

Pensar RelGov



E-book

O Perfil dos Profissionais de Relações Governamentais

Eduardo Galvão
Organizador

Ficha Técnica

O Perfil do Profissional de Relações Governamentais 2023

Eduardo Ribeiro Galvão (Organizador)

Pensar RelGov

Pesquisadores:

Eduardo Galvão (Pensar Relgov, BCW Brasil)

Manoel Santos (UFMG)

Lucas Garofano (Buonovento)

Articelistas:

Beatriz Gagliardo (Associação Mulheres Relgov+, Oficina Consultoria)

Eduardo Galvão (Pensar Relgov, BCW Brasil)

Fabiany Barbosa (M&G Consultoria Política)

Raiane Paulo (Câmara Legislativa do DF)

Raul Cury Neto (Vittore Partners)

Participantes dos grupos focais:

Anna Beatriz Maia (Shein)

Arthur Wittemberg (Governo do DF)

Danilo Macedo (IBM)

Dara de Souza (Edelman, Pretas e Pretos em Relgov)

Disraeli Galvão (Seta Public Affairs)

Gabriela Santos (BMJ Consultores Associados, Associação Mulheres Relgov+)

Grazielle Parenti (Syngenta)

Luis Ricardo Santiago (Volkswagen)

Michael Mohallem (Google)

Renato Porto (Interfarma)

Roberta Rios (Google, Associação Mulheres Relgov+)

Verônica Horner (Meta, Associação Mulheres Relgov+)

Vinícios Pacheco (Vector, Pretas e Pretos em Relgov)

Capa e design:

Mayra Luna (Pitaco Arte)

GALVÃO, Eduardo Ribeiro (org.). O Perfil do Profissional de Relações Governamentais 2023. Brasília: Pensar RelGov, 2023.

Disponível em www.pensarrelgov.org.br.

1. Relações Governamentais. 2. Mercado de trabalho. 3. Política. 4. Políticas públicas.

2023

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização do organizador.

Todos os direitos reservados.

Introdução

A vontade de iniciar uma pesquisa sobre o profissional de relações governamentais surgiu em 2014, motivada pela carência que havia sobre dados e fontes na área. Desde a primeira edição, a pesquisa O Perfil do Profissional de Relações Governamentais serviu como informação aos públicos da academia, profissionais e mídia. Serviu ainda de base para muitos outros estudos, outras pesquisas, artigos e capítulos de livros no Brasil e no exterior.

A pesquisa, nas suas três primeiras edições, repercutiu amplamente na mídia, sendo citada como referência nas reportagens Lobby, crime ou negócio (Isto é Dinheiro) e O Lobby Sai da Toca (UOL TAB), além de Gazeta do Povo, Congresso em Foco e diversas mídias locais. Na academia, foi referência em diversas publicações do Ipea, Ibmec, FGV, UnB, IDP e UFSC, e ainda pela Câmara dos Deputados, Irelgov e Abrig.

De lá pra cá, muita coisa mudou. A realidade do profissional e do seu mercado evoluíram, trouxeram novos desafios, novas questões. Nosso esforço nesta edição foi nos debruçarmos sobre os novos questionamentos que surgiram a partir da edição anterior, entender quais foram os elementos de mudança da nova realidade e a medida de cada um para, em seguida refletirmos sobre os caminhos e o futuro do profissional de relações governamentais.

Incluimos muitas novas questões, relacionadas ao profissional, ao mercado, às equipes, às organizações, raça, gênero, pandemia, eleições, setores... Foram muitas informações para compilar. O que gerou uma base de dados riquíssima e que pode ser usada para novos cruzamentos, novos olhares e novos debates.

Uma pesquisa com o porte dessa que nos propomos a realizar só é possível a muitas mãos – e mentes! Nesse sentido precisamos agradecer aos mais de 200 respondentes que dedicaram parte do seu dia a contribuir com informações para a pesquisa.

Essas respostas foram essenciais para construirmos uma base de conhecimento a partir do qual nos permitiria tecer reflexões e lançar um olhar crítico e questionador sobre o que os dados nos mostravam.

E isso nos levou à segunda etapa da pesquisa, que consistiu na constituição de cinco grupos focais para avaliarmos dados e discutirmos nuances sobre (i) O perfil do profissional; (ii) Percepções sobre o mercado; (iii) Gênero; (iv) Etnia; e (v) Regulamentação do lobby. Esse passo seguinte só foi possível graças à dedicação dos articulistas que mediaram os grupos focais sobre raça, a quem temos muito que agradecer: Ana Beatriz Gagliardo, Fabiany Barbosa, Raul Cury, e Rayane Paulo, além de mim, Eduardo Galvão.

Os artigos refletem as reflexões e opiniões dos respectivos autores.

Boa leitura!

Índice

5 Perfil do Profissional

Escolaridade
Graduação
Pos graduação
Capacitação
Remuneração por instituições

**Novos Insights e
Tendências Promissoras**

14 Equipe

Níveis atuação
Tamanho organização
Status equipe
Status x Tipo x Tamanho
Tamaho equipe
Tendência
Profissionalização equipe
Equipe exclusiva
Foco trabalho
Clima organizacional
Impacto pandemia
Impacto ano eleitoral

19 Mercado

Setor editais
Público Privado
Setor dos contratados
UF Contratados
Competências
Competências agrupamento
Turn over
Motivos turn over
Motivos turn over por categoria
**Percepções sobre o
Mercado de RIG.**

30 Gêneros

Gêneros e Cargos
Remuneração e gênero
**Cargos, Gênero
e Remuneração**

35 Raça

Raça e cargos
Remuneração e raça
Ótica Racial

42 Influência dos Setores

Indústria Legislativo
Comercio Legislativo
Agronegócio Legislativo
Serviços Legislativo
Setor Público Legislativo
Terceiro Setor Legislativo
Indústria Executivo
Comércio Executivo
Agronegócio Executivo
Serviços Executivo
Setor Público Executivo
Terceiro setor Executivo

