuo como professor do Estratégia Concursos (on-line), em treinamentos para as três esferas do Poder Legislativo (federal, estadual e municipal). A minha atuação neste nicho de mercado se baseia na ideia de que quanto mais preparado o cidadão ingressar na carreira legislativa, mais ele pode efetivamente contribuir para a melhoria das condições de vida da sociedade brasileira, uma vez que é o Poder Legislativo a fonte de elaboração do ordenamento jurídico nacional, ao debater e deliberar sobre as normas presentes no Direito do País.

Para finalizar este compartilhamento de informações sobre parte do meu cotidiano profissional, apresento as seguintes frases de efeitos que fazem parte de minha vida.

Dicas do Miguel

- A sorte é diretamente proporcional à preparação: quanto mais você se preparar, mais sorte você terá. Esteja em constante preparação e receba os frutos de seu empenho acadêmico e profissional.
- Disciplina é liberdade! Com disciplina, você realiza tudo o que almeja, pois o elo entre o sonho e a realização se faz com base na disciplina.
- As oportunidades nunca são perdidas. Alguém vai aproveitar o que você deixou passar. Você somente pode abraçar a oportunidade se estiver preparado. Caso perca alguma, não deixe a próxima oportunidade passar em branco.

Biografia

MIGUEL é formado em Ciências Econômicas e Direito, com especialização em Processo Legislativo e mestrado em Poder Legislativo (CEFOR). Atualmente é servidor da Câmara dos Deputados. Além disso, é vice-presidente de Assuntos Legislativos da OAB/DF. Professor da FGV, da ABRIG/IEL, dentre outras instituições de ensino superior. Docente e orientador credenciado no Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (CEFOR). Professor de Processo Legislativo em cursos regulares no CEFOR.

A descoberta do universo político das Relações Institucionais e Governamentais

Por Dulci Tiné

Meu ingresso na área de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) se deu por um caminho um pouco curioso: pela área de informática. Depois de trabalhar no Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro (1985), na NOVACAP (1992) e no Ministério da Educação (1997) nessa área, fui chamada para trabalhar no Ministério da Saúde no



DATASUS (2000), que na época implementava o Sistema Nacional de Saúde. Como eu precisava entender os programas para poder atuar nesse processo e, também, na gestão, acabei tendo uma compreensão transversal das políticas públicas, bem como, da funcionalidade técnica interna de cada um dos programas que fazem parte das políticas.

Foi desta maneira que eu, uma pernambucana de Caruaru, que chegou em Brasília aos 15 anos com a família, fui me especializando na área de RIG, em especial, na defesa de interesses na temática da Saúde.

"Há 20 anos, não havia um nome para a atuação em defesa de interesses. Mas já dava para perceber sua grande importância e capacidade de alcance que geravam uma realização enorme a seus executores".

Há 20 anos, não havia um nome para a atuação em defesa de interesses. Mas já dava para perceber sua grande importância e capacidade de alcance que geravam uma realização enorme a seus executores. Hoje, analisando o passado, vejo que meu ingresso na área de RIG se deu de maneira natural em função do meu perfil comunicativo. Dessa forma, fui aprendendo a me relacionar com pessoas

de diferentes perfis. Minhas amigas costumam dizer que depois de 5 minutos de conversa, consigo saber até o CPF do interlocutor. No final das contas, gosto disso. Gosto de estabelecer uma comunicação franca com as pessoas. Com quem quer que seja. Provavelmente, por isso, em cada área em que trabalhei aprendi muito. Em cada espaço descobria um universo com novos aprendizados e possibilidades.

No Ministério da Saúde logo entendi que tudo ali serviria como uma escola. Uma experiência, em especial, foi marcante: coordenei o ingresso dos servidores concursados da Pasta, pelo Fundo Nacional de Saúde (FNS), quando o Executivo realizou concurso depois de muitas décadas, com o objetivo de reestruturar o ministério.

Os novos servidores passariam a substituir os terceirizados que estavam há 20 anos na Casa. Boa parte desses prestadores não queriam sair. Não liberavam suas mesas. Foi bastante desafiador, porque eu precisava entender a situação de cada um e construir diálogo, para que houvesse o mínimo de atrito possível. Os recém-chegados concursados também não entendiam bem a realidade do serviço público. Parte deles eram profissionais com titulação de mestrado, mesmo sendo um curso de nível médio, razão pela qual relutavam em realizar funções relativas ao nível do cargo. Desse episódio aprendi o exercício do diálogo e da escuta, para compreender a posição de cada um, suas realidades e necessidades. Foi um grande aprendizado.

Quando trabalhei no Fundo Nacional da Saúde, entre 2004 e 2009, assumi a chefia de Gabinete e tive a primeira experiência de relacionamento direto com parlamentares. Era a chefia de Gabinete quem fazia o atendimento, porque o Fundo Nacional é o órgão que executa as emendas. Eu era responsável pela relação com os parlamentares e da Assessoria Parlamentar (Aspar) do Ministério da Saúde. Esse foi outro período muito rico! O relacionamento com deputados, senadores e assessores, em uma área tão sensível quanto a saúde, é muito intenso. Meu aprendizado anterior foi posto bastante em prática.

Também aprendi a tomar posição e, principalmente, a ser franca no diálogo sobre os projetos, linha de ação e prioridades do governo. As emendas parlamentares eram, e ainda são, um importante artifício

Por Dulci Tiné 205

no relacionamento entre o Executivo e o Legislativo. Mas, quando era possível, construía uma divergência leal. Saber dialogar mesmo em momentos de divergência facilitou muito a comunicação e possibilitou a construção de relacionamentos duradouros com tomadores de decisão. Posso dizer que depois dessa experiência de três anos, eu definitivamente era uma profissional de RIG.

Com o desencadeamento da Operação Vampiro, deflagrada em 2004 para desfazer um esquema de quadrilha que realizava fraudes no Ministério da Saúde, na compra de medicamentos, principalmente os hemoderivados, a área do ministério que era o foco da investigação foi completamente esvaziada. Fui chamada para compor a equipe de reestruturação da área: chamar servidores para virem para a equipe e implantar novos programas de aquisição de medicamentos. Foi um trabalho de pouca visibilidade, mas com grande alcance, pois atuamos para a profissionalização dos processos e implantação de medidas que hoje se aproximam do que chamamos de *compliance*.

Em 2006, fui chamada mais uma vez para o Fundo Nacional da Saúde. Outro processo de investigação me colocou de frente aos grandes desafios de RIG: o caso da "máfia das ambulâncias", que apontava o envolvimento de servidores do órgão. Foi um período tenso, mas tornou-se, novamente, um momento de novos aprendizados. Nessa altura, já acumulava um excelente relacionamento com as pessoas que atuavam na área de saúde nos mais diferentes âmbitos, considero isso um patrimônio imaterial para o profissional de RIG. Principalmente por facilitar muito o trabalho.

Em 2008, o ministério tinha um sistema bastante avançado de controle das emendas, mas, nesse período, precisava sincronizá-lo com o sistema unificado, o SICONV, que o Governo Federal acabara de implantar. Essa fase foi muito valiosa por termos que fazer o relacionamento com outros ministérios para trocar experiências. Era a primeira vez que as assessorias parlamentares tinham um diálogo permanente e isso me possibilitou conhecer outro universo repleto de novos conhecimentos.

No ano seguinte, em outubro de 2009, fui convidada para assumir a Aspar do Ministério da Saúde. Minha equipe e eu dialogávamos com praticamente todos os deputados e senadores, além de assessores, Casa Civil e Presidência da República. Naquele momento, o universo de RIG cresceu de forma contundente para mim. Os relacionamentos construídos ampliaram-se da temática de emendas para os de projetos de lei. Na posição de chefe da Assessoria Parlamentar do Ministério da Saúde, é possível ter uma visão ampla da realidade do país na área. Você entende o que é uma política pública e o tamanho de sua importância para um país com as dimensões do Brasil, assim como, a importância do diálogo para a construção de estratégias. A experiência que construí no passado foi fundamental para essa posição. Saber ouvir, entender a posição de cada um, dialogar. A parte difícil era não poder ser tão aberta e tão leve quanto eu gostaria. Era preciso se impor. Bater na mesa, por diversas vezes. Isso sempre foi muito duro para mim porque eu entendia que não precisava ser daquela maneira. Poderia ser mais simples, sabe? Poderia ser mais prazeroso.