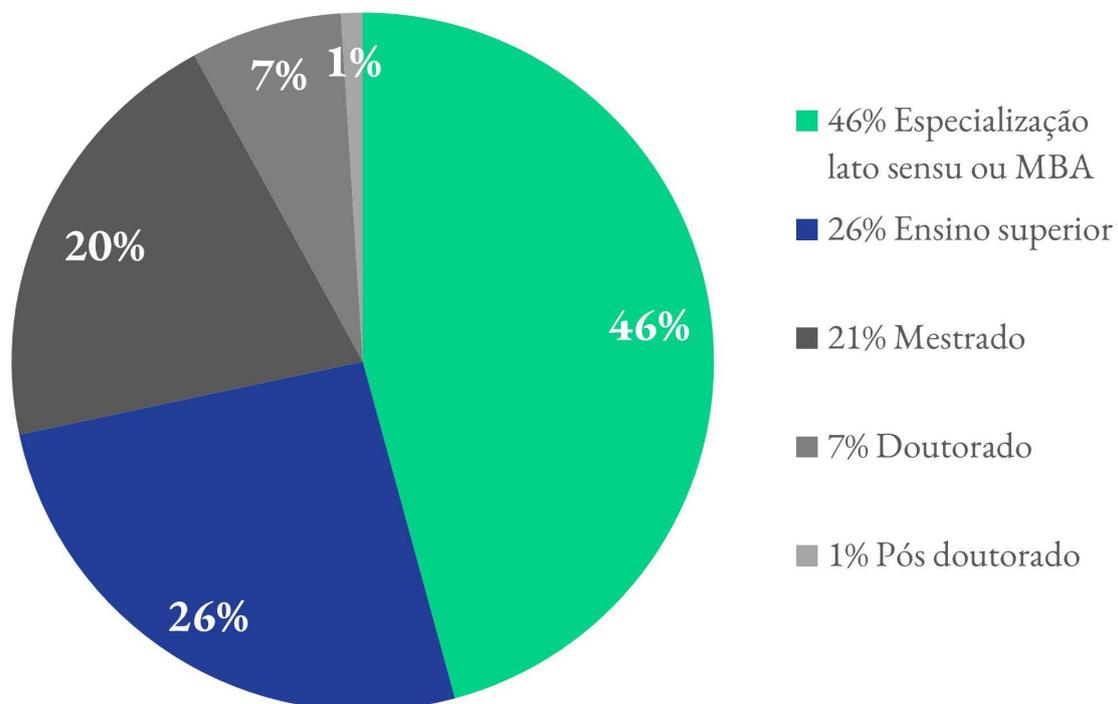
49 Regulamentação

Regulamentação
Regulamentação do Lobby

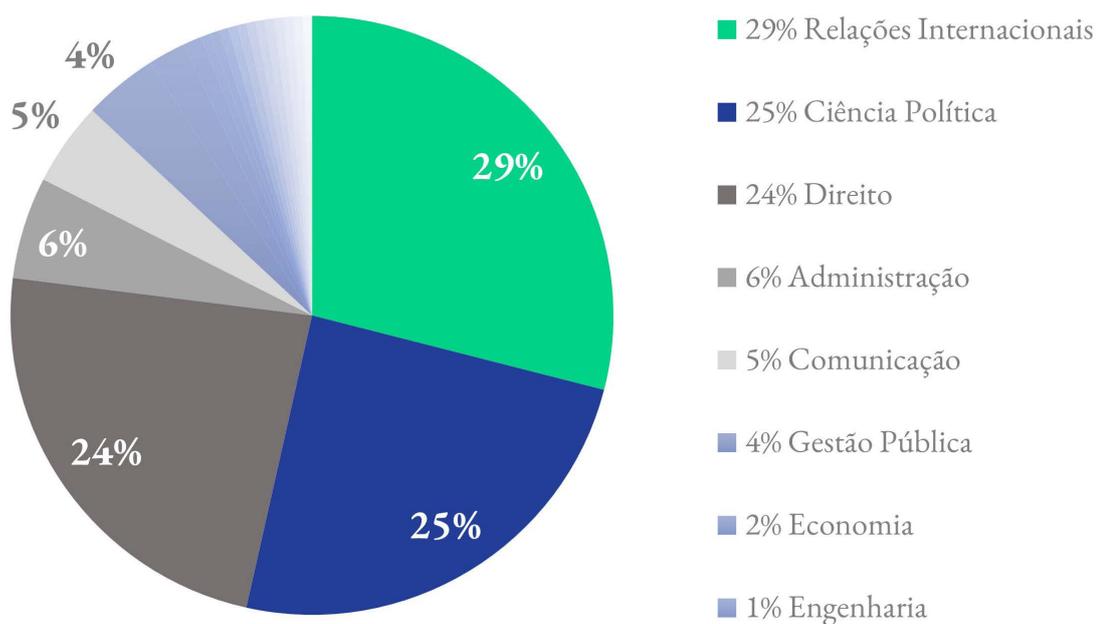
Perfil do Profissional



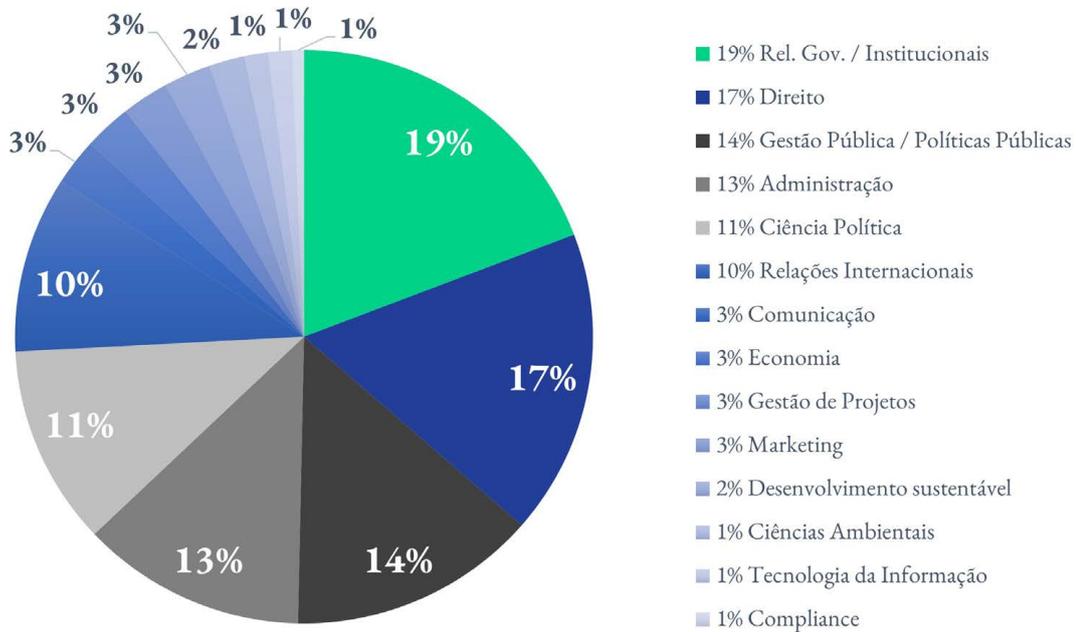
Escolaridade



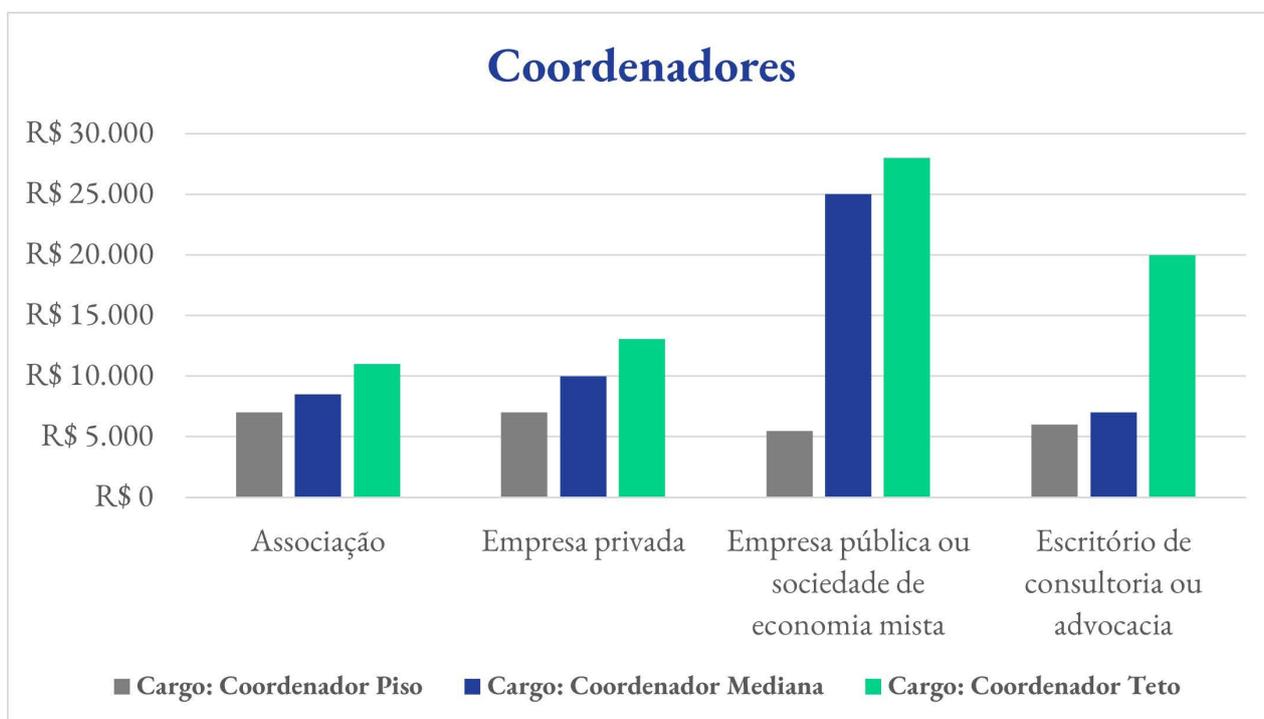
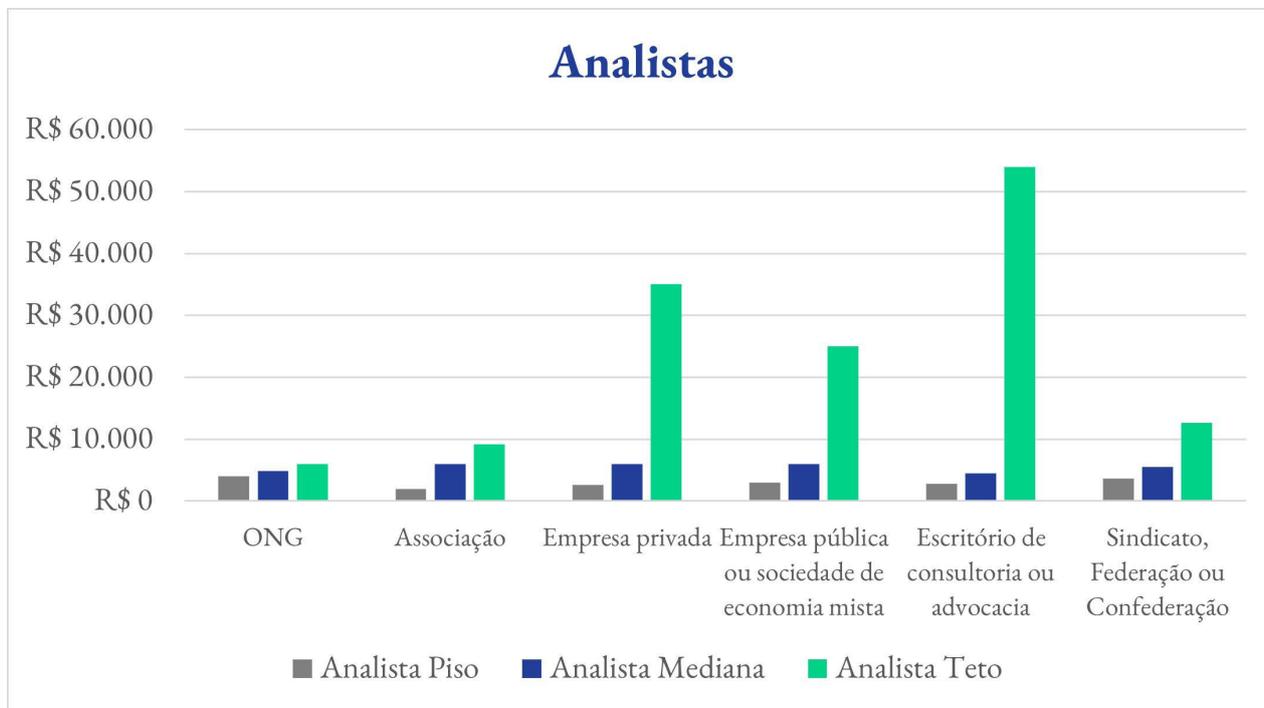
Graduação



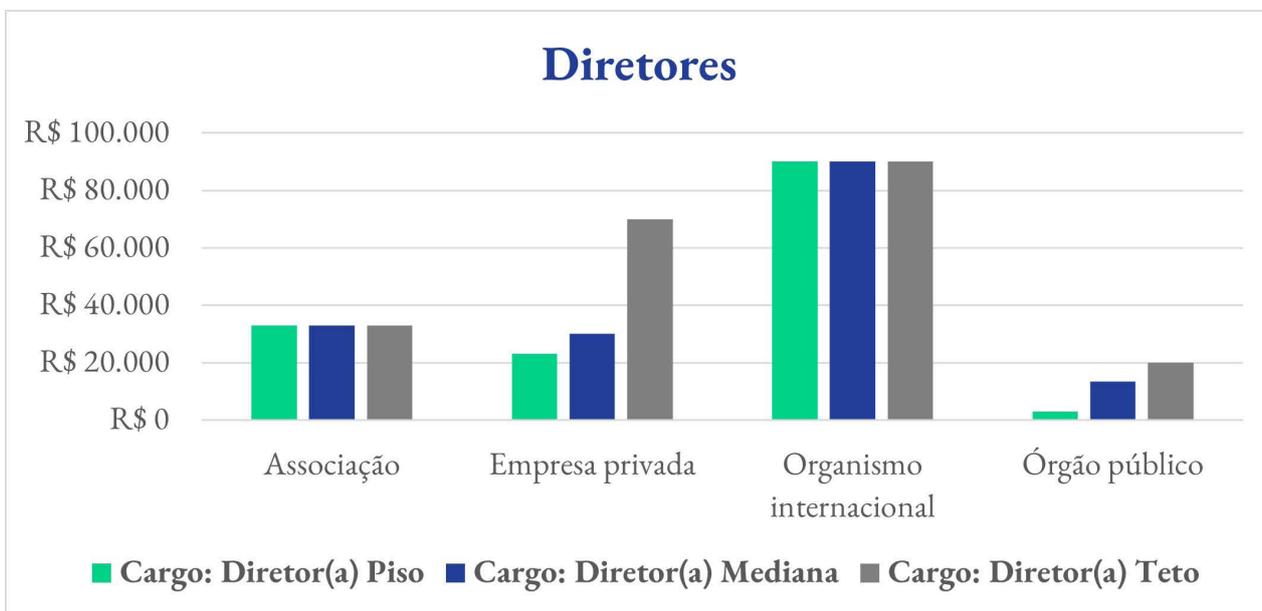
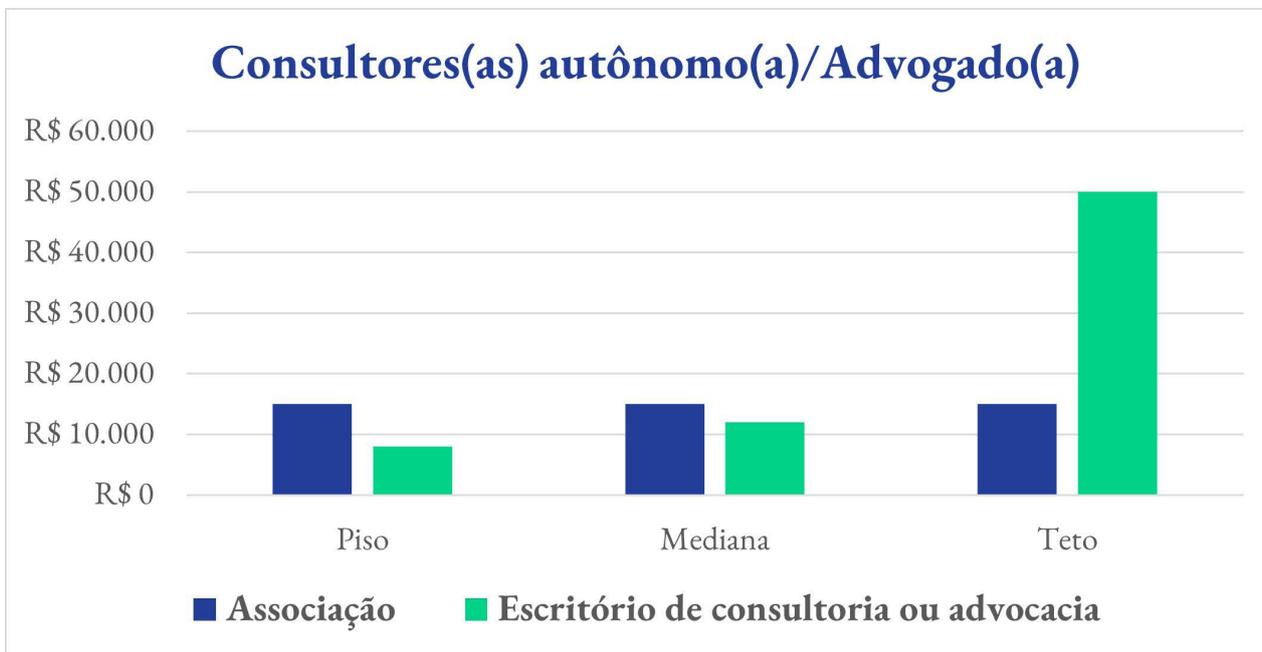
Pós-Graduação



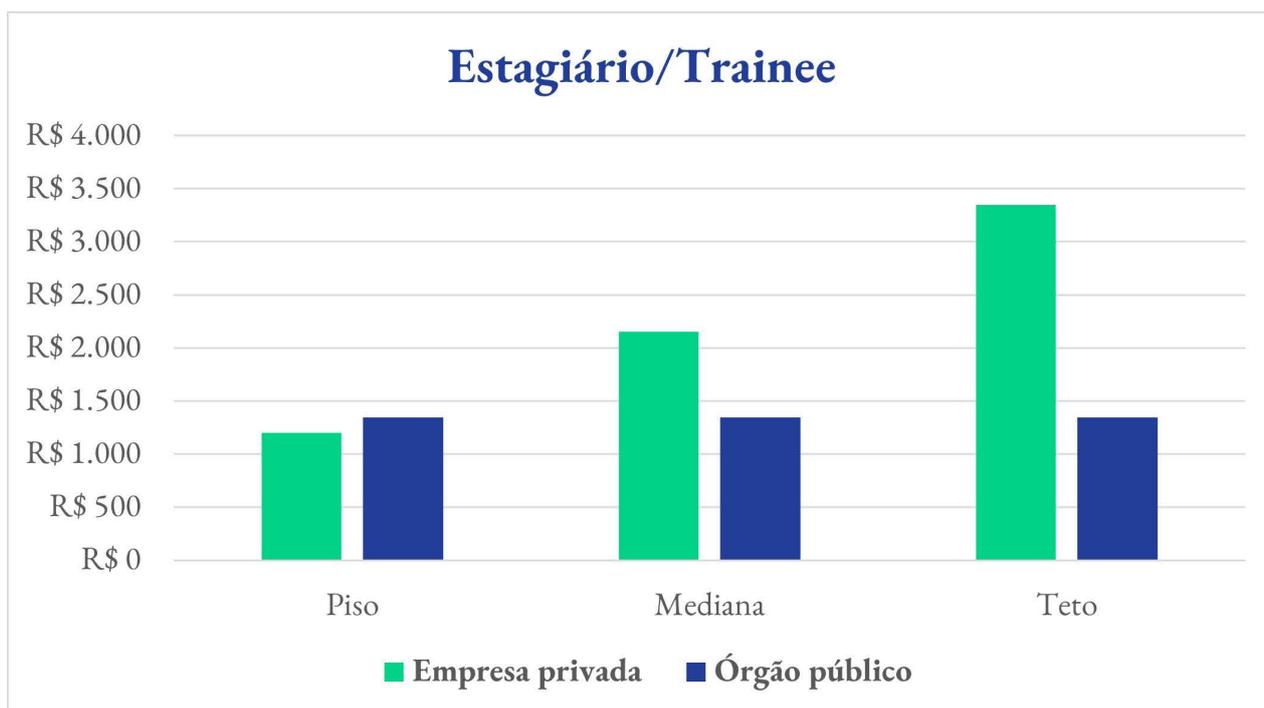
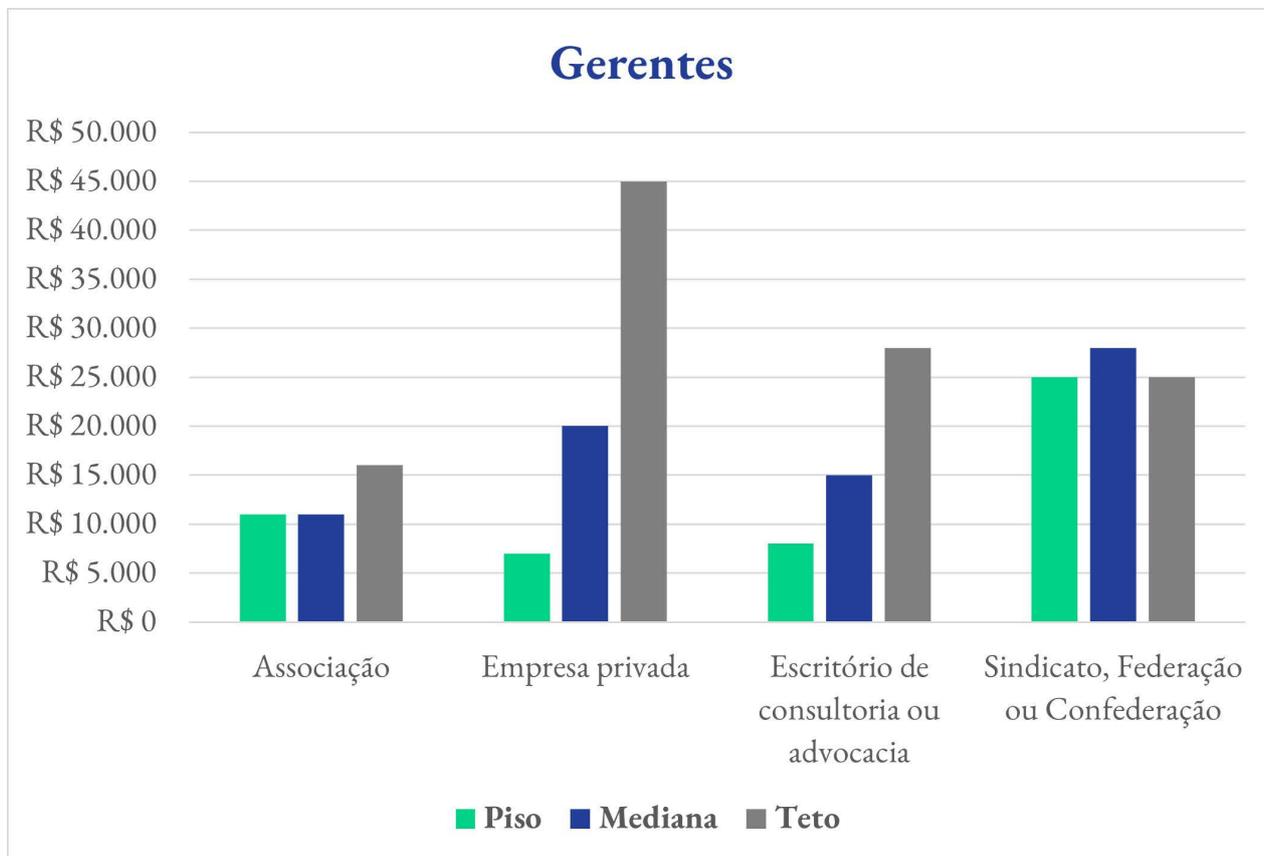
Remuneração por Instituição



Remuneração por Instituição



Remuneração por Instituição



O Perfil do Profissional

Novos Insights e Tendências Promissoras *Por Eduardo Galvão, mestre em Direito das Relações Internacionais, diretor de Public Affairs da consultoria BCW Brasil, coordenador do MBA em Políticas Públicas e Relações Institucionais do Ibmec e fundador do Pensar Relgov.*

Diante do desafio de explorarmos o perfil do profissional de Relações Governamentais, foi muito revelador nos debruçarmos sobre os dados quantitativos e em seguida discuti-los com um grupo focal de profissionais experientes e diferentes setores.

Nesse ponto, registro de início meus agradecimentos a Anna Beatriz Lima, diretora de Public Affairs da SheIn, Arthur Wittemberg, chefe de Relações Institucionais do Governo do DF, Danilo Macedo, gerente de Government e Regulatory da IBM, e Michael Mohallem, Head de Relações Governamentais da Google. Os debates, reflexões e insights que vieram a partir da leitura e questionamentos dos dados nos permitiram transpor a barreira do quantitativo e explorar nuances do nosso momento sobre os profissionais e o mercado de Relações Governamentais. Sem essas mentes brilhantes não teríamos ido tão longe.

É certo que há uma distribuição desse percentual para os setores que as consultorias atendem. É curioso perceber Tecnologia, Terceiro Setor, Infraestrutura e Farmacêutico como maiores contratantes em Relações Governamentais.

Por outro lado, comparando esse dado com a distribuição dos profissionais contratados, chama à atenção o fato de Tecnologia representar apenas 2%. Isso nos leva a questionar se houve um aumento muito maior na demanda de profissionais nesse setor.

O percentual de consultorias (33%) revela que há uma grande tendência no mercado em terceirizar parte de sua operação de Relações Governamentais. A distribuição entre público, privado e terceiro setor mostra que o setor público tem uma relevante participação no total de profissionais dedicados a essa atividade.

Chama a atenção que o MBA e as pós-graduações lato-sensu são os graus de escolaridade preferidos dos profissionais, representando quase metade dos respondentes aqueles que chegaram até esse nível. Não obstante, casos específicos nos levam a entender que nos níveis acima (mestrado e doutorado) há profissionais que também complementaram sua capacitação com um MBA ou pós-graduações lato-sensu.

Outra mudança na formação dos profissionais é indicada pela crescente participação de graduandos em Relações Internacionais. Esse movimento nos parece vir de duas motivações.

A primeira é do ponto de vista dos graduandos em Relações Internacionais, que passaram a enxergar a atividade de relações Governamentais como um nicho de mercado interessante para se trabalhar.

Já do ponto de vista do mercado, as organizações têm visto os profissionais que se graduaram em Relações Internacionais como bem preparados para assumirem funções nessa área.

Possivelmente isso se dá por conta da aderência dos programas de Relações Internacionais com as necessidades do mercado, como conhecimento em política internacional, economia, história, comércio exterior e negociação. A percepção entre os executivos consultados é de que as expertises e os desafios de um RelGover são muito parecidos com os de um diplomata.

Há ainda uma forte tendência entre os profissionais em continuar se capacitando – 98% dos profissionais responderam que pretendem complementar sua formação com algum tipo de curso, 22% pretendem ir até o mestrado e 11% até o doutorado. O treinamento em idioma estrangeiro é perseguido por 50% dos respondentes. Há uma valorização dos profissionais por cursos de curta duração – 50% dos respondentes afirmaram que pretendem fazer cursos específicos de curta duração em temas específicos para complementar o conhecimento necessário para lidar com questões do dia a dia.

Um profissional bem preparado, com experiência de vida e capacidade analítica, é capaz de furar bolhas e ir além do óbvio, trazendo soluções que podem ser decisivas para o negócio. Portanto, se capacitar e se desenvolver são constantes para o profissional de RelGov.

Outro ponto importante é percebermos que há uma diversidade de graduações para além das mais óbvias, como Comunicação, Engenharia, Ciências Ambientais, Educação Física, Marketing, Química e outras. Já para as pós-graduações, era esperado que capacitações específicas para Relações Governamentais / Institucionais estivessem na dianteira (19%), e ela se aproxima de uma área já tradicional entre os profissionais: o Direito (17%). Chama a atenção que Ciência Política e Relações Internacionais estejam próximas entre si e representando quase metade das capacitações em Relações Governamentais ou Institucionais.

Via de regra, ONGs e órgãos públicos têm remuneração média menor. E os maiores salários, quando se consideram todos os cargos conjuntamente, estão nas empresas privadas, consultorias e associações. O tempo de experiência é recompensado com bons salários. Quando comparamos a variável Tempo de experiência com Remuneração, percebemos que a dispersão entre os valores aumenta significativamente, com remuneração mais alta equivalente a mais de dez vezes a remuneração mais baixa. Um analista com até 1 ano de experiência inicia sua carreira ganhando de R\$ 2,6 mil a R\$ 6 mil. Já os cargos de diretor(a) iniciam na faixa dos R\$ 20 mil. Um(a) diretor(a) de empresa privada com mais de 15 anos de experiência chega a ganhar R\$ 70 mil. Diferente de outras atividades, há um entendimento entre os executivos de que quanto mais “velho”, mais valioso é o profissional de Relações Governamentais. A capacitação também é definidora da remuneração. Há uma forte correlação entre a especialização educacional e os salários dos executivos.

Ao comparar com o mercado de forma geral, os executivos consultados entendem que a remuneração de um analista equivale. Já a de gerentes e diretores são mais bem pagas do que a média no mercado. Mas demanda preparação – o profissional precisa estar adequado às responsabilidades do cargo. Toda empresa quer contratar o melhor profissional.

Outro ponto que chamou a atenção foi a aglutinação de responsabilidades. Muitas das lideranças de Relações Institucionais ou Governamentais das empresas acumulam ainda responsabilidades de comunicação corporativa e ESG. Ainda, podem também acumular responsabilidades em mais de um país, cobrindo muitas vezes vários países da América Latina. Isso levou a entendimento de que a remuneração também está relacionada à capacidade do profissional de resolver problemas, seja ampliando seu escopo de áreas ou geográfico.

Para um profissional de Relações Governamentais, estar presente em Brasília pode fazer diferença. O perfil do RelGov de Brasília é considerado pelos executivos como mais “puro sangue” e menos oriundo do setor econômico.

O processo político naturalmente é mais concentrado no DF, mas grande parte das organizações e academia estão nas outras capitais. Muitas empresas mantêm sua liderança de RelGov em São Paulo para estar mais próximo da direção. Segundo executivos paulistanos, é mais fácil “organizar a casa” a partir de São Paulo e depois extrapolar para Brasília.

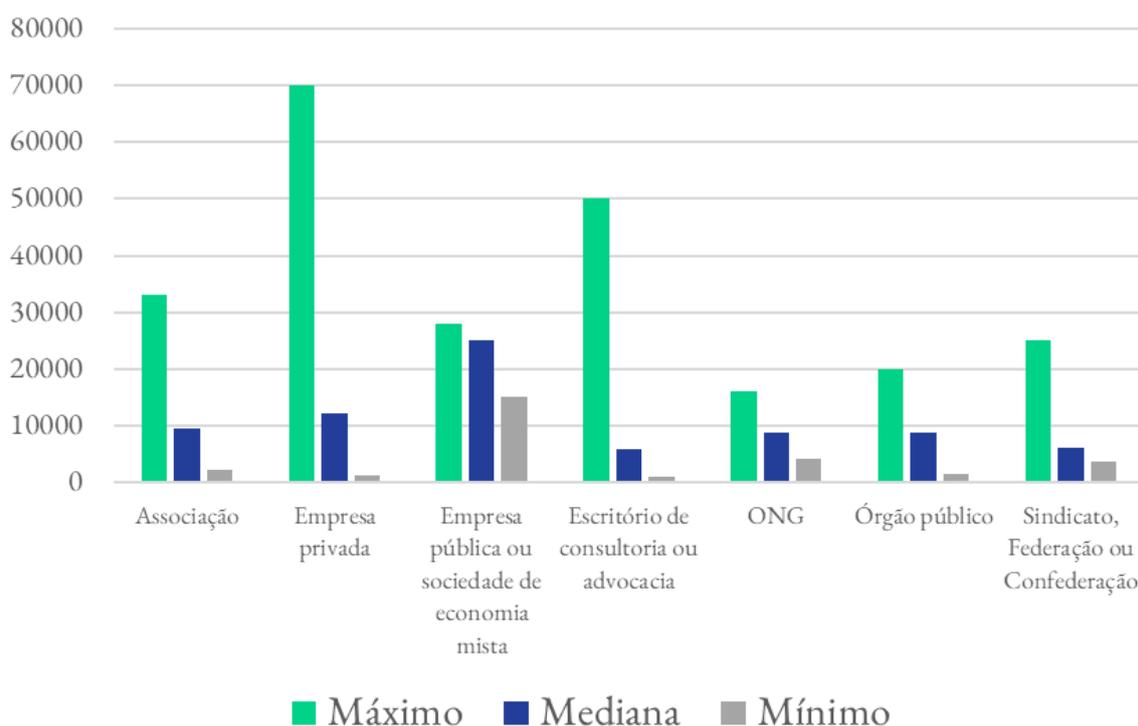
Quem está em Brasília tem a vantagem de cultivar relacionamentos, mas tem que compensar a distância que cria com a direção corporativa.

Segundo os especialistas, os C-Levels estão em São Paulo, pois normalmente vem da academia ou do setor. Nas empresas multinacionais, Relações Governamentais é o menor departamento e, justamente por isso, tem uma concentração maior de profissionais mais sêniores.

É comum ainda as lideranças se distribuírem entre Brasil e México, os dois principais mercados da América Latina. No DF há menos cargos de gerentes de empresas.

Em um mundo cada vez mais interligado, os profissionais de Relações Governamentais são os arquitetos das pontes entre organizações e o poder público. Este estudo revelou não apenas a diversidade e dinâmica desse campo, mas também a necessidade contínua de aprimoramento e adaptação.

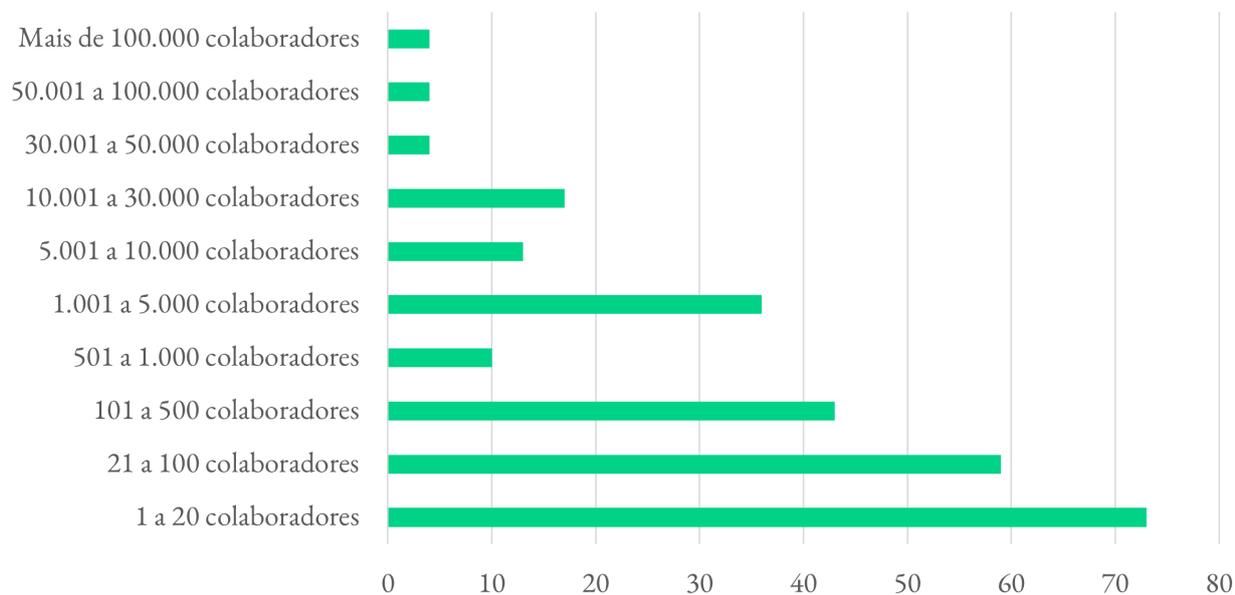
Enquanto a remuneração e o escopo de responsabilidades podem variar, uma coisa é clara: **a busca pelo conhecimento e o compromisso com a excelência são os alicerces que impulsionam esses profissionais a moldar o futuro das relações entre governos e sociedade.**