"Os homens me tratavam com educação, mas, muitas vezes, não me ouviam! Todos gostam e devem ser tratados com educação, mas precisamos, além disso, sermos ouvidos e respeitados. Isso é o mais importante para uma profissional capacitada".

Outro aspecto importante é o fato de ser uma mulher ocupando uma posição como esta. As situações tornam-se um pouco mais difíceis quando se é mulher em cargo de chefia: ter que tomar decisões, nem sempre fáceis, e se impor frente a função que ocupa. Foi preciso encarar isso. Mesmo com um cargo importante, tinha vezes que precisava lembrar que era eu quem estava com a caneta. Era a minha equipe que coordenava aquela área. Os homens me tratavam com educação, mas, muitas vezes, não me ouviam! Todos gostam e devem ser tratados com educação, mas precisamos, além disso, de ser ouvidas e respeitadas. Isso é o mais importante para nossa atuação profissional.

Por Dulci Tiné 207

Posteriormente, fui chamada para a assessoria parlamentar da Agência Nacional de Saúde (ANS), onde fiquei por 2 anos e meio. Depois retornei à ASPAR do Ministério da Saúde por mais 1 ano. Em seguida, fui para a Confederação Nacional de Saúde (CNSaúde). Com o fim do imposto sindical, a Confederação passou por remodelações na sua estrutura organizacional. Foi o momento, então, que tive a oportunidade de atuar na Federação Brasileira de Hospitais (FBH), instituição que representa mais de 4 mil hospitais privados. Atualmente ocupo a função de assessoria parlamentar e sou responsável por acompanhar: as regulamentações da área; as decisões dos Ministérios e Agências reguladoras que envolvem usuários, consumidores, prestadores; proposições e pautas do Congresso, principalmente os grandes temas transversais, tais como a Reforma Tributária e a Reforma Administrativa.

"Apesar de não ser oficialmente nomeado, o que faço é RIG, sim!"

Fazer a defesa de interesses de empresas é uma novidade na minha trajetória profissional. Toda a minha experiência contribuiu para a consolidação da minha área de atuação hoje. Pelo fato de ter uma boa relação com as assessorias dos parlamentares, consigo estudar o posicionamento fino de cada um. Isso significa que você pode não saber o posicionamento do parlamentar, mas conhecer a simpatia ou resistência dele com relação a alguns temas, facilita o trabalho. É, portanto, crucial nutrir um bom relacionamento com as assessorias.

Desde a minha primeira experiência em RIG – mesmo não sendo reconhecida como tal –, em que tive a oportunidade de desenvolver uma estratégia de relacionamento franco, consegui manter um bom relacionamento com parlamentares, que, às vezes, posso contar, mesmo que, oficialmente, não possam me apoiar. Em alguns casos, alguns parlamentares afirmam não poder apoiar as ações formalmente, entretanto aconselham estratégias que, diante da situação, eu não teria vislumbrado. Isso é muito valioso.

Aparentemente o perfil do Congresso mudou muito desde a última eleição, mas se olharmos de perto, só 20% dos parlamentares são, de fato, novos. Outros são figuras conhecidas – ligadas a outros parlamentares por parentesco ou trajetória. Sem o relacionamento com o parlamentar e sua assessoria é mais difícil avançar e obter êxito nas ações.

Um case prático e lição valiosa:

Em determinado período, acompanhávamos um projeto no Senado que tratava de um tema muito específico. Estava esquecido em alguma gaveta há uns 2 anos. Um dia, no almoço, um senador decidiu colocar o projeto na pauta e à noite o projeto estava pronto para sanção. Nós estávamos voltados para projetos mais complexos e, de repente, nos vimos dentro de uma guerra para conseguir o veto e mantê-lo no Congresso.

Esse episódio ensinou que é preciso ter uma relação fina com os parlamentares. Nesse caso, algum parlamentar poderia ter avisado: Olha, vamos mexer com isso agora! E esse relacionamento fino é muito difícil.

Atualmente, não tenho mais equipe de assessoria, trabalho sozinha cobrindo as atividades das duas Casas. É um trabalho árduo diante de tantos projetos, razão pela qual, estamos estudando os sistemas de dados para termos um que melhor atenda nossos propósitos.

Diante desses desafios impostos ao trabalho de RIG, é preciso estar atento aos limites do corpo e considerar a importância da saúde para manter a qualidade de vida e atender aos anseios profissionais. Além disso, construir parcerias com outros profissionais de RIG que trabalham no mesmo tema que você e compartilham das mesmas ideias são parcerias construídas ao longo do caminho - e são inestimáveis!

Como é ser mulher em RIG:

"É um grande desafio ser mulher e lidar com um ambiente de trabalho em que 90% é composto por homens. Sem contar que, no seu âmbito de atuação, lidar com

Por Dulci Tiné 209

pessoas acima de 60 anos torna-se mais desafiador a conquista de espaço e respeito profissional".

É um grande desafio ser mulher e lidar com um ambiente de trabalho em que 90% é composto por homens. Sem contar que, no seu âmbito de atuação, lidar com pessoas acima de 60 anos torna mais desafiador a conquista de espaço e respeito profissional. As mulheres que ocupam cargos de direção são minoria, apesar da situação de hoje ser bem melhor do que no passado.

No meu caso, hoje, minha opinião já conta. Mas este é um processo que leva tempo. Às vezes você precisa mudar o tom de voz, mudar a feição do rosto, para ser levada em consideração. O trabalho com parlamentares, por exemplo, é muito árduo. Então isso é uma afronta para mim. Porque eu gostaria de ser comunicativa, alegre como sou na vida pessoal. O processo poderia ser suave e, muitas vezes, acaba sendo desgastante. Isso é muito duro para quem tem uma natureza como a minha. E é só para se firmar na profissão. Não deveria ser necessário.

Um exemplo da situação que eu quero demonstrar é que, quando entrei numa determinada instituição para trabalhar, fizeram uma aposta de que eu não ficaria no cargo por 3 meses. Acabei ficando muitos anos, mas adotei a postura de ser direta e franca.

A pessoa precisa entender o que está sendo feito e sentir-se integrada no processo. Falo isso para as minhas equipes também. Apresento para as pessoas que decidem em minha organização o alcance e consequências dessas decisões. Eles precisam conhecer os cenários para poderem decidir onde querem chegar.

Hoje, estou voltada para a qualificação técnica na área porque quando comecei, há 20 anos atrás, não havia formação específica em RIG. Agora estou fazendo esse resgate. Recentemente realizei dois cursos da ABRIG. Essas janelas de informações ajudam a (re) conhecer as melhores oportunidades de aprimoramento. Neste caminho, estou buscando uma pós voltada pra minha atividade – de especialista em RIG.

Dicas da Dulci

- Ter um bom relacionamento com o parlamentar e com toda a sua equipe. A assessoria dá caminhos sobre como chegar ao parlamentar;
- O jogo precisa ser aberto. Não traia. É preciso ser leal, abrir a posição. Se não, você não se sustenta na área;
- É preciso saber ouvir. As pessoas querem falar e você precisa estar preparado para isso. Faz muita diferença;
- Não fique achando que o outro vai adivinhar o que você quer.
 Seja claro e direto em suas colocações. Isso vale tanto para a vida pessoal quanto a profissional.

Biografia

Dulci é formada em Administração (UNIP). Atualmente é assessora parlamentar na Federação Brasileira de Hospitais.

Por Dulci Tiné 211

Superando Obstáculos

Por Paulo Castelo Branco

Sou Paulo Erico Silva Castelo Branco. Uso Paulo Castelo Branco como nome profissional. Sou presidente do Conselho de Ética da Associação Brasileira de Relações Governamentais e Institucionais (ABRIG). Nasci em Parnaíba, Piauí, em 1944, e vivi no Rio de Janeiro desde criança. Cheguei em Brasília em janeiro de 1972, por ter recebido convite para assumir o



cargo de advogado no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Fui designado para atuar na desapropriação de Altamira; Altamira estava localizada no estado do Pará e o Governo Federal, em virtude de conflitos na região, criou o Estatuto da Terra, para determinar a forma como as pessoas lá residentes poderiam legalizar a propriedade da área que ocupavam. Eu viajaria para lá uma vez por mês, e meu chefe, sorrindo e me elogiando, disse-me: "Você viaja dia 6 de fevereiro e volta no fim do mês". Agradeci a oportunidade, mas recusei o emprego. Eu tinha dois filhos.