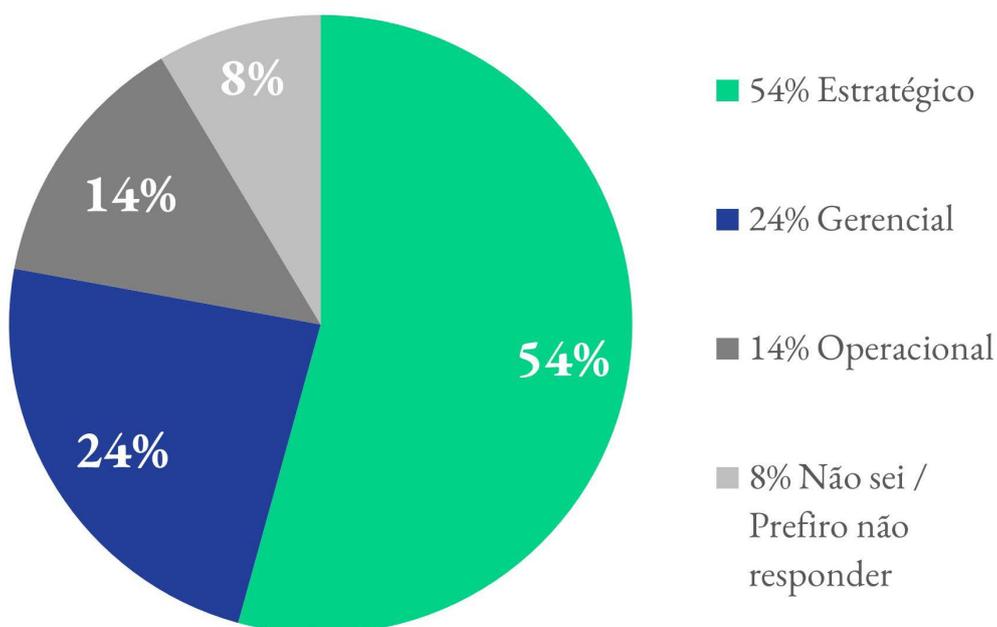
Equipe



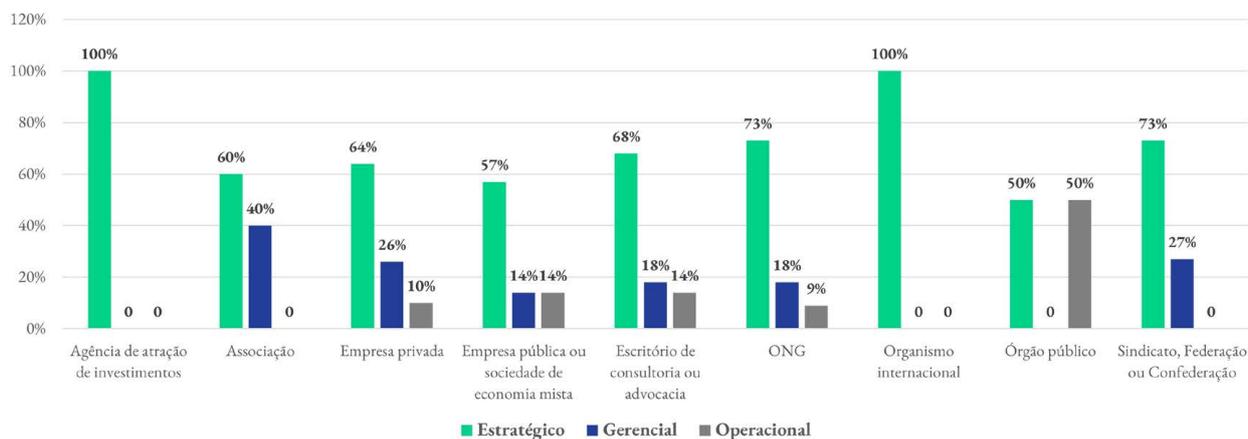
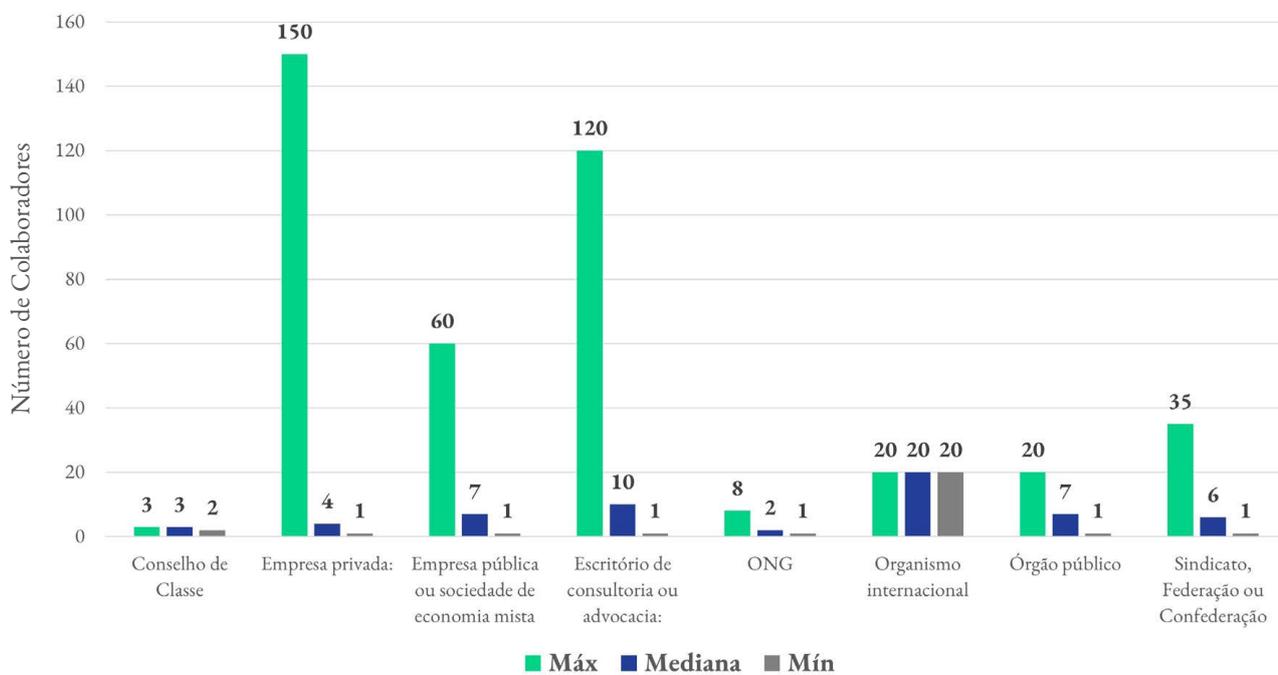
Tamanho da Organização



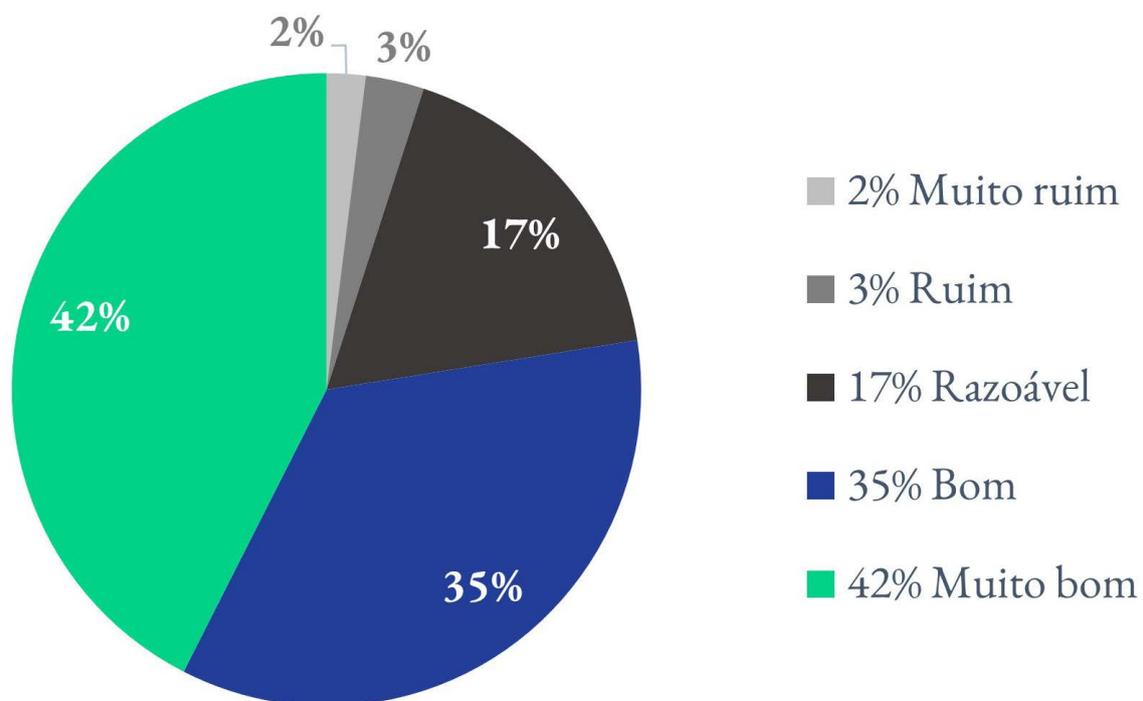
Status da Equipe



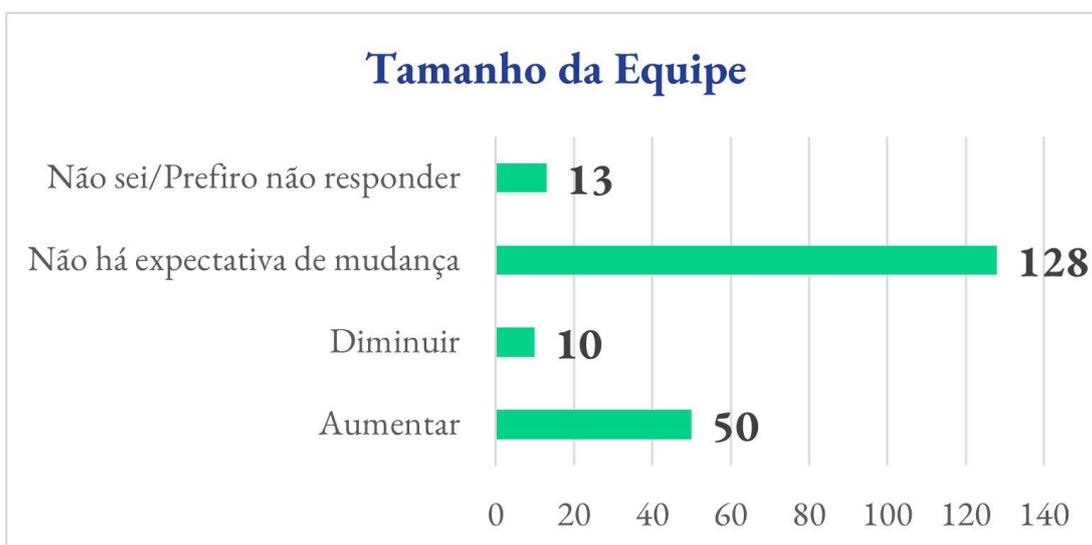
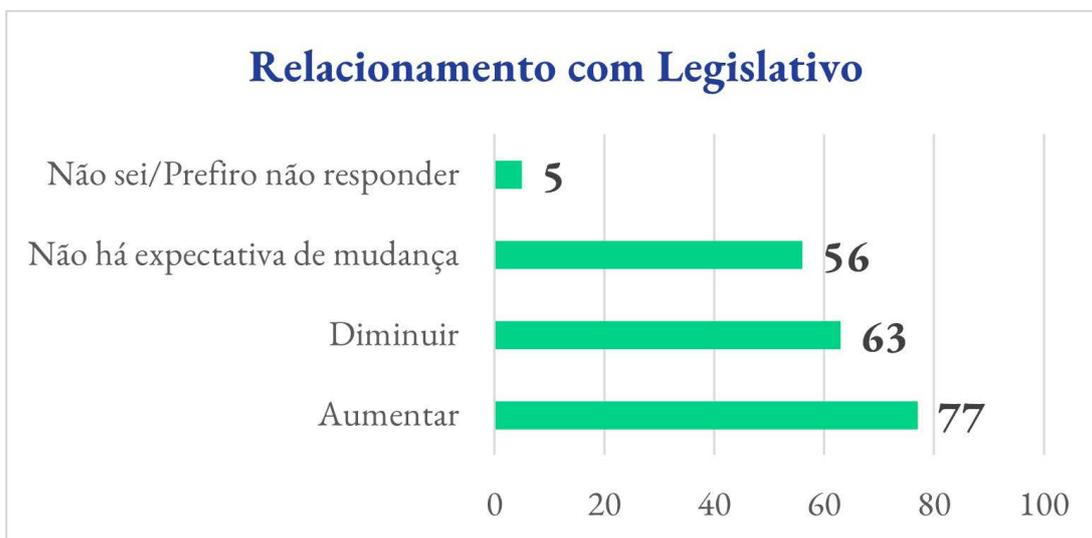
Status, Tipo e Tamanho