Após recusar o convite que me havia sido feito, saí na imensidão do Planalto Central e pensei: "E agora?" Eu trazia comigo algumas recomendações de advogados e políticos que me auxiliaram na busca de um escritório de advocacia em que pudesse colocar em prática os meus conhecimentos. No dia seguinte ingressei no Escritório Vitor Nunes Leal, ex-ministro do Supremo Tribunal Federal. Assim, respaldado pelos mais atuantes profissionais do Direito, fortaleci os meus laços com Brasília.

Em pouco tempo, fui contratado por uma empresa multinacional britânica para advogar perante os tribunais superiores e representála junto aos Poderes Executivo e Legislativo. Durante 10 anos, fui assessor parlamentar da presidência da Confederação Nacional da Indústria e seu representante no Conselho de Contribuintes do então Ministério da Fazenda.

Em 1987, com o escritório de advocacia a pleno vapor, a multinacional decidiu me indicar para o primeiro curso de pós-graduação em Processo Legislativo da Universidade de Brasília. No excelente curso, recebi formação sobre políticas públicas e institucionais e orientação sobre o trabalho de lobby praticado em países avançados, de forma legal e transparente. Até então, era exercida a atividade de lobby de forma não transparente. Os profissionais que concluíram o curso tiveram a oportunidade de ir para o exterior aperfeiçoar seus conhecimentos. A atividade foi reconhecida como importante nas relações entre o público e o privado, abrindo caminho para a contratação de especialistas.

A instalação da Constituinte, em 1988, ofereceu novos conhecimentos e a possibilidade de influir democraticamente nas decisões que, atingindo interesses de toda espécie, eram debatidos intensamente. Depois da Constituição, eu e meus colegas, muitos deles, continuamos a exercer a atividade com presteza, eficiência, eficácia e, hoje, a atividade é reconhecida pelo Ministério do Trabalho. Cabe a nós, integrantes da ABRIG, buscarmos a aprovação do projeto de regularização da profissão pelo Congresso Nacional.

"Exercer a atividade de Relações Institucionais e Governamentais é ter habilidade, credibilidade, conhecimento e transparência na exposição dos interesses do seu cliente".

Exercer a atividade de Relações Institucionais e Governamentais é ter habilidade, credibilidade, conhecimento e transparência na exposição dos interesses do seu cliente. Há algum tempo, não raro, especialistas na atividade eram confundidos com criminosos que infestaram as relações governamentais e institucionais. Não o somos, e é nosso dever respeitar os princípios legais, não participar de atos ilícitos, não prejudicar os interesses dos nossos clientes e colaborar com o Estado na implantação de políticas públicas de interesse dos cidadãos.

"O que posso dizer a vocês é que o estudo, a cordialidade, o respeito à diversidade e o empenho em bem praticar suas missões é o caminho para um futuro que os levará ao sucesso e ao respeito da sociedade".

Posso lhes dizer, ainda, que é sempre necessário conhecer o seu cliente e as formas com que ele exerce sua atividade principal. Ter um bom cliente não credencia o profissional de RIG ao distanciamento das regras de ética e transparência; portanto, recusem trabalhos que não lhes pareçam lícitos.

Posso lhes garantir que, através das relações institucionais, conseguimos vitórias de interesse dos clientes e do País. Como exemplo, vale citar a participação da Medicina privada no texto constitucional. Imaginemos a situação, em meio à pandemia que nos assola, se só pudéssemos buscar os serviços públicos. É de se observar que o governo, ao majorar tributos, sem a participação dos produtores, poderá incentivar a prática do contrabando, trazendo para o país produtos de qualidade duvidosa com preços inferiores ao produto nacional, prejudicando a arrecadação e os usuários.

É interessante verificar as medidas que, em tese, beneficiam o consumidor. Por desconhecimento das autoridades, normas são firmadas sem avaliação dos interesses dos fornecedores, causando graves prejuízos à atividade empresarial e o acúmulo de procedimentos judiciais sem que se examine com acuidade a repercussão do ato praticado. Se a autoridade convocar os que serão atingidos, as modificações sugeridas poderão melhorar a execução dos serviços.

A atividade de RIG é tão importante que praticamente todos os órgãos públicos, sindicatos, associações e empresas privadas possuem, em seus quadros, profissionais que se dedicam a levar informações aos diversos setores que colaboram na formação das leis e dos procedimentos administrativos. O campo é imenso e cabe a cada um de nós o aperfeiçoamento da atividade.

E aí vale dizer que estou sempre em busca de conhecimento e aprecio o contato com a juventude. Aprendo muito com vocês que

ocupam lugares de destaque em várias instituições. Com esse espírito, quando conselheiro federal da Ordem dos Advogados do Brasil, presidi a primeira comissão do advogado iniciante, hoje instalada em todas as seccionais da OAB.

Dicas do Paulo

- O iniciante deve frequentar os cursos regulares oferecidos por várias universidades e associações como a ABRIG, que oferecem desde cursos curtos até os mais aprofundados, inclusive em entidades estrangeiras;
- Deve, também, buscar oportunidades de estágio em escritórios com reputação reconhecida perante o público a que se quer dedicar;
- O relacionamento pessoal deve primar pela ética, transparência e respeito às leis;
- Procure se direcionar e se especializar em determinada área e dedique-se com afinco na criação de novas oportunidades;
- Tenha repertório, peça a palavra em eventos e demonstre conhecimento e desenvoltura ao expor seu ponto de vista.
 Seja claro e objetivo nas perguntas e nas respostas. Tenha cuidado com a aparência e gestos;
- Compartilhe com parceiros as informações gerais sobre acontecimentos que possam interessar aos objetivos comuns;
- Nos novos tempos de redes sociais, crie as suas páginas com algum propósito, valores, com opiniões que sirvam para o seu progresso, sem participar de conversas pessoais e voltadas a controvérsias;
- Quando considerar seguro, encontre meios de participar de eventos, cursos e palestras;
- E, por último, amplie sua cultura geral, passe a ler os clássicos da literatura e veja como a sociedade muda e continua alicerçada na História da Humanidade.

Biografia

Paulo Castelo Branco é formado em Direito. Atualmente é advogado aposentado da Souza Cruz, gerente de Relações Governamentais, diretor-administrativo de empresa pública, secretário de Segurança Pública, escritor, colabora em jornais e revistas. Ele é presidente do Conselho de Ética da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG.

Do jornalismo às RIG: Construindo uma Trajetória no Métier Político de Brasília

Por Raquel Machado

Minha trajetória profissional começou quando me formei em Jornalismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora, em 2003. Após conclusão de curso, vim a Brasília para trabalhar com um deputado do meu município, Juiz de Fora, Minas Gerais. Sendo assim, passei a trabalhar diretamente com a área de jornalismo, no setor de comunicação, e depois



de dois anos, percebi que o gabinete carecia de um setor para lidar com o processo legislativo. Foi então que resolvi me especializar na área no Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados - CEFOR. Isso me possibilitou conhecer pessoas importantes para a minha vida profissional.

A minha atuação não era específica, pois o parlamentar com quem eu trabalhava era generalista e lidava com as mais diferentes temáticas e *players*. Com o tempo, fui cada vez mais me interessando nos trâmites, nesse métier, nas discussões que são realizadas para construir um projeto de lei. Sou muito agradecida pelo curso de jornalismo, porque ele me possibilitou a ter maior facilidade para lidar com os mais diversos assuntos e eu percebia dentro do gabinete que havia pessoas com dificuldades de lidar com assuntos muito técnicos, seja pela questão da falta de conhecimento técnico ou por levarem a tecnicidade muito a sério.