Clima Organizacional



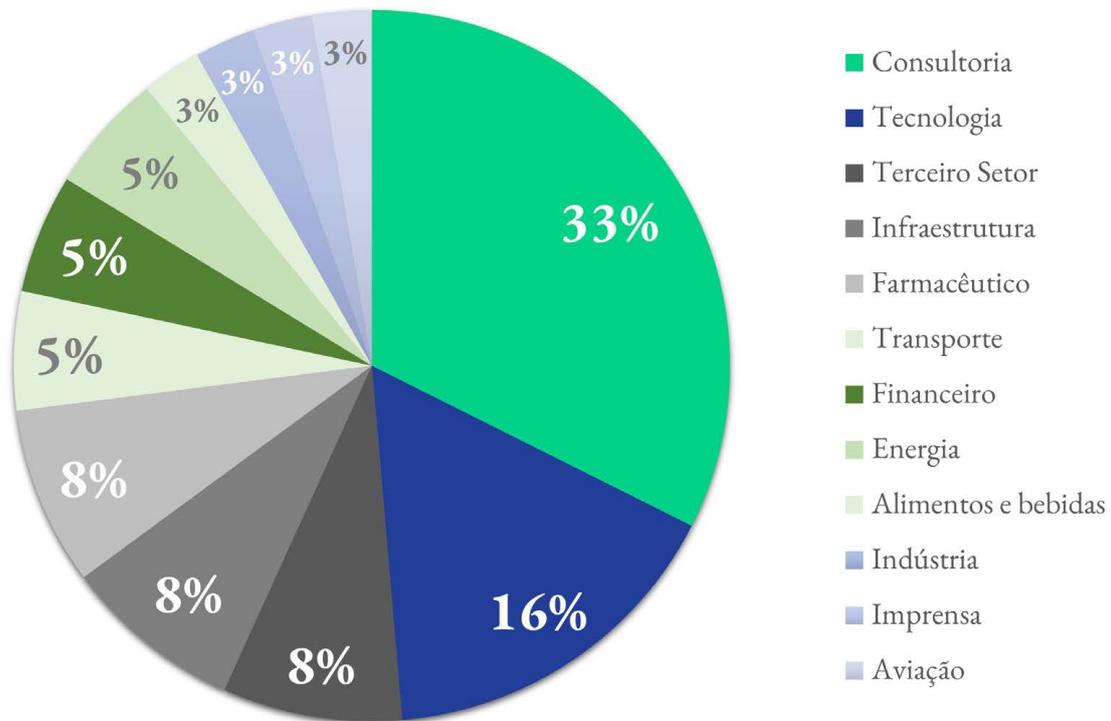
Impacto Ano Eleitoral



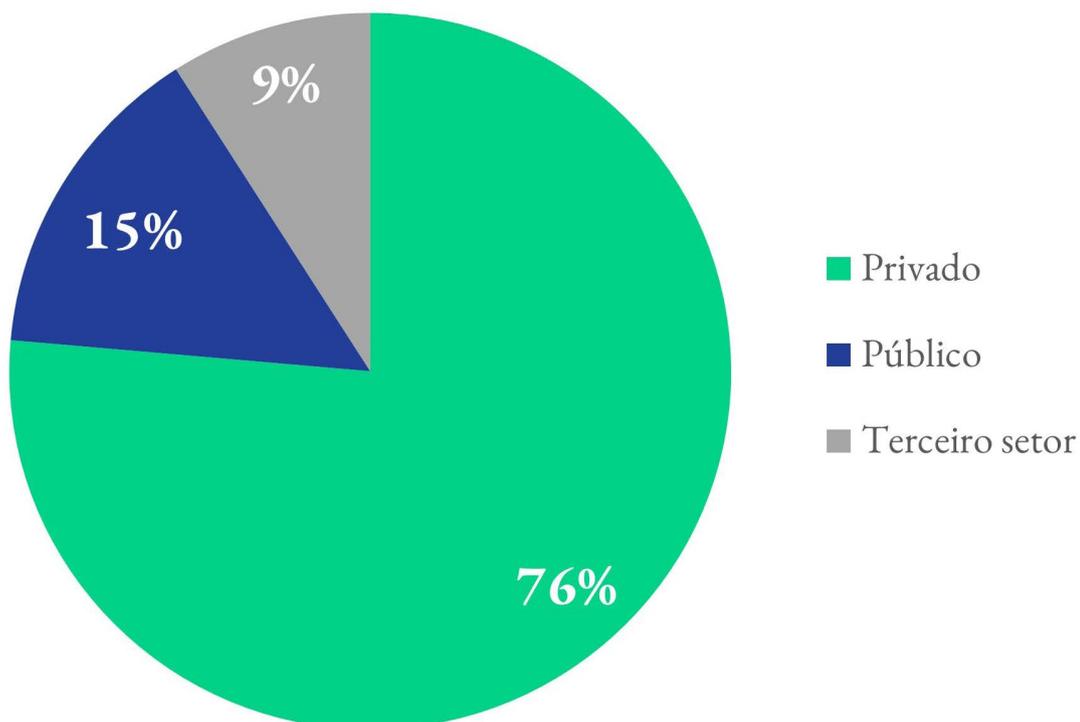
Mercado



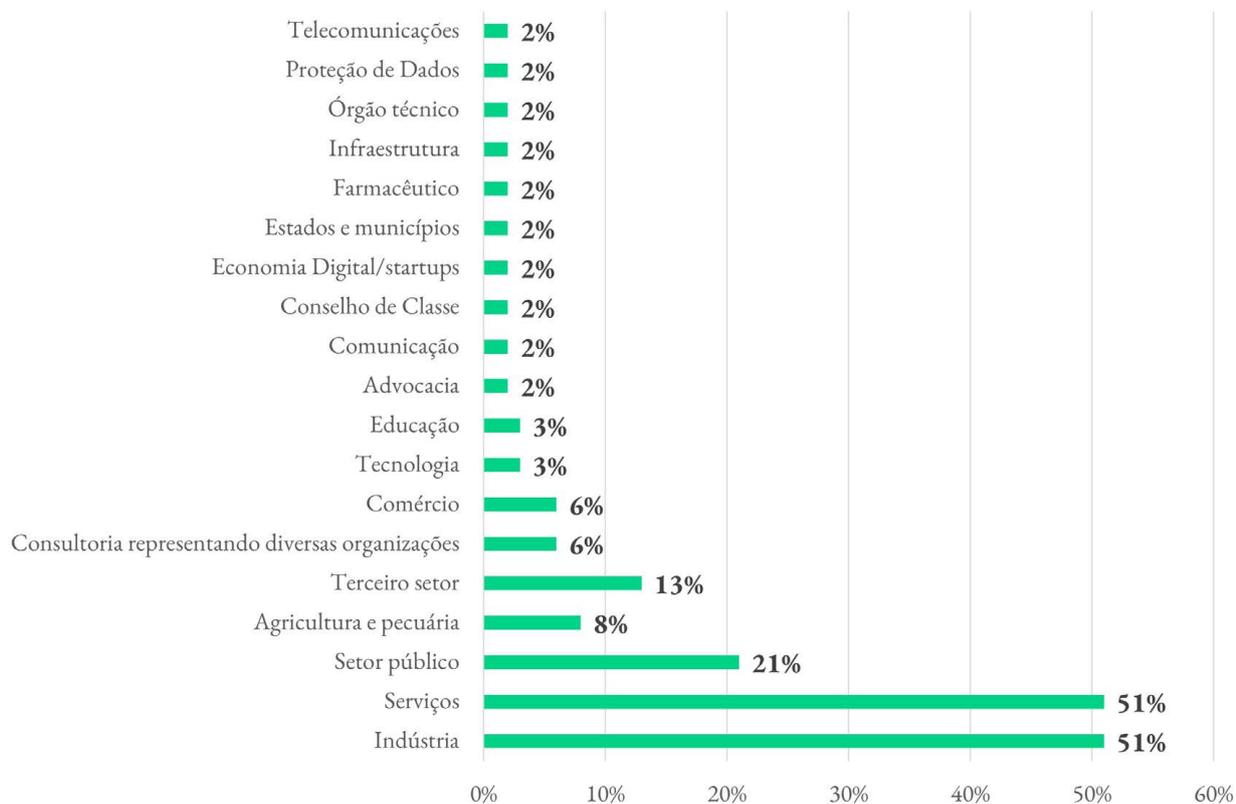
Setor Editais



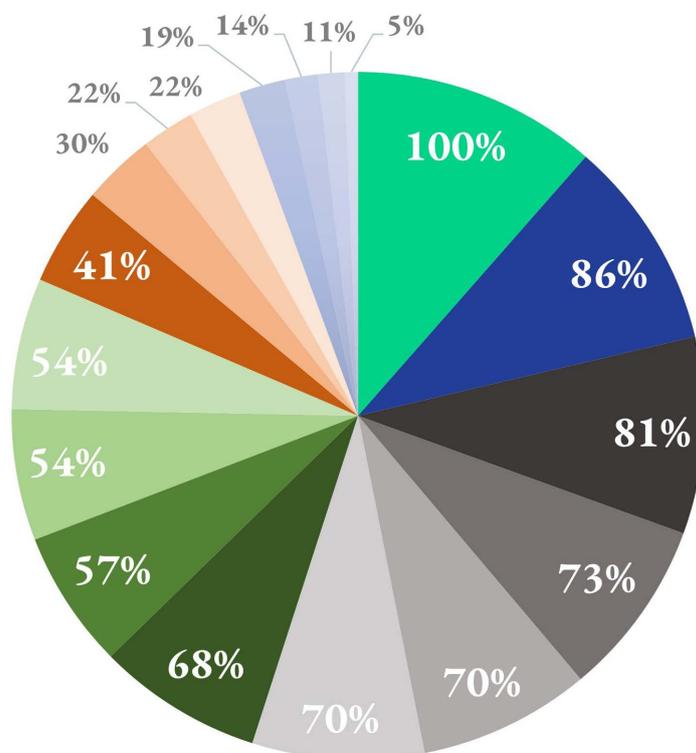
Público e Privado



Setor dos Contratados

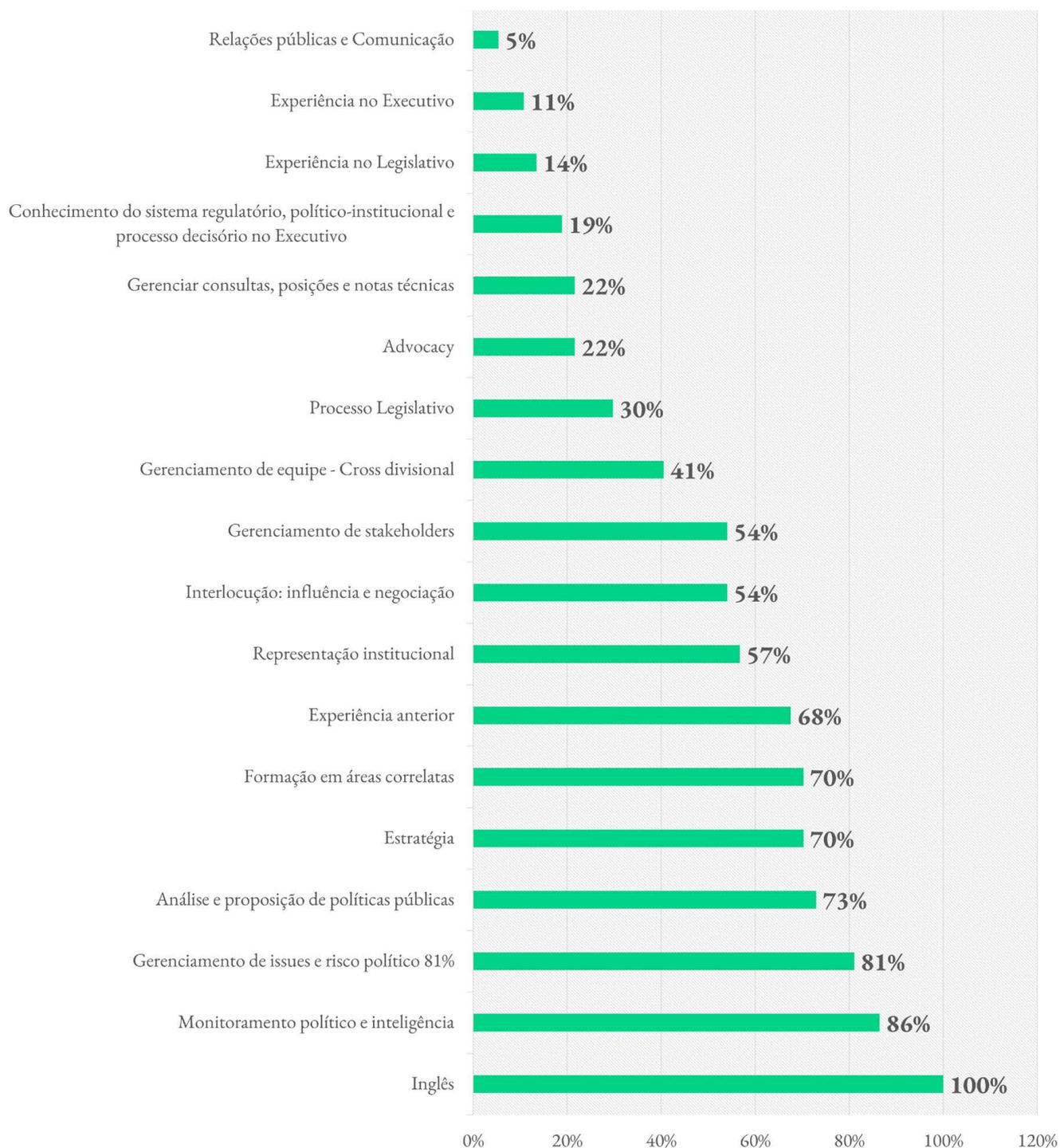


Competências

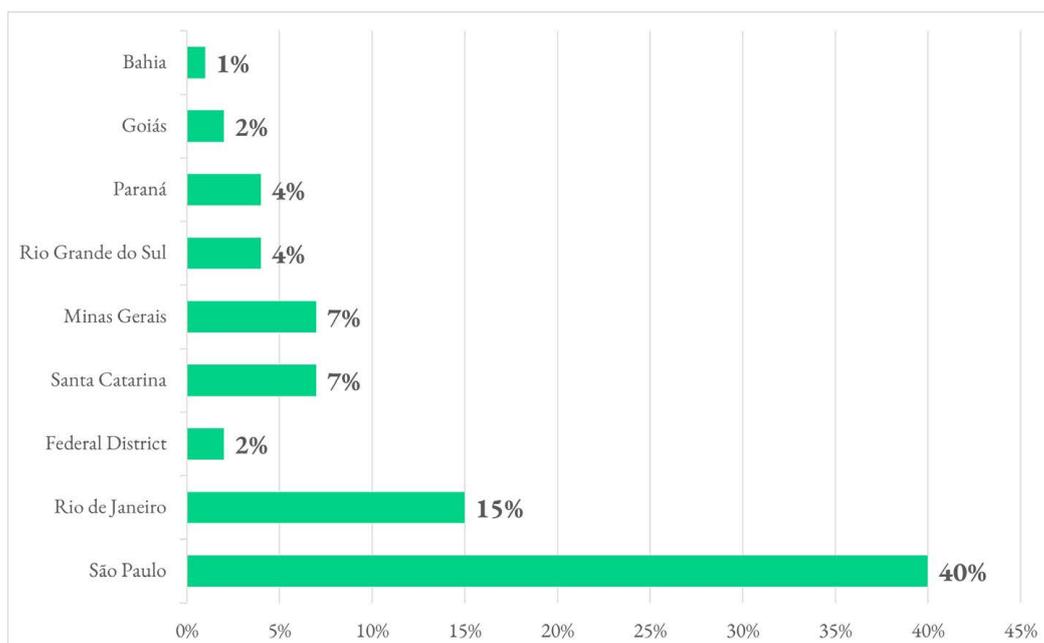
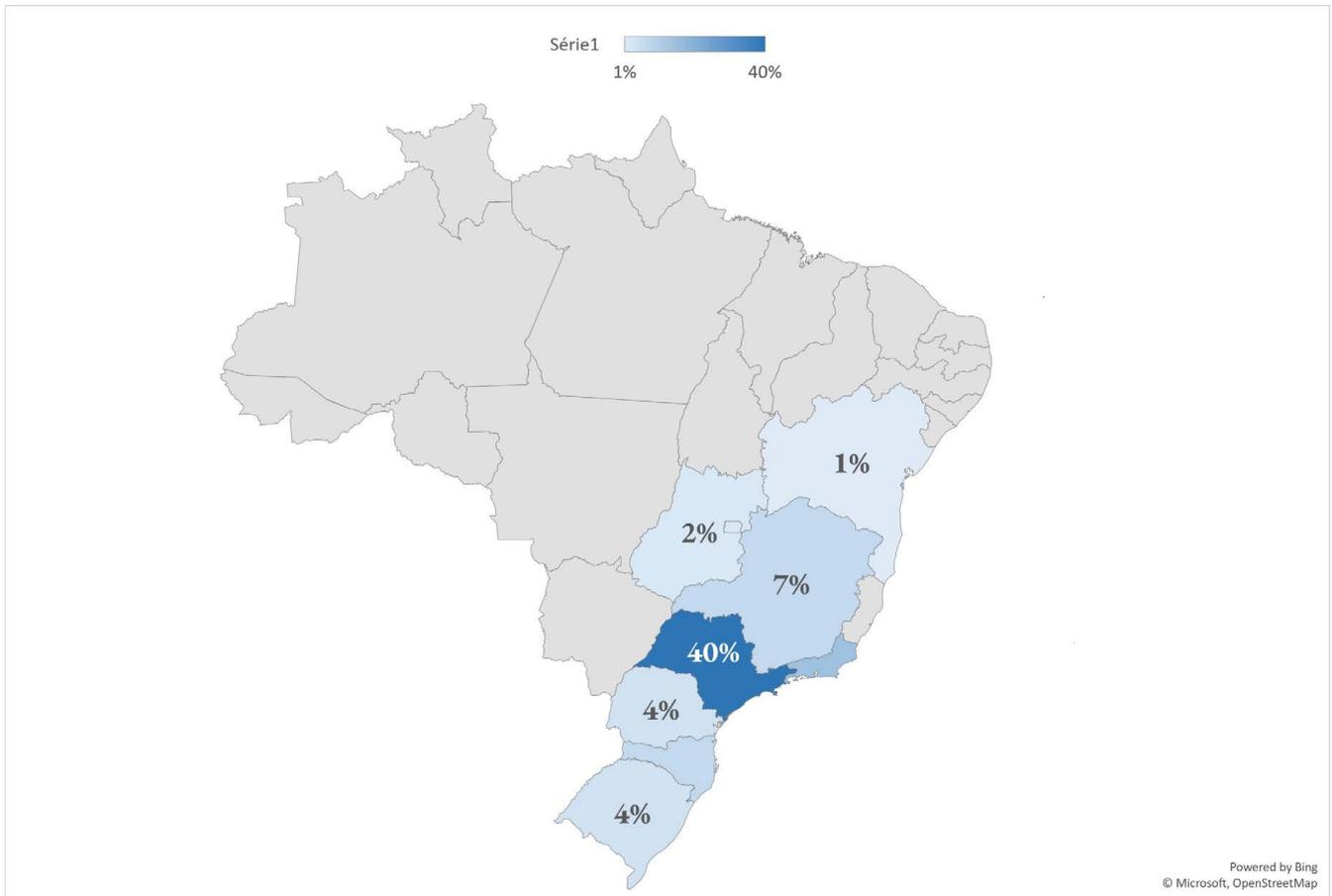