Logo, fui vendo a importância de conseguir passar para o deputado ou assessor as demandas com um linguajar bem facilitado e de forma resumida, já que às vezes eu recebia documentos muito

Por Raquel Machado 217

extensos, e nem sempre dava tempo para o parlamentar se atentar da forma devida. Foram habilidades assim, que me ajudaram a lapidar o tipo de profissional que eu gostaria de ser. Permaneci trabalhando junto a esse parlamentar por quinze anos, e por isso, conheço bem os ambientes em que ele passou, na Câmara e Senado.

"Um grande aprendizado foi a questão da humildade no trato com as pessoas, pois esse ambiente político é muito instável, então um dia a pessoa que está abaixo de você pode se tornar um stakeholder importante onde você trabalha".

Dentre os anos em que trabalhei dentro do Congresso, me recordo de um período que me marcou bastante, que foi o Mensalão. Nessa época, o parlamentar para quem trabalhava fazia parte do Conselho de Ética, e fiquei bem próxima dos trâmites que envolveram o José Dirceu. Foi uma experiência impactante, pois se tratava do número dois da República, e isso não é algo que acontece todo dia. Aprendi muito sobre como lidar sob pressão, buscar informações e dados importantes, correr atrás de contatos, isso tudo te obriga a saber se virar. Além disso, um grande aprendizado foi a questão da humildade no trato com as pessoas, pois esse ambiente político é muito instável, então um dia a pessoa que está abaixo de você pode se tornar um *stakeholder* importante onde você trabalha.

Nesses anos, consegui desenvolver um bom arcabouço de conhecimento e resolvi que estava na hora de mudar, de conhecer o "outro lado do balcão", como dizem. No ano passado, após ajudá-lo a se reeleger, decidi sair e entrar de fato nas Relações Institucionais e Governamentais. Agora tenho a minha própria empresa, atuo como representante para diferentes entidades do setor privado, como da área hospitalar e veículos automotores. Nesse momento, senti a necessidade de me especializar mais e resolvi realizar um MBA em Relações Governamentais.

Atuar em RIG é desafiador, mas também muito empolgante. Tenho visto a importância dos colegas se ajudarem, através de redes de apoio, do próprio *networking*, que salva quando precisamos de um contato. Desde que saí da Câmara, tenho aprendido bastante. E fiquei muito surpresa com os grupos de apoio que existem em RIG, não são todas as profissões em que você encontra esse companheirismo. E quando se fala de grupo de apoio, estamos falando de pessoas que, geralmente, não se conhecem pessoalmente, mas que se ajudam com contatos e informações importantes.

"Tenho visto que ainda é um mercado difícil para nós, mulheres, ainda mais se tratando de política, um ambiente historicamente ocupado por homens. Ainda sofremos preconceitos, principalmente quando se é bonita, pois sinto que as mulheres bonitas são mais desacreditadas, como se sua beleza as impedissem de serem inteligentes ou capazes".

Com relação à minha atuação enquanto mulher, tenho visto que ainda é um mercado difícil para nós, mulheres, ainda mais se tratando de política, um ambiente historicamente ocupado por homens. Ainda sofremos preconceitos, principalmente quando se é bonita, pois sinto que as mulheres bonitas são mais desacreditadas, como se sua beleza as impedisse de serem inteligentes ou capazes. Infelizmente, há de se colocar que, inclusive as próprias mulheres ainda não se perceberam enquanto um grupo de apoio, e praticam os mesmos preconceitos que sofrem. Às vezes, mesmo sem perceber, elas perpetuam este ciclo vicioso e machista contra suas iguais.

Recentemente, tenho percebido alguns movimentos importantes de construção dessa rede de apoio entre mulheres, como tem sido o "Dicas – Mulheres em RIG", uma iniciativa da Giuliana Franco juntamente com outras mulheres. Além disso, tenho visto a atuação da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG com bons olhos. A Carolina Venuto como presidente foi uma decisão muito assertiva para representar uma entidade que está se adaptando aos novos tempos e também como voz de uma mulher jovem, competente e elegante que está ali porque fez por merecer, pela

Por Raquel Machado 219

sua capacidade intelectual, inclusive, desbancando muitos homens cheios de opiniões.

Dicas da Raquel

- Invista no networking. A rede de contatos é fundamental para conhecer os grupos e é apresentado para contatos que fazem a diferença profissionalmente;
- Leia bastante. A leitura é muito importante para quem está começando agora, e quando surgir dúvidas, não hesite em perguntar. Às vezes você pode perder uma oportunidade única de aprender sobre determinado assunto, por receio de perguntar e dar a impressão que não sabe de nada;
- Mantenha-se presente. É importante circular no Congresso.
 Não deixe de visitar as comissões, de mostrar a cara e se fazer presente nos ambientes políticos. É importante ser visto e nutrir a sua rede de contatos.

Biografia

RAQUEL é formada em Jornalismo (UFJF), com especialização em Processo Legislativo (Cefor). Atualmente é consultora autônoma.

Colocando em prática a bagagem acumulada para montar um setor de relações governamentais do zero

Por Vitor Pedroza

Gostaria de começar demonstrando a honra que tenho em participar deste projeto da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) para contar um pouco da minha trajetória como profissional da área (RIG), desde os tempos em que ainda cursava Direito, até me tornar diretor Regional da entidade e representante da categoria no Nordeste.



O meu primeiro contato com a atividade de representação de interesses se deu quando era estagiário de Direito em um escritório chamado Correia da Silva, no Distrito Federal. O escritório tinha sede em São Paulo, mas mantinha uma filial em Brasília para acompanhar assuntos regulatórios. Um dos advogados da filial se ocupava do contencioso regulatório e outro era encarregado de acompanhar a tramitação de projetos de lei no Congresso para uma série de clientes.

Depois de um tempo atuando na parte administrativa e regulatória, comecei a ser demandado pelo advogado do setor de Relações Governamentais, ou RelGov, como chamávamos. No início estranhei as tarefas pouco usuais na área jurídica, como criação de perfis de autoridades, acompanhamento e atualização da tramitação de projetos de lei e criação de mapas de *stakeholders*, por exemplo, mas segui com as atividades que me haviam sido designadas.

Quando passei a acompanhar presencialmente a dinâmica dos trabalhos no Congresso Nacional, meu interesse pela atividade cresceu muito e naquela época era muito difícil achar literatura sobre o assunto. Foi então que o advogado com quem eu trabalhava me

Por Vitor Pedroza 221

emprestou um livro do Said Farhat chamado "Lobby - O que É, Como Se Faz. Ética e Transparência na Representação Junto a Governos". Foi uma leitura marcante para mim e decidi, a partir dali, fazer carreira na nova atividade e deixar de lado outras opções profissionais bem mais tradicionais para estudantes da área jurídica.

Depois desse estágio, fui trabalhar, também como estagiário na área de relações governamentais de uma grande empresa multinacional chamada Cargill, que tinha uma área dedicada em Brasília só para acompanhar políticas públicas. Foi uma das maiores experiências de trabalho da minha vida, que me permitiu conhecer a fundo os impactos da regulação pelo lado das empresas. Na ocasião, aprendi com grandes profissionais e tive a chance de visitar o escritório central de representação de interesses da empresa em Washington-EUA.

Já perto da formatura, fui contratado como *trainee* em uma das maiores e mais tradicionais consultorias de relações governamentais de Brasília, a Umbelino Lôbo, que atendia clientes de relevância no mundo corporativo e associativo. O trabalho era semelhante ao que eu realizava como estagiário do escritório de advocacia, mas de forma mais ampla e com muito mais responsabilidade. Esta fase de trabalho em assessoria e consultoria me deu uma ótima bagagem por me permitir estar próximo de clientes que eram grandes atores em temas centrais no âmbito político e econômico. Para um jovem recém-formado era uma grande satisfação acompanhar reuniões com ministros de Estado, deputados, senadores e participar de audiências públicas sobre temas relevantes no cenário nacional.

Foi então que recebi o convite que daria outra guinada na minha vida pessoal e na minha carreira. Fui contratado para trabalhar no Grupo Edson Queiroz, um grande grupo empresarial com sede em Fortaleza - onde passaria a morar - com o intuito de estruturar do zero uma área de relações governamentais na empresa. O desafio era grande, pois o grupo possui atuação em segmentos variados e a cultura de relacionamento entre público e privado na região nordeste era muito diferente do que eu já conhecia. Meu então gestor me deu

carta branca para buscar as melhores ferramentas e soluções para construímos uma estrutura de monitoramento de políticas públicas que mitigasse impactos nos negócios e me incumbiu da missão de retomar os espaços institucionais que havíamos deixado de lado ao longo de anos, quando não havia uma área dedicada aos assuntos públicos.

"O apoio da ABRIG foi fundamental, especialmente porque recebi o suporte da diretoria da entidade e a visita de colegas para trazer exemplos práticos de boas práticas e desmistificar a figura pejorativa do lobista que só atua para apagar incêndios ou promover soluções milagrosas e nebulosas".

Foi neste momento em que pude colocar todo meu conhecimento, adquirido mais pela prática do que pela teoria, a serviço deste novo projeto. Além dos conflitos internos na empresa, onde naturalmente há alguma resistência de outras áreas que exerciam a representação institucional de maneira informal, um dos maiores obstáculos que tive foi assimilar a cultura local. Ao contrário de outros estados do Brasil, o Ceará (assim como uma parte tradicional do Nordeste), possui uma forte cultura baseada em relações interpessoais e isso se traduz na forma como as empresas tratam assuntos públicos.

Nesse sentido, o apoio da ABRIG foi fundamental, especialmente porque recebi o suporte da diretoria da entidade e a visita de colegas para trazer exemplos práticos de boas práticas e desmistificar a figura pejorativa do lobista que só atua para apagar incêndios ou promover soluções milagrosas e nebulosas. Busquei também o apoio de colegas de grandes empresas que já atuavam na região para trocar ideias e conseguirmos capitanear eventos sobre o assunto no Ceará. Estiveram comigo profissionais de RIG e de Comunicação de grandes empresas, como por exemplo da Oi, da Solar Coca-Cola, da Enel, da Companhia Siderúrgica do Pecém e da Grendene.

Desde 2019 estou à frente da Gerência da área de Relações Institucionais e represento os interesses do Grupo Edson Queiroz

Por Vitor Pedroza 223

perante diversos interlocutores externos (como Governo, Comunidades e Associações Setoriais) e coordeno as demais rotinas de Marketing Institucional, Relações com a Mídia e Relações Governamentais. Além disso, estou como Diretor da ABRIG – Nordeste desde março de 2020, incumbido pela entidade a dar seguimento a este trabalho de fortalecer o papel do profissional de RIG na região, que detém um potencial enorme de desenvolvimento e pode se beneficiar muito da adoção de boas práticas, de ações éticas e transparentes nas relações com o público externo.

Espero que este breve relato da minha trajetória profissional possa servir para inspirar jovens profissionais a buscarem mais informações sobre a nobreza e o dinamismo dessa atividade, que é um dos pilares da democracia. Se eu puder deixar alguns conselhos práticos que me ajudaram muito ao longo dessa jornada, posso destacar os seguintes.

Dicas do Vitor

- Busque mentores e pessoas nas quais você possa se espelhar, aprender e que instiguem o seu crescimento profissional, com valores éticos e morais:
- Não se envolva pessoalmente ou flexibilize seus valores essenciais. Paute seus argumentos sempre em critérios técnicos, idôneos e publicamente defensáveis;
- Aceite os feedbacks e aprenda a lidar com chefes detalhistas.
 Muitas vezes isso te leva a compreender a importância e a sensibilidade de assuntos, onde um erro aparentemente bobo pode representar uma decisão que custa milhões;
- Saia da zona de conforto. Busque sempre novas oportunidades de aprendizado, faça bons contatos e mantenha a seriedade.

Biografia

VITOR é formado em Direito (UniCEUB), com especialização em Direito Administrativo (IDP). Atualmente é Head de Compliance e Relações Institucionais na Dialogus Consultoria em Responsabilidade Social. Além de diretor regional do Nordeste pela Associação

Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais – ABRIG e vice-presidente da Comissão Especial de Acompanhamento Legislativo da OAB/CE.

Na atuação em prol das boas práticas para a atividade de RIG, tem focado em ações de Compliance, tendo participado da elaboração de um novo Código de Conduta para a ABRIG e na Política de Relacionamento Institucional do Grupo Edson Queiroz, que recebeu menção honrosa no Prêmio Marco Maciel: "Ética e Transparência entre Público e Privado".

Por Vitor Pedroza 225

A contribuição do profissional de RIG numa estratégia para impactar na mudança do cenário da primeira causa de morte no Brasil

Por Tacyra Valois

Ainda como estudante de graduação, nos anos 90, recebi um convite para trabalhar como estagiária num projeto de Municipalização do Sistema Único de Saúde – SUS no semiárido baiano. Essa experiência me fez começar a conhecer na prática os desafios de operacionalizar a Política Pública de Saúde que tanto me encantava, e a cada dia despertava o



interesse e desejo de conhecer e fazer cada vez mais. Esse era somente o início de uma longa história de amor, lutas, desilusões e satisfações com a Política de Saúde Pública brasileira.

O sistema de saúde brasileiro é a política pública mais complexa para se operacionalizar no Brasil, envolve as três esferas de governo numa divisão de papéis prevista na constituição. É um sistema essencialmente inclusivo, fundamentado no acesso universal, na assistência integral e equidade. As diretrizes partem das Leis Orgânicas da Saúde, que instituem e direcionam o SUS, estabelecido por lei em 1990.

Durante estes mais de 23 anos, ao tempo que eu experimentava e aprendia a complexidade e desafios para operacionalização do SUS, idealizava e construía a minha trajetória profissional, sempre desejando solucionar os problemas que a minha posição anterior não tinha autonomia ou competência legal para resolver. Cada "cadeira" tem sua dimensão e poder de tomada de decisão.

Acreditando que seria capaz de fazer a diferença, busquei oportunidades em diferentes posições no sistema de saúde, tanto nos serviços públicos quanto nos serviços privados. Em posição de gestão, a exemplo de diretora de hospitais público e privado ou como

secretária municipal de Saúde. Estar à frente de "cadeiras" com propósitos diferentes me fez conhecer mais profundamente as amarras e dores de cada posição, assim como, a dificuldade da decisão política para fazer acontecer.

O "poder" de solucionar os problemas esbarra nas diretrizes que definem as atribuições, e responsabilidades, de cada esfera gestora do SUS. Os diferentes interesses políticos também influenciam na tomada de decisão e no tempo para implementação e resultados. Começo a aprender a importância da interlocução em diferentes ambientes de tomada de decisão. Hoje, avalio que naquele momento começava a nascer em mim a profissional de relações institucionais e governamentais, mas eu ainda não sabia disso.

O SUS é uma fonte de superlativos em todas as análises e abordagens: nos desafios de perseguir a universalidade e equidade do acesso, na corrida pela resolutividade dos serviços prestados e, por fim, em seus problemas operacionais de controle de custos. Mas o SUS também é digno de superlativos para a geração de dados clínicos e econômicos, na evolução nestes 33 anos de serviços prestados e no impacto já causado na saúde do cidadão brasileiro. Mais um aprendizado importante para a profissional de relações institucionais e governamentais que me tornaria: entender os dados e informações geradas por cada ente administrativo e gestor passou a ser um ponto de atenção, para articular a melhor tomada de decisão em prol da causa, da sociedade e do sistema de saúde.

"Cada 'cadeira' tem sua dimensão e poder de tomada de decisão. O 'poder' de solucionar os problemas esbarra nas diretrizes que definem as atribuições e responsabilidades de cada esfera gestora no sistema de saúde e os diferentes interesses políticos também influenciam na tomada de decisão e no tempo para implementação e resultados".

São grandes os desafios do Brasil para garantir o acesso universal e gratuito à saúde a 210 milhões de pessoas em uma dimensão

geográfica de 8,5 milhões km². Somente 20-25% da população tem seguro saúde privado adicional, o atendimento pré-hospitalar é feito pelo Serviço de Atendimento Móvel de Urgência – SAMU, que cobre 70% da população, atendendo por um número único no País: 192.

Em 2013, fui apresentada a uma instituição da sociedade civil organizada que buscava melhorar o atendimento e tratamento dos pacientes vítima de Acidente Vascular Cerebral – AVC no Brasil. Naquele ano, 100 mil pessoas morreram em decorrência do AVC. O Brasil contava com 35 centros especializados de atendimento, sendo 9 habilitados pelo Ministério da Saúde (MS). O responsável pelo atendimento de 80% dos casos é o Sistema Público de Saúde.