- Inglês
- Monitoramento político e inteligência
- Gerenciamento de issues e risco político
- Análise e proposição de políticas públicas
- Estratégia
- Formação em áreas correlatas
- Experiência anterior
- Representação institucional
- Interlocução: influência e negociação
- Gerenciamento de stakeholders
- Gerenciamento de equipe - Cross divisional
- Processo Legislativo
- Advocacy
- Gerenciar consultas, posições e notas técnicas
- Conhecimento do sistema regulatório, político-institucional e processo decisório no Executivo
- Experiência no Legislativo
- Experiência no Executivo
- Relações públicas e Comunicação

Competências



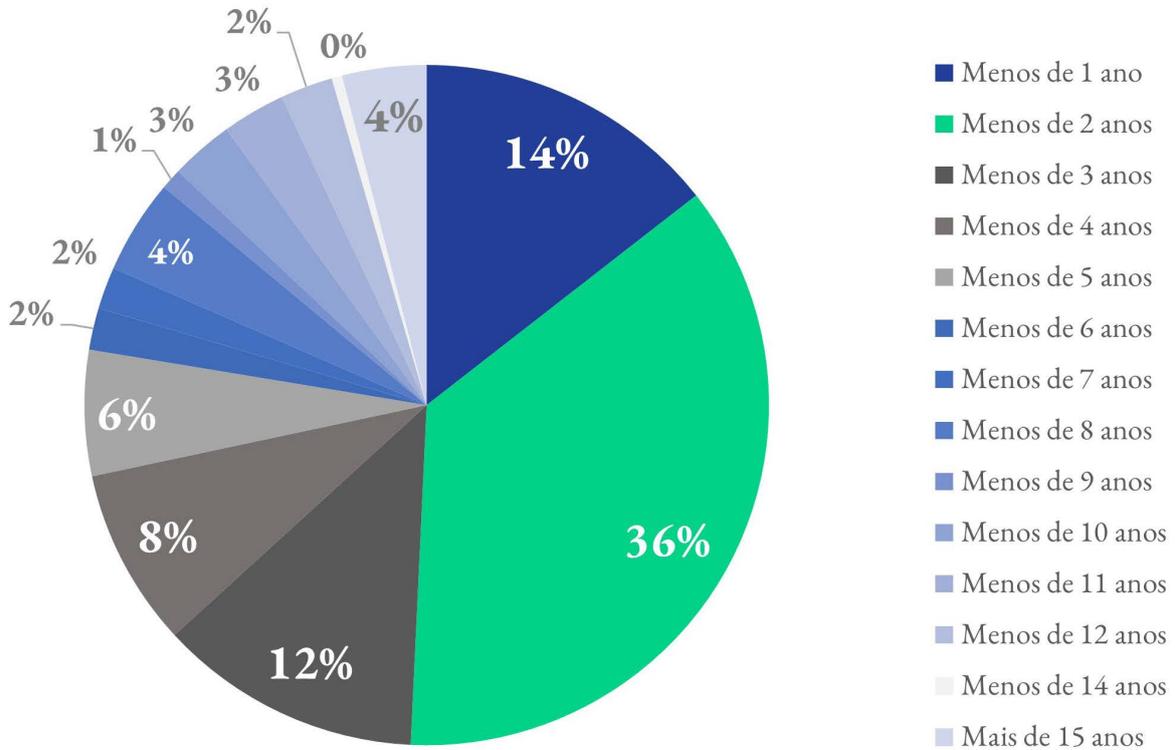
UF Contratados



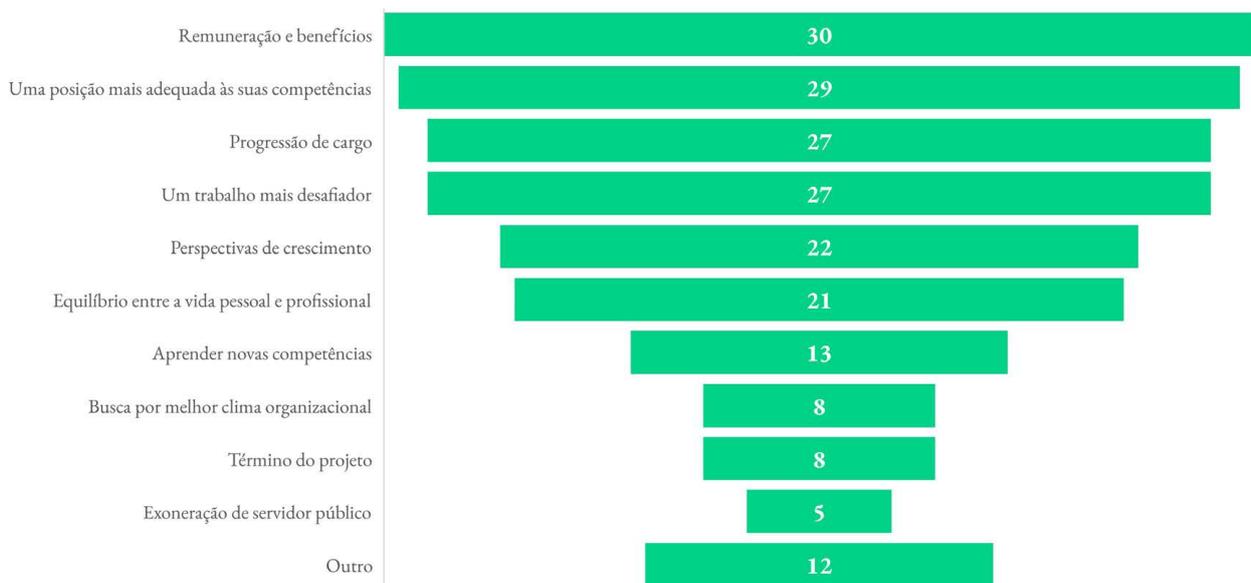
Competências Agrupamento



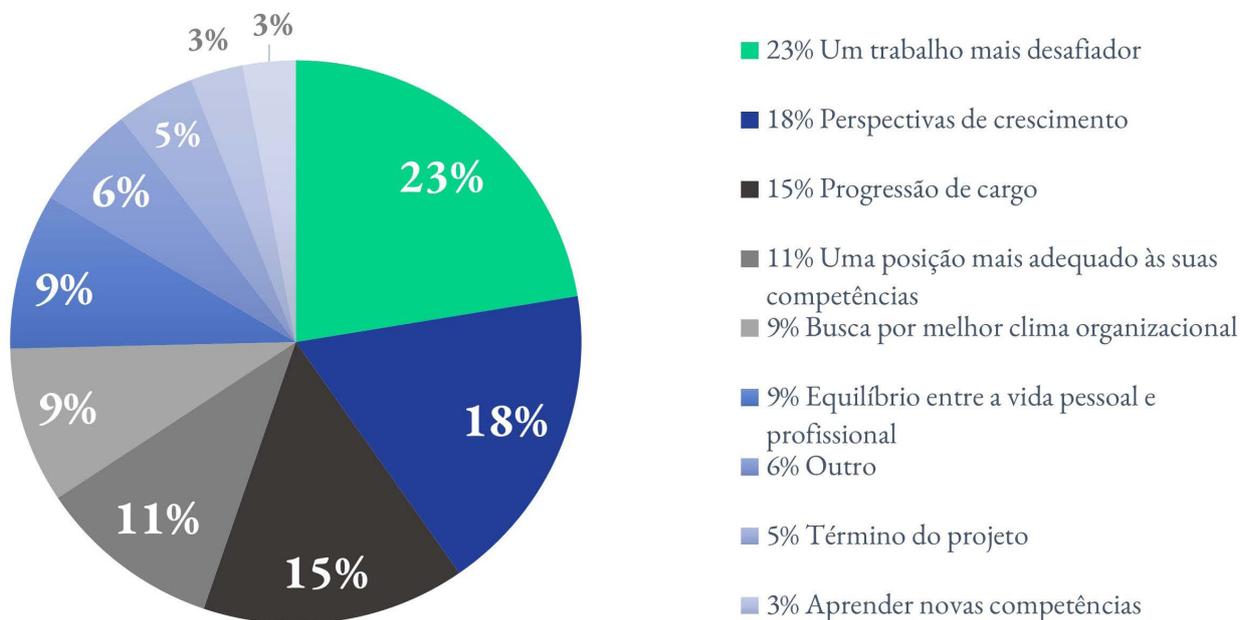
Turn Over



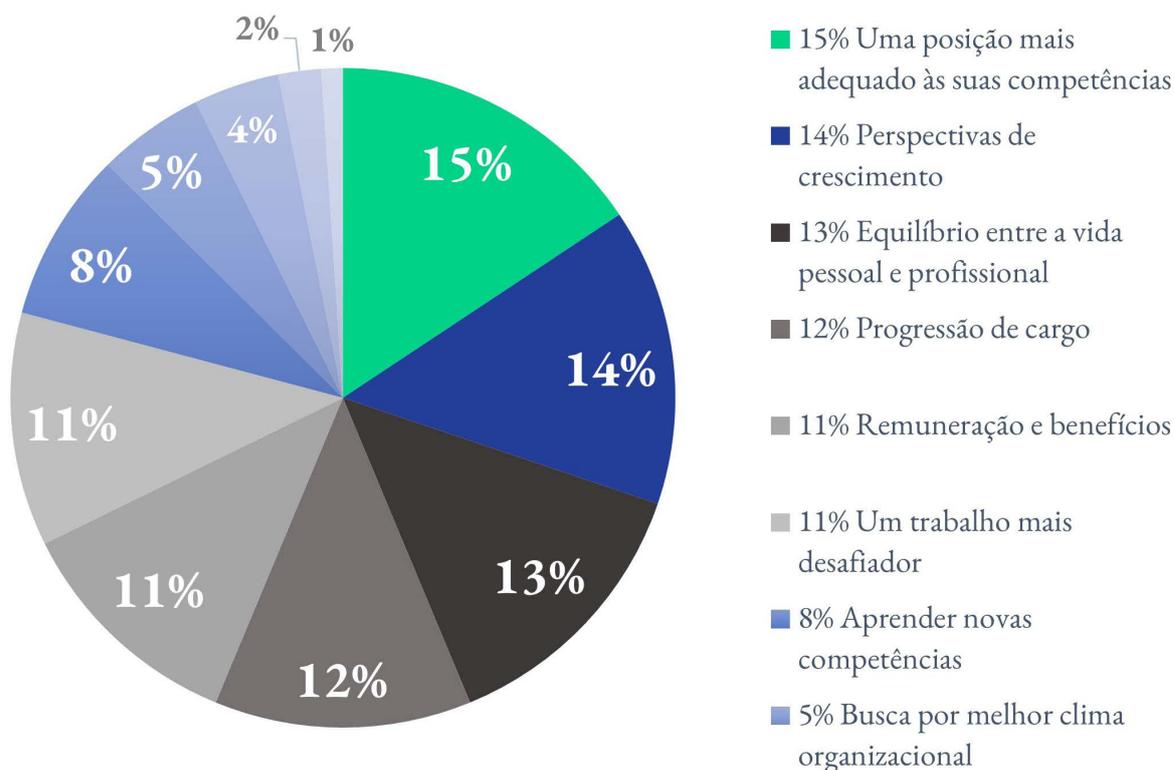
Motivos Turn Over



Motivos Turn Over - Liderança



Motivos Turn Over - Operacional



Percepções sobre o Mercado de RIG

Por Raul Cury, Graduado em Direito pela Universidade Paulista (2000), com especialização em Direito Empresarial do Trabalho pelo Centro de Extensão Universitária (2004) e em Global Advocacy and International Lobbying pela George Washington University – USA (2019), é sócio fundador da VITTORE e um dos pioneiros no recrutamento para o mercado de Compliance e Relações Governamentais & Institucionais no Brasil e América Latina.

De forma Geral, existe um consenso com relação à profissionalização, crescimento, sofisticação e ganho de importância da área de Relações Governamentais no Brasil, nos últimos 10 anos.

Todos enxergam um constante aquecimento e crescimento desse mercado seja em número de profissionais, em relevância da atividade, bem como em aumento de escopo dos profissionais, principalmente nas empresas.

Do ponto de vista das empresas, é fato a implementação dessa área num número cada vez maior de empresas (independentemente do segmento), além do aumento de headcounts nas estruturas onde a área já existia.

Porém, a maioria das posições que temos visto no mercado são posições mais juniores (entre analistas e gerentes juniores), nos dando a sensação de que os times, ainda que não tão seniores, estão aumentando (principalmente em segmentos mais regulados e desafiadores).

Além disso, há uma percepção geral do grupo de uma grande rotatividade (turn over) desses profissionais mais juniores nas empresas. Resta saber qual seria o real ou reais motivos disso.

Na nossa opinião, os fatores que mais impulsionam essa grande movimentação de profissionais mais juniores seriam: o fato da não possibilidade de um crescimento significativo a curto/médio prazo, em razão das estruturas ainda serem bem enxutas e porque muitos dos líderes atuais ainda são jovens quando comparamos com o mercado no passado;

e em razão de no mercado atual existir muito mais vagas do que o número de profissionais qualificados.