No Brasil e em todo mundo, o AVC representa um dos mais sérios problemas de saúde. Estatísticas demonstram que a cada 5 segundos uma pessoa morre por AVC no mundo, representando uma das principais causas de mortalidade. Ademais, quando o AVC não conduz ao óbito, pode deixar graves sequelas, muitas vezes irreversíveis ou de tratamento demorado, com elevado custo social e financeiro. Mais de 50% dos pacientes acometidos necessitam de cuidados ao longo da vida devido a sequelas incapacitantes.

Para os especialistas, para diminuir a incidência desta doença é fundamental atuar na promoção e proteção à saúde e no controle dos fatores de risco. Para diminuir a mortalidade e incapacidade é importante focar na organização do atendimento e tratamento na fase aguda da doença. A falta de prioridade de atuação desta doença era apenas uma das dificuldades encontradas pelos especialistas em conseguir o apoio necessário para organizar o tratamento da fase aguda do AVC no Brasil. Isso, somado às emergências superlotadas, falta de leitos em Unidade de Terapia Intensiva. Além disso, há hospitais sem espaço ou priorização para Unidades de AVC como também a dificuldade de realização de tomografia, tratamento em curta janela de tempo aliado ao alto custo do medicamento no Brasil.

Os protocolos internacionais e nacionais de boas práticas recomendam desde 1997: atendimento em unidade especializada para manejo do paciente com AVC além de tratamento com medicamento específico endovenoso e de uso hospitalar, procedimento cirúrgico em casos mais graves. Por muitos anos, o único esforço do Ministério da Saúde foi trabalhar com foco no controle dos fatores de risco: hipertensão, diabetes e uso de fumo, enquanto aspectos importantes do cuidado do AVC eram negligenciados. Não existiam ações para melhorar a assistência hospitalar e uma quantidade significativa de recursos eram utilizados para pagar o tratamento das complicações e da incapacidade pós-AVC.

Em 2007, uma equipe de neurologistas demonstrou ao Ministério da Saúde que é possível tratar pacientes em uma curta janela de tempo no SUS e diminui o tempo de UTI. O tratamento é seguro no Brasil, com resultados semelhantes aos internacionais, e demonstrou, por estudo de Custo Efetividade, que o tratamento proposto pelos protocolos internacionais é custo efetivo no SUS e poupa recursos para saúde pública. Os desafios eram: aumentar o número de centros de AVC; aumentar o acesso do paciente a especialistas – neurologista vascular; tornar o tratamento endovascular disponível no SUS; aumentar o número de pacientes que chegam a tempo para o tratamento; melhorar a seleção dos pacientes e o encaminhamento para o hospital correto; evitar superlotação e transferências desnecessárias. Este era o problema que tínhamos que resolver.

Em 2012, uma equipe técnica do Ministério da Saúde, com colaboração ativa desse grupo de especialistas e outras entidades, elaborou e publicou duas portarias específicas para o tratamento aos pacientes com AVC. Uma estabeleceu o Protocolo Clínico e Diretrizes Terapêuticas em casos de AVC isquêmico agudo, e a segunda determinava os Critérios Técnicos para organização dos Centros de Atendimento Especializados aos pacientes com AVC.

As barreiras para a ampliação dos centros de AVC pelo país eram muitas: Recursos Tecnológicos para o diagnóstico de imagem limitados; necessidade de equipe médica especializada para o diagnóstico e conduta clínica; número de especialista limitado; indisponibilidade

na maioria dos hospitais; e subutilização em outros das terapias para o tratamento do AVC agudo. Além de tais questões, tem-se a falta de conhecimento da população para o reconhecimento precoce dos Sinais e Sintomas, adicionado ao fato do SAMU ser o único serviço de transporte de emergência e com capacidade já limitada.

A janela terapêutica é muito curta, a vítima precisa chegar para o tratamento no tempo máximo de 12 horas desde o primeiro sintoma, senão o tratamento torna-se ineficiente. Soma-se assim às barreiras a necessidade dos pacientes reconhecerem os sinais de AVC mais rapidamente e terem acesso a um atendimento de saúde que diagnosticasse e encaminhasse ao centro de tratamento mais próximo. A equipe de saúde do local do primeiro atendimento precisa estar preparada com protocolos e treinada para este atendimento e encaminhamento no tempo correto. O centro de referência precisa ter disponível o tratamento adequado para o tempo de sintomas do paciente.

Portanto desenvolver as informações e obter conhecimentos com profundidade sobre a causa que se vai defender determina o grau de sucesso das interlocuções nos diferentes níveis em que for atuar.

Relações Institucionais e Governamentais como agente Transformador

Neste desafio, surgiu uma oportunidade para a minha contribuição como profissional de RIG na construção da Política Pública de grande interesse da sociedade e amplo impacto socioeconômico. Além disso, mais uma chance de cumprir como profissional de saúde o meu propósito de contribuir para o fortalecimento do sistema brasileiro de saúde pública. Esse trabalho do grupo de especialistas e sociedade civil organizada logrou importante vitória em 2012, com a publicação pelo Ministério da Saúde dos Protocolos Clínicos e Normas Técnicas para organização dos centros de referência. Mas elas não garantiam o investimento e avanços necessários. Foi decisivo transformar as condições encontradas pelos especialistas que estavam na ponta do atendimento e que lutavam por esta causa há

muitos anos. Não seria possível aguardar mais cinco anos para um próximo passo importante pelo MS. Era imperativa a discussão de uma Política Pública que garantisse o investimento necessário para a construção da rede de atendimento incluindo prevenção e reabilitação. Esse era o motivo de precisar de um profissional de RIG.

A tomada de decisão no sistema de saúde é complexa, pois a execução do SUS envolve os três níveis de governo. Cada ente federativo tem responsabilidades de gestão diferentes e sem hierarquia entre eles. Eu consegui demonstrar que a causa do AVC exigia naquele momento uma ampliação de espaço na pauta oficial do governo nos três entes federativos e no legislativo. Com o meu trabalho de RIG buscaríamos fomentar a discussão de uma Política Pública que garantisse o investimento necessário para alterar o cenário desta doença no Brasil e a adesão dos estados para a construção desta rede. Isso exigia entendimento e articulação nos três níveis de governo e uma estratégia plural que incluiria tanto a representação no poder Executivo, a articulação com o Legislativo e sociedade civil organizada, bem como nos outros espaços reguladores e consultivos do SUS.

Começamos a entender que, para os integrantes deste modelo interdisciplinar, os objetivos eram diversos, mas convergentes. Destacamos cinco deles:

- O SUS com o objetivo de reduzir a incidência, mortalidade e índice de sequelas de AVC;
- Para a sociedade civil organizada, o objetivo era melhorar o atendimento ao paciente vítima de AVC através da capacitação dos profissionais e expansão do número de centros de atendimento no País;
- Para a Indústria, o objetivo era a adoção de tecnologias decisivas para tratamento do AVC pelo Sistema Público de Saúde;
- O Legislador, o de resolver os problemas do cidadão;
- O meu, enquanto profissional de RIG, era fomentar a discussão de Política Pública para a garantia de financiamento à organização das Redes de Atenção ao AVC nos estados, visando um melhor desfecho do tratamento do AVC.

Nesse cenário, as competências de um profissional de Relações Institucionais e Governamentais se destacam: diálogo, diversidade de conhecimentos, iniciativa de criatividade e pensamento estratégico. Neste projeto, a soma de conhecimentos de pesquisa clínica, economia da saúde, comunicação, mídia social e *Advocacy* seriam imprescindíveis para alcançar os objetivos que teriam impacto definitivo na vida da população brasileira. Aqui começava um novo desafio.

A estratégia perpassou por uma Campanha Nacional de Combate e Prevenção do AVC para aumentar a Conscientização sobre a doença por parte de políticos, da população, de instituições e de gestores. Conseguimos o envolvimento de famosos, suporte da grande mídia televisiva, escrita e mídia social, bem como apoio de instituições importantes na saúde e conselhos de profissionais. Ganhar espaço nas mídias também impulsionaria o interesse e envolvimento para uma rápida tomada de decisão por parte do poder Executivo.

Conseguir espaço de diálogo nas agendas dos influenciadores e dos tomadores de decisão era imperativo para avançar. Contudo precisava garantir uma apresentação densa do cenário local com riqueza de detalhes acerca do impacto do AVC na população e orçamento, de forma que despertasse o interesse do interlocutor e reconhecesse o impacto que a organização estadual da rede de atendimento ao AVC causaria no estado. A primeira reação sempre foi de surpresa, conheciam os números, mas não haviam analisado com o cruzamento dos dados apresentados.

Era mandatório articular e conseguir espaços para discussão nas instâncias articuladoras, gestora, deliberativa e política, bem como a representação e acesso a autoridades do Executivo e Legislativo em busca de apoio orçamentário para o desenvolvimento das redes de atenção ao paciente com AVC. Conseguimos alianças e projetos de lei no Senado, Câmara de Deputados, Assembleias Legislativas, Câmaras Municipais, apoio de Frentes parlamentares, Comissões de Saúde. Realizamos audiências públicas a nível federal e estadual. Isso impulsionou a adesão dos estados ao projeto e o apoio às equipes de especialistas que lideravam o movimento a nível local.

Discutimos a organização das redes estaduais de atendimento ao AVC nas Conferências Estaduais de Saúde e na Conferência Nacional de Saúde-CNS, em dezembro de 2015. A CNS é realizada a cada quatro anos para a definição do Plano Nacional de Saúde e prioridades dos próximos anos, é um instrumento utilizado para priorização de investimentos. A 15° CNS contou com a participação de mais de quatro mil delegados e entregou como resultado: 8 diretrizes, 40 proposições e 27 moções. Dentre elas, conseguimos uma Moção de Apoio para garantir o cumprimento da Portaria MS/GM nº 665, de 12 de abril de 2012. Foi importante para dar visibilidade à causa a representantes de todo o território brasileiro, além de sinalizar ao MS a necessidade de aumentar o foco neste tema. Também levamos a discussão para eventos de gestores públicos onde tratamos da Modelagem da Rede e Estruturação dos Centros. Um próximo passo seria o de ganhar maior espaço na próxima Conferência Nacional de Saúde.

Como elaboração de alternativas, criamos um modelo do projeto de organização da rede assistencial nos estados que era apresentado aos secretários estaduais de saúde e embora tivesse um modelo replicável, precisava ser adaptado às necessidades e realidade local. Apresentávamos a proposta inicial de construção da Rede AVC para obter avaliação e aprovação pela equipe técnica das Secretarias Estaduais de Saúde, seguida pela definição do Plano de Ação estadual. A proposta de solução foi construída baseada no Plano Diretor Regional de cada estado e dados relacionados à rede de serviços e atendimento das Secretaria Estadual de Saúde (SES), considerando a utilização de telemedicina. Os estados precisavam nomear oficialmente o Grupo Técnico Estadual que assumiria a liderança naquele estado.

Sugerimos e lançamos o aplicativo AVC Brasil com a finalidade de levar informações indispensáveis sobre o AVC e como buscar socorro especializado. Com as funções de informar práticas saudáveis para prevenção, agregar dados com orientação rápida para reconhecimento dos sintomas e encaminhamento ao serviço especializado mais próximo e botão de urgência para ligação telefônica imediata

para familiar pré-cadastrado, serviço de ambulância e SAMU. Desta forma, contribuiu para o engajamento da sociedade e impacto na redução do tempo de busca de atendimento pelo paciente com os primeiros sintomas da doença. Tempo que é decisivo para o sucesso do tratamento e redução de sequelas.

A evolução da discussão no Brasil, a conquista de espaço nas agendas oficiais e o volume de investimento deram origem à oportunidade do Brasil sediar o I Encontro Ministerial Latino-americano sobre AVC, realizado em Gramado (RS), em agosto de 2018. Contou com a participação de 52 representantes dos Ministérios de Saúde de 11 países da América Latina, que se reuniram para debater propostas e iniciativas para a redução do impacto do AVC na região. O encontro contou com cinco convidados internacionais de entidades como World Stroke Organization, American Heart Association e American Stroke Association. Como resultado, assinaram carta para unir esforços e estabelecer parcerias contra o avanço da doença na região e uma intenção de cooperação técnica com o Brasil, que já estava reconhecido como uma referência regional.

Resultados alcançados

- 146 novas unidades de AVC pelo Brasil;
- · 35 novas unidades de AVC habilitadas pelo Ministério da Saúde;
- Uma brasileira como presidente da World Stroke Organization;
- Cenário oportuno para discussão sobre o AVC e implantação de novos centros nos estados;
- Movimento crescente para a organização das Redes Estaduais de atendimento ao AVC, e adoção de novas tecnologias para o tratamento pelo Sistema Público de Saúde;
- · Investimento em infraestrutura:
- Aumento da chance do paciente chegar dentro da janela terapêutica.

Cenário

2013

Primeira causa de morte no Brasil:

Portarias do MS 664 e 665/2012;

- 18 Centros Especializados em AVC;
- 9 Centros de AVC Habilitados pelo MS;
- Centralização dos hospitais com Centros de AVC Habilitados;
- Parada de habilitação de novos centros de AVC;
- Uso do Trombolítico em 5% do total de casos de AVC.

2017

Segunda causa de morte no Brasil:

- Atualização da portaria com critérios para habilitação dos Centros em 2015:
- 164 Centros Especializados em AVC:
- 53 Centros de AVC Habilitados pelo MS;
- Novos centros em diferentes regiões do Brasil;
- Telemedicina sendo utilizada;
- Proporção Centro de 1/1.505.

Este foi um trabalho realizado pela equipe de especialistas nos estados, liderado pela sociedade civil organizada, com uma persistência que se estende ao longo desses anos até os dias de hoje. Os resultados chegam a longo prazo e o reflexo desta estratégia será percebido e experimentado por muito tempo ainda. Meu sentimento é de gratidão e agradecimento pela oportunidade de ter atuado de alguma forma neste projeto.

Dicas da Tacyra

- Seu maior capital profissional é o seu nome, a sua reputação, que também é o que você tem de mais vulnerável. Você precisa estar atento, alerta aos seus valores e princípios a todo o momento, a cada segundo;
- Seja uma pessoa curiosa, leia muito, leia sobre tudo, mas principalmente conheça a si mesmo. Conheça os seus valores, conheça o seu propósito. A causa que você vai defender não pode se tornar maior do que você, que seus valores e princípios;

 Desenvolva as suas habilidades comportamentais e não somente as técnicas, elas serão decisivas para o seu crescimento e desenvolvimento profissional.

Biografia

TACYRA é formada em Enfermagem (UEFS), com especializações em Gestão da Saúde (FECAP) e em Gestão de Sistemas e Saúde Coletiva (UFBA-ISC), Administração (UNIFACS) e Relações Governamentais (Insper). Atualmente é sócia-diretora da Sinaspse Brasil Consultoria.

Sobre este livro

"Ter o privilégio de organizar, revisar e entrar em contato com profissionais que tanto admiro no universo RIG, foi uma oportunidade única que o Comitê me ofereceu. Espero que os jovens se sintam inspirados após ler as trajetórias aqui contidas. Pois, são relatos como o desses autores, que nós, jovens, sentimos orgulho em exercer a nobre profissão de lobista" – *Kathleen Oliveira*

"Participar desse projeto foi enriquecedor, além de vários aprendizados, conhecer as histórias de vida dos profissionais foi muito especial, nos motiva cada vez mais a seguir em frente e a exercer a atividade de RIG com excelência e dedicação" – *Vivian Oliveira*

"Considero um aprendizado valioso e um verdadeiro privilégio ter conhecido as trajetórias de pessoas que respeito e admiro enquanto profissionais por meio da oportunidade de revisar o livro de mentores em RIG" – Pável Rêgo

"Para mim foi uma honra contribuir com a revisão dos artigos desses que não apenas são verdadeiras sumidades no mercado de RIG como também importantes referências para o meu próprio desenvolvimento profissional. Agradeço a oportunidade de poder contribuir para a publicação desses textos que, certamente, servirão de inspiração para vários profissionais da área, em particular para os jovens e ingressantes no mundo das relações governamentais" – *Anderson Dias*

"É reconfortante perceber que a vitória de pessoas admiráveis, também engloba uma trajetória correta, possível e acessível, demonstrando que o certo vale a pena.