Em razão das transformações da área no mundo de empresas (acima citadas), surgiu um debate no grupo... estamos diante do início de uma juniorização de cadeiras de RIG no mundo corporativo? Ou, na verdade, esse crescimento de cadeiras mais juniores se dá em razão do aumento de oportunidades e estruturas no mercado?

Esse grupo também enxergou uma importante mudança e profissionalização nas principais Associações/Entidades de Classe do país, que estão adquirindo mais transparência, construindo forte governança e permitindo um aumento nas oportunidades de trabalho para os profissionais de RIG. As figuras mais antigas começam a dar lugar à profissionais mais jovens, com perfis mais sofisticados, modernos e com uma visão diferente na forma de fazer Relações Governamentais.

Outro grande impacto dessa transformação positiva da atividade no país, está visivelmente sentido nas consultorias de Lobby, quer em razão do surgimento de novos competidores, quer em razão do aumento da criticidade de demandas pelos clientes e quer em razão da chegada de consultorias internacionais (principalmente americanas), por meio de aquisições de consultorias locais.

De fato, todos os interlocutores têm a mesma visão de que as consultorias estão impulsionando fortemente uma grande transformação e crescimento na área de relações governamentais no país.

Primeiro porque ao longo dos últimos anos houve o surgimento de muitas consultorias nesse mercado que, no passado, era monopolizado por poucas. Além disso, essas novas consultorias surgem para atender o crescimento e a sofisticação das demandas por parte das empresas e, também, para trazer um trabalho diferenciado e muito competitivo com aquelas já existentes.

Assim, vemos o surgimento de novas consultorias full service, boutiques, de tecnologia focada em RIG, consultorias de PR abrindo seu braço de Rel Gov e algumas bandeiras globais chegando com muito apetite no Brasil.

Com isso, gera-se muitas oportunidades de trabalho na área principalmente para profissionais mais juniores que, como de costume nesse setor, serão capacitados, treinados e moldados para virarem futuros nomes importantes no setor.

Consequência disso e outro fato constatado, é a rotatividade de profissionais mais juniores perante as consultorias e um desejo enorme de migrar para empresas.

Outro ponto bastante discutido pelo grupo é com relação ao novo perfil do profissional de Relações Governamentais nas corporações, principalmente com a chegada de ESG no Brasil, onde o profissional que atuava apenas com foco em rel. gov. dá o lugar para um profissional moderno e com uma atuação mais ampla e multidisciplinar, cumulando áreas que estão diretamente ligadas ao seu novo core business como Relações Institucionais, Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Comunicação Externa e Gestão de Crise.

Esse é um passo muito importante para atividade de RIG nas empresas, pois tanto a área quanto os profissionais começam a ter uma exposição enorme dentro das corporações sendo um dos principais pilares de manutenção da sustentabilidade e reputação do negócio, diante de todas as responsabilidades e impactos que a área pode trazer para o negócio.

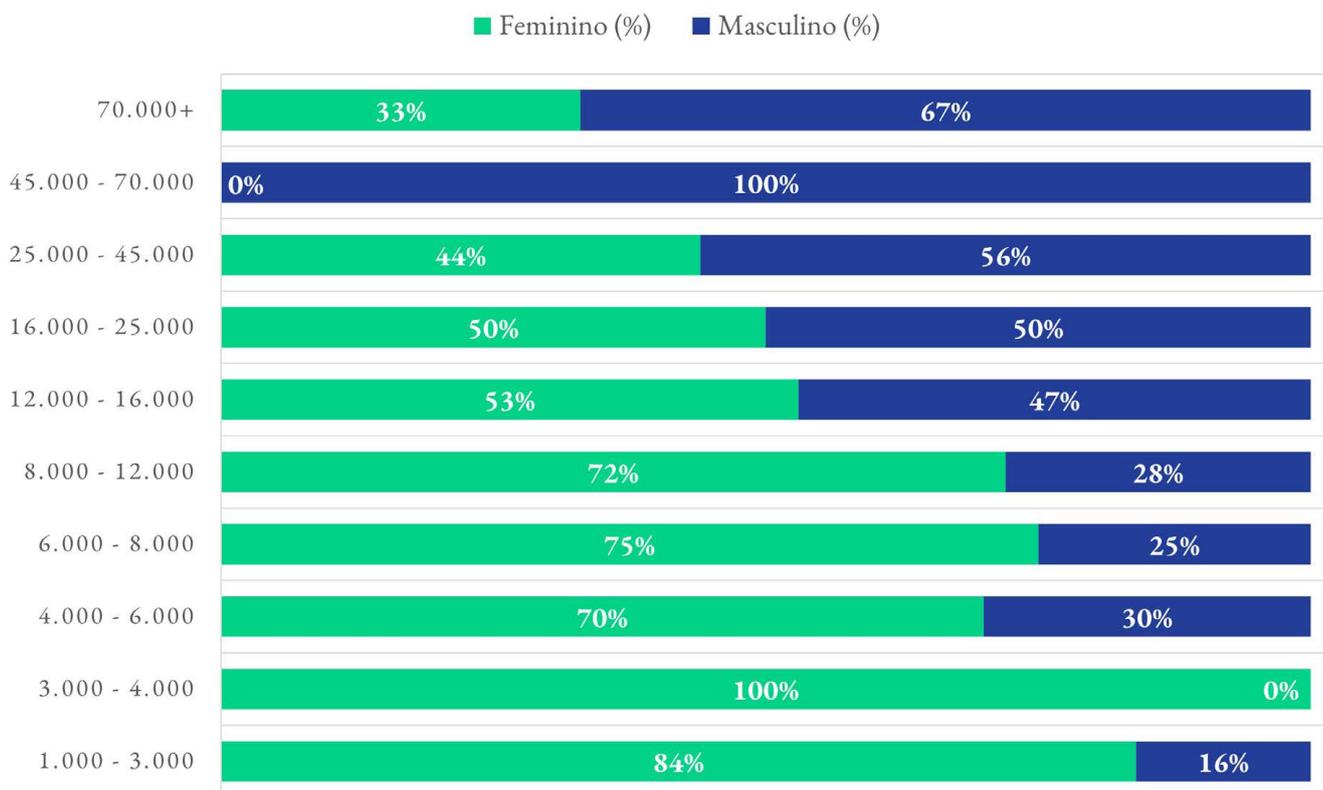
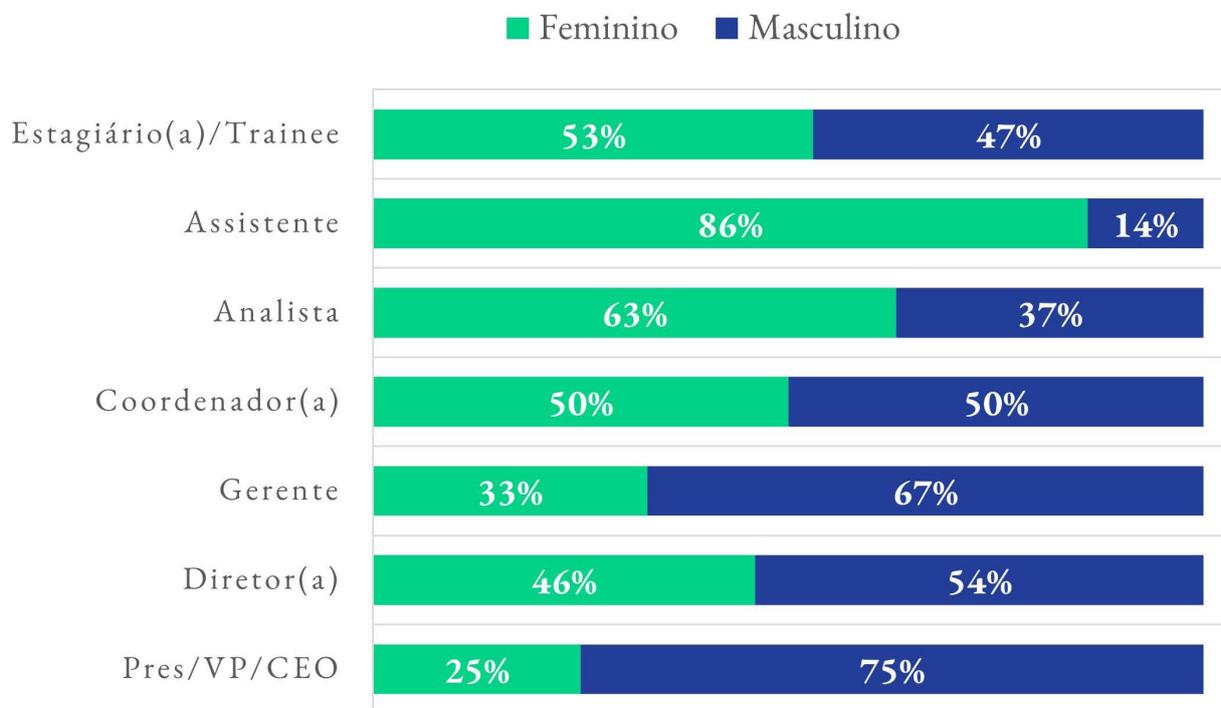
Por fim, o grupo enxerga que houve uma significativa evolução com relação à diversidade de gênero na área (tanto em empresas, Associações e consultoria), mas concorda que ainda há muito a se construir com relação ao tema diversidade e todos os seus pilares dentro da área de RIG.



Gêneros



Gêneros e Cargos



Cargos, Gênero e Remuneração

Um olhar para a dinâmica das relações de trabalho *Por Beatriz Gagliardo, Head de Public Affairs da Oficina Consultoria e Presidente da Associação Mulheres Relgov+*

Refletirebuscarentenderaevoluçãoeocrescimento do mercado de relações governamentais torna-se extremamente relevante para a compreensão das dinâmicas do mercado de trabalho. Neste sentido, o recorte da pesquisa quanto ao gênero, cargos e remuneração, nos mostra dados curiosos e ainda intrigantes quanto aos resultados apresentados nesta edição.

Nesta pesquisa, o universo de respondentes mostra 201 profissionais, sendo que 44% foram homens e 56%, mulheres. Em que pese que a taxa masculina esteja bem menor do que a feminina, o percentual de mulheres no mercado de trabalho está equiparado ao patamar do índice no Brasil, segundo a pesquisa recente da Fundação Getúlio Vargas, de 2022, que mostra que 52,7% de mulheres ocupam posições no mercado de trabalho. Este índice antes da pandemia era um pouco maior (54%), inclusive.

Dos respondentes, 25% das mulheres informaram estar em cargos de presidente ou vice-presidente, em comparação a 75% do universo masculino.

Quanto aos cargos de diretoria, esse número aumenta e nos mostra que 46% das mulheres ocupam tais cargos em comparação à 54% dos homens. Índice bastante semelhante quando vamos para os níveis de gerência, que demonstra que 45% dos cargos são ocupados por mulheres e 55% por homens.

Já quando olhamos para os cargos de base, como coordenação, observamos um universo feminino ainda maior, com 65% de mulheres ocupando tais cargos, comparado a uma redução para 35% de homens na mesma posição. Essa curva, no entanto, é quebrada quando olhamos para os cargos de analistas, cujos homens figuram em maior proporção com 54% das posições, comparado a 46% das mulheres.

Outra quebra interessante é observada nos cargos de assistente, cuja proporção de mulheres demonstra ocupação de 86% para elas, comparado a 14% para eles. Os estagiários estão em proporção de 53% de mulheres, para 47% de homens.

Na classificação de consultor autônomo-advogado, observamos as mulheres 10% acima dos homens: 55% a 45%

Cargo	Ocupados Feminino	Ocupados Masculino
Pres/VP/CEO	25	75
Diretor	46	54
Gerente	45	55
Coordenador	65	35
Analista	46	54
Assistente	86	14
Estagiário	53	47
Consultor autônomo advogado	55	45

Observamos, então, mais mulheres ocupando os espaços em cargos de base, em comparação às posições de média ou alta gerência, embora uma quebra numérica significativa seja observada nos cargos de analista.

Aqui vale a reflexão da ascensão da carreira, trazida pela pesquisa “Women in a Workplace 2022”, realizada pela McKinsey & Company 2022, em parceria com a LeanIn.Org, que mostra que pelo oitavo ano consecutivo as mulheres estão sendo menos promovidas em comparação aos homens nas posições de gerência.

Outro dado que merece atenção, apresentado pela pesquisa da McKinsey / LeanIn.Org, é o aumento da taxa de lideranças saindo de companhias. A cada mulher promovida ao cargo de Diretoria, duas saem das empresas de onde trabalham. E aí podemos nos perguntar sobre o que está acontecendo nesta jornada profissional para que isso aconteça. Parte do motivo, segundo a pesquisa, é o “teto de vidro”, fator que existe e que dificulta as mulheres a ascenderem mais em suas carreiras. Elas relataram que a falta de oportunidade para avançar nas carreiras, o trabalho não reconhecido e a falta de apoio da gerência estão dentre os fatores.

Vieses inconscientes nos locais de trabalho, estruturas comportamentais de preconceito enraizadas e tratamentos diferenciados estão dentre os fatores organizacionais que estão repelindo as mulheres.

Será que podemos olhar para os números da pesquisa de gênero em relações governamentais e para a pesquisa da Mckinsey e questionar, ou até comparar os motivos, sobre o porquê observamos uma quebra significativa numérica dos cargos de assistentes para analistas? E por que observamos diferença para os cargos seniores de gerência até à presidência?

O grupo focal realizado para discutir os resultados trouxe algumas hipóteses. Participou do debate, eu, Beatriz Gagliardo; Roberta Rios, Gerente de Relações Governamentais e Políticas Públicas do Google; Verônica Horner, Gerente de políticas públicas - relacionamento com a indústria, da Meta; Gabriela Santos, Especialista Sênior em Poder Legislativo na BMJ Consultores Associados, todas, membros do Conselho, Diretoria e associadas da Associação Mulheres Relgov+, e Eduardo Galvão, diretor de Public Affairs da BCW Brasil e fundador do Pensar RelGov.

O debate girou em torno da hipótese da possibilidade de desistência de carreira, principalmente para novas entrantes no mercado de trabalho, seja por questões naturais do mercado masculinizado da nossa atividade, seja por situações enfrentadas e relatadas por colegas profissionais de enfrentamento dos mais variados tipos de assédio em ambiente de poder. Essa hipótese foi levantada em virtude de informações que chegaram e chegam até nós de situações de assédio moral e sexual. Não é de hoje que nós, da Associação Mulheres Relgov+, abordamos este tema, tão sensível, mas recorrente.

A pesquisa “Mulheres Profissionais de RIG 2023”, divulgada este ano pela Coalizão de Educação e Combate ao Assédio em Relações Governamentais, composta por Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV), Comitê Mulher da Abriq (Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais), a Associação Mulheres em Relgov+ e os coletivos Dicas Mulheres em RIG e Pretas e Pretos em Relgov, mostrou que 80% das mulheres já sofreram algum tipo de assédio em ambiente profissional.