Acredito que essa foi uma das essências desse projeto, e sendo assim, foi de uma enorme satisfação poder participar, um pouco, de uma coisa tão verdadeira" – *Márcio Filho*

"A revisão das experiências dos grandes profissionais de Relações Institucionais e Governamentais me enche de orgulho e coragem para traçar os meus objetivos na área. Acredito que num futuro próximo poderá ser eu, realizando um relato da minha vida profissional, e auxiliando e inspirando os novos profissionais de RIG" – Isabelle Machado

"Após ter a oportunidade de conhecer a trajetória de tantos profissionais bem-sucedidos em RIG, me senti como naquela célebre frase: "Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes". Para mim, essa frase resume o meu sentimento ao ler sobre a vida desses verdadeiros gigantes que desbravaram no Lobby" – *Thiago Santana*

Sobre os Organizadores e os Autores

Jonas Sertório

Formado em Farmácia pela USP, Doutor em farmacologia pela Unicamp e pós-doutorado pela Universidade de Pittsburgh. Atua como Consultor de Inovação no Ministério da Saúde e Especialista em Inovação na MIT Technology Review Brasil.



Gabriela Beltrão

Formada em Ciência Política pela Universidade de Brasília, pós-graduanda na área de Assessoria Política e Políticas Públicas. Atua como Analista de Assuntos Públicos na Nestlé e integra a ONG Elas No Poder.



Kathleen Oliveira

Formada em Relações Internacionais pelo UniCEUB com especialização em Relações Governamentais e Diplomacia Corporativa pela Universidade Católica de Brasília. Atualmente é Assistente de Relações Institucionais e Governamentais na Associação das Empresas de Tecnologia da Infor-



mação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais, Brasscom e Primeira-Secretária do Comitê Jovem ABRIG. Possui experiência com processo de imigração e produção de artigos.

Pável Rêgo

Formado em Relações Internacionais pela USP com programa de m e cursando MBA de Economia e Gestão em Relações Governamentais pela



FGV. Atua como gerente de Relações Institucionais da Perspectivas Comunicação & Relações Institucionais, com experiência prévia na diretoria de Relações Institucionais da ABIQUIM. É membro do Comitê Jovem e da Diretoria SP da ABRIG.

Isabelle Machado

Formada em Relações Internacionais pelo Uniceub e pós-graduanda em Relações Governamentais e Institucionais pela Faculdade Mackenzie de Brasília. Atua como Assistente de Monitoramento Federal na Prospectiva Consultoria.



Cecília Rodrigues

Bacharel em Direito pelo Uniceub, atua como Líder DF do Ladies Of Liberty Alliance no Brasil (LOLA Brasil) e em sua respectiva área de relações institucionais a nível nacional, é empreendedora, membro da coordenação de eventos do Comitê mulher Abrig também integrante da ONG Elas No Poder.



Anderson Dias

Formado em Ciência Política pela UnB. Possui experiência no acompanhamento do processo legislativo e na elaboração de cenários políticos de temas relacionados à energia elétrica, indústria de base, marco civil da internet, materiais esportivos, construção civil e advocacia. Atua como Gerente da Área de Infraestrutura e Logística na Prospectiva Consultoria.



Ingrid Paixão

Formada em Ciência Política pela UDF. Atua como consultora trainee na ECCO Consultoria, voltada para o acompanhamento de matérias relativas



ao setor de telecomunicações. Possui experiência prévia na Assessoria Parlamentar do Ministério da Educação. Também, integra o Elas no Poder e o Renova BR.

Vivian Oliveira

Formada em Relações Internacionais com Especialização em Relações Governamentais e Diplomacia Corporativa, ambos pela Universidade Católica de Brasília. É integrante e voluntária no coletivo Pretas e Pretos em Relgov. Possui experiência na área de relações internacionais, atualmente é Trainee na área de Tech and Financial na Vector Relações Governamentais e Institucionais.



Thiago Santana

Formado em direito pela UCAM e é pós-graduando em Data Science na USP. Possui experiência em Direito Tributário e em LGPD.



Breno Guimarães

Estudante de Ciência Política na UnB. Interessado na área de Relações Governamentais e, atualmente, assistente de projetos na Consultoria Impetus Public Affairs, localizada no Rio de Janeiro. Possui experiência com acompanhamento de projetos no legislativo municipal e monitoramento político subnacional.



Ana Coelho

Advogada, especialista em Direito Empresarial, Compliance e Governança Corporativa pela PUC Minas. Pós-graduanda em Direito Tributário e Aduaneiro e em Assessoria Parlamentar, atualmente é Gerente Institucional da Abrig.





ARTICULISTAS

Andrew Greenlees
Anna Beatriz Almeida Lima
Antônio Augusto de Queiroz
Antônio Marcos Umbelino Lôbo
Carolina Venuto
Bernhard J. Smid

César Carlos Wanderley Galiza

Edith Carvalho

Eduardo Fayet

Fabiany Barbosa

Daniel Majzoub (In Memoriam)

Francine Moor

Guilherme Cunha Costa

Giuliana Franco

Gustavo Cezário

Ivanilda Frazão

João Henrique Hummel

Ivonice Campos

Leandro Frota

Juliana Kirmse

Luiz Antônio Flecha de Lima

Kelly Cristina Fiel

Marcelo Bechara

Luciana Franco Goelzer

Márcio Coimbra

Maisa Barbosa de Morais

Marcos de Castro Lima

Marina Mattar

Miguel Gerônimo da Nóbrega Netto

Dulci Tiné

Paulo Castelo Branco

Raquel Machado

Vitor Pedroza

Tacyra Valois

O objetivo deste livro é ser uma inspiração para muitos profissionais que estão no início ou em transição de carreira, para que eles possam, de fato, entender a atividade de RIG e as suas inúmeras possibilidades de atuação. Nesta iniciativa muito bem coordenada pelo Comitê Jovem RIG da ABRIG, eu e outros profissionais tivemos a oportunidade de compartilhar nossas trajetórias. No meu caso, especificamente, meu caminho até me descobrir como profissional de RIG não foi fácil: me cobrei muito, tive medo das escolhas que fiz e pouca informação para fazer a transição da carreira de advogada de contencioso para RIG, atividade que me oportunizou transformar tudo que o Direito me ensinou em algo concreto, não só para mim como para a sociedade. Eu, enfim. entendi o que amava fazer e encontrei algo de que gostasse suficientemente para dar tudo de mim, em absolutamente todos os dias de trabalho. Não foi algo programado e, talvez, se tivesse tido a oportunidade de conhecer um pouco da trajetória de outros profissionais de RIG, teria planejado com mais tranquilidade e com menos angústia. Nosso intuito com este livro é levar mais conhecimento às pessoas, mostrar possibilidades e evitar que precisem passar por tantos percalços para descobrirem que sim, existe também essa forma de atuação e ela pode ser reveladora. Para ajudar nesse processo de descoberta, recomendo fortemente estas três acões: Experimentese. Capacite-se. Encontre seu propósito. Boa leitura!.

Carolina Venuto - Presidente da ABRIG

* *

A dinamicidade e a complexidade da atuação do profissional de relações institucionais e governamentais (RIG) nestes tempos modernos mostram o quão relevante é o papel dos mentores para o desenvolvimento de profissionais competentes, íntegros e éticos. O processo de mentoria conduz à construção de um relacionamento de aprendizagem e experimentação, em que competências e habilidades potenciais podem ser desenvolvidas, e os resultados, mensurados, beneficiando o mentorado, o mentor e a organização em que trabalham. A mentoria cria um espaço seguro, onde os profissionais podem buscar um propósito real para a sua atuação profissional. Ao compartilhar as histórias, desafios e vitórias de renomados profissionais de RIG, também contamos a história da nossa democracia. Nossa intenção é que esse livro possa ser um catalisador para a formação de grandes profissionais de RIG.

Jonas Sertório - Coordenador do Comitê Jovem RIG da ABRIG