Não temos como fugir desta hipótese e questionar se este é um dos fatores que tem afugentado as profissionais, principalmente as que estão em início de carreira. A pesquisa Pensar Relgov demonstrou que o cargo de analista possui profissionais com 4 anos de experiência, em média.

Outra hipótese discutida é o fato de as mulheres terem um comportamento natural de apenas aceitar novas posições quando se sentem completamente aptas e com todas as habilidades desenvolvidas para assumir novos cargos, o que faz com que a progressão de carreira de algumas profissionais possa ser mais lenta do que a dos homens.

Relacionado aos dados de remuneração, foi observado um comportamento bastante interessante de relativo equilíbrio salarial entre homens e mulheres para os cargos que compõe o corpo da pirâmide, como coordenadores e gerentes, porém, uma discrepância de cerca de 50% de diferença salarial a mais para os homens nos cargos de analistas e de diretores.

Cargo	Remuneração Média (R\$)	
	Mulheres	Homens
Diretores	27,8 mil	41,9 mil
Gerentes	20,2 mil	23,6 mil
Coordenadores	11,2 mil	11,3 mil
Analistas	5,8 mil	9,7 mil

Dentre as hipóteses discutidas para a discrepância salarial entre homens e mulheres para cargos de Diretores está pelo fato de que a carreira de relações governamentais ainda é uma atividade cujos precursores em sua maioria foram homens, que por sua vez ainda ocupam cargos pela senioridade que apresentam, relacionamento e trajetórias estabelecidas na área.

Outra hipótese trazida pelo grupo para reflexão foi a necessidade de empatia masculina necessária para alguns diálogos cujos stakeholders são homens também. Sabemos que o ambiente político de poder é bastante masculino e que, embora as mulheres estejam furando as bolhas e se posicionando fortemente, adquirindo, assim, bastante respeito nas mesas de debate, os homens são maioria nos cargos públicos.

Vale lembrar que a equidade de gênero está na agenda 2030 da ONU- Organizações das Nações Unidas, dentre os objetivos de desenvolvimento sustentável, com diretrizes claras de ação. O item 5 da agenda busca a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, atacando as formas de discriminação, todas as formas de violência, a garantia plena e efetiva das mulheres nas posições de decisões econômicas, políticas e públicas.

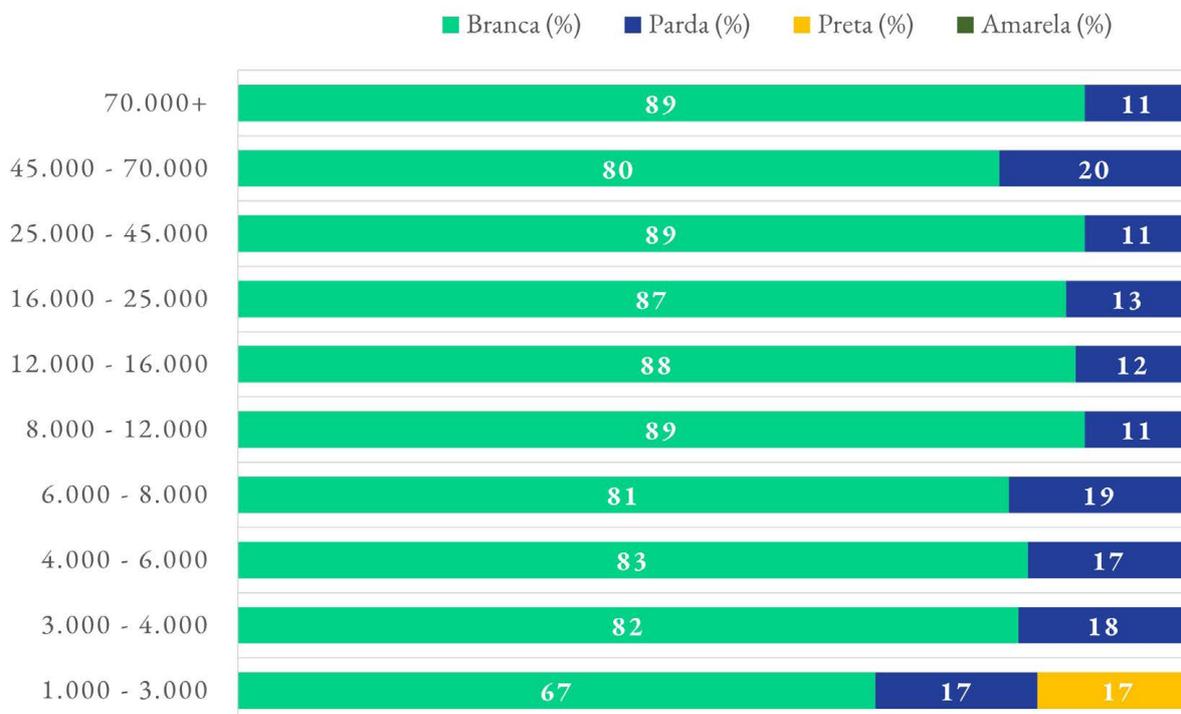
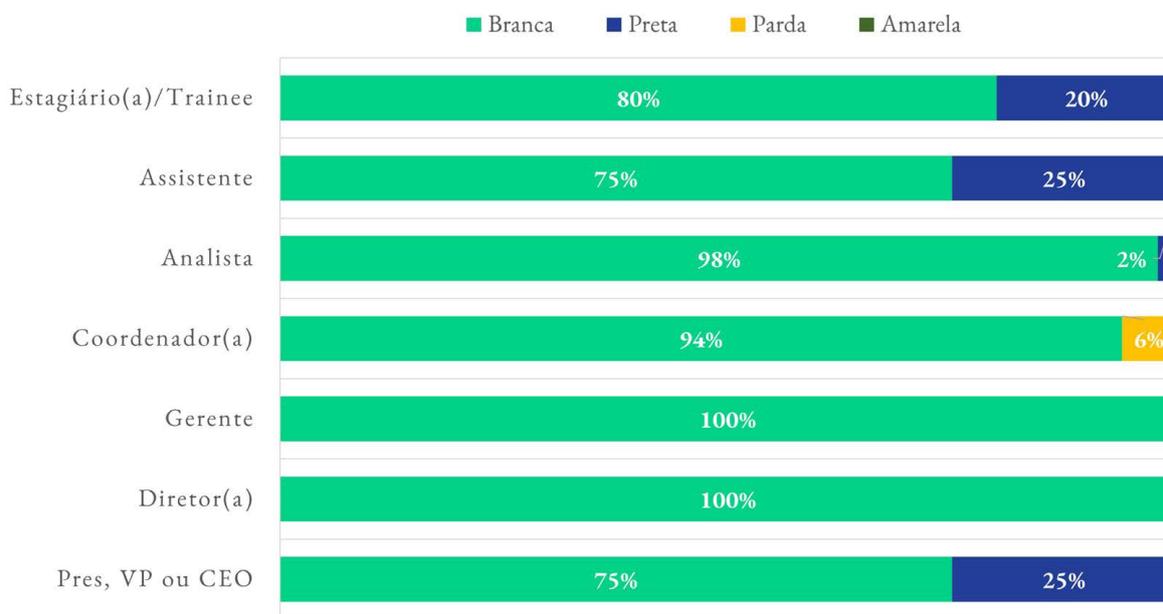
Assim, a partir destes dados e da dinâmica da nossa atividade, que sabemos não ser uma das mais fáceis, é um dever de todos nós buscarmos mitigar todas as formas de desigualdade e situações que estejam, porventura, desencorajando as mulheres a persistirem em nossa atividade, tão importante para a democracia brasileira. E buscar, por sua vez, o respeito, a equidade e a diversidade em nossa atividade.



Raça



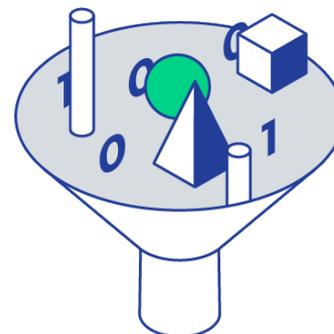
Raça e Cargos



Ótica Racial

Barreiras de acesso e perspectivas profissionais em Relações Governamentais sob a ótica racial

Por Raiane Paulo - Cientista Política, Especialista em Análise e Marketing Político, Coordenadora Legislativa do Mandato Aberta e Diretora do Coletivo Pretas & Pretos em Relgov



Para uma melhor compreensão dos termos e temas abordados neste artigo, é fundamental definir alguns conceitos essenciais, a saber:

- **Etnia:** Refere-se a uma coletividade de indivíduos com características socioculturais distintas, como língua, religião e comportamento.
- **Pessoas Amarelas:** Engloba pessoas de origem oriental, como japoneses, chineses ou coreanos.
- **Pessoas Negras:** Inclui tanto pessoas pretas quanto pardas, dois grupos de cor/raça definidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
- **Racismo Estrutural:** Refere-se a práticas discriminatórias, culturais, históricas e institucionais que favorecem algumas raças em detrimento de outras na sociedade.

É importante recordar que o Brasil foi uma nação escravagista por 388 anos, sendo a mão de obra escrava a base para o início e continuidade das atividades econômicas do país.

Fomos o último país da América Latina a abolir a escravidão, e isso ocorreu sem a implementação de ações de reparação ou inclusão da população negra.

Pelo contrário, foram aprovadas leis anteriores que reforçaram o tratamento desigual entre brancos e negros, como a “Lei do Ventre Livre” e a “Lei dos Sexagenários”.

Além disso, a Lei de Terras impedia a apropriação de terras por meio do trabalho, exigindo pagamento em dinheiro e prevendo a vinda de colonos estrangeiros com subsídios governamentais para serem a nova mão de obra do Brasil.

Quanto ao direito à educação, a população negra também enfrentou restrições significativas durante a escravidão e nos anos após a abolição.

A igualdade no direito à educação só foi formalmente reconhecida com a Constituição de 1988, que proibiu a discriminação racial e garantiu o acesso à educação para todos os brasileiros, independentemente de sua raça. No entanto, desafios persistentes de desigualdade educacional e acesso de qualidade ainda afetam a população negra no Brasil.

Nesse contexto, após quase quatro séculos de exploração e negação de direitos, os negros foram deixados à própria sorte. A consequência de várias medidas governamentais e sociais é a percepção contínua dos negros como submissos. Todas essas ações exemplificam a desigualdade racial no Brasil e são manifestações do Racismo Estrutural.

Neste artigo, analisaremos os resultados da 3ª edição da pesquisa “Perfil do Profissional de Relações Governamentais” sob a ótica racial. Não existem dados anteriores na série de pesquisas que permitam comparações ou um histórico sobre o tema no mercado de RelGov. Portanto, utilizaremos informações gerais sobre questões raciais no mercado de trabalho nacional.

Em um momento em que o ESG (Environmental, Social and Governance) se tornou uma pauta comum entre empresas privadas, governo e terceiro setor, é impossível pensar em boas práticas sem considerar ações de equidade racial. Portanto, é responsabilidade do nosso campo de atuação, Relações Institucionais e Governamentais, promover o letramento e as práticas que estimulem a equidade racial e, conseqüentemente, contribuam para a transformação de nossa sociedade.

Desigualdades Raciais no Mercado de Relações Governamentais

A perspectiva racial no mercado de Relações Governamentais é complexa, e os dados obtidos na pesquisa “Perfil do Profissional de Relações Governamentais” refletem o racismo e a desigualdade presentes no mercado profissional brasileiro.

Em relação à identificação étnica dos 201 respondentes, 72,13% se declararam brancos, 20,89% pardos, 4,97% pretos, 0,99% amarelos e 0,99% não responderam. Ao considerar gênero e etnia, das 112 mulheres respondentes, 75,89% se declararam brancas, 18,75% pardas, 3,57% pretas, não houve respondentes amarelas e 1,78% não responderam.

Entre os 89 homens, 67,41% se declararam brancos, 23,59% pardos, 6,74% pretos, 2,24% amarelos. Os dados demonstram uma presença massiva de pessoas brancas no setor de Relações Governamentais, com negros (considerando pretos e pardos) representando apenas 25,86% dos profissionais respondentes, enquanto representam mais de 55,8% da população brasileira, de acordo com o IBGE.

Uma pesquisa de 2016, realizada pelo Instituto Ethos e BID, com as 500 maiores empresas em operação no Brasil, apontou que pretos e pardos ocupavam apenas 4,7% dos cargos de direção e 6,3% dos cargos de gerência. Em junho de 2021, uma pesquisa do Indeed, em parceria com o Instituto Guetto, revelou que 60% dos profissionais negros entrevistados enfrentaram discriminação racial no ambiente de trabalho, 47% testemunharam situações discriminatórias e 47,8% não se sentem pertencentes ao local de trabalho.

A plataforma Vagas.com realizou duas pesquisas sobre diversidade racial no mercado de trabalho, mostrando que pretos e pardos são maioria em cargos operacionais (47,6%) e técnicos (11,4%), mas a presença de negros em cargos de gestão e direção é extremamente baixa. Mais recentemente, em maio de 2023, uma pesquisa do LinkedIn em parceria com a consultoria Santo Caos revelou que 45% dos profissionais negros nunca ocuparam cargos de liderança e apenas 38% das pessoas negras disseram ter sido promovidas mais de uma vez em suas carreiras.

Durante a análise dos dados de nossa pesquisa, em conjunto com o grupo focal de temática racial, outros pontos importantes foram destacados. Muitos profissionais negros de RelGov são os únicos representantes étnicos em seus locais de trabalho, o que os expõe a realidades financeiras diferentes e a aspectos culturais e comportamentais desconhecidos, levando muitas vezes ao isolamento ou à sensação de inadequação.

É fundamental que tanto líderes como colegas de trabalho estejam preparados para lidar com questões raciais e garantir que os colegas negros sejam acolhidos e incluídos. Também é importante estar atento para identificar as “microagressões” comuns do racismo, como o uso de frases e ditados com termos racistas, a atribuição automática de tarefas à pessoa negra na sala ou elogios que perpetuam estereótipos raciais.

Outro fator importante destacado pelo grupo focal foi a representatividade. A presença de outras pessoas negras no local de trabalho reforça a sensação de pertencimento e as oportunidades de ascensão, permitindo que os profissionais acreditem em seu potencial e contribuam para a construção de ambientes verdadeiramente inclusivos e carreiras duradouras.

Remuneração e Escolaridade em Relações Governamentais

Nesta 3ª edição da pesquisa, observamos que, para a mesma posição hierárquica, os negros ganham menos do que brancos e amarelos. No entanto, como a pergunta sobre salário não era obrigatória, os números de referência podem variar. Portanto, consideramos a média salarial, somando os valores e dividindo pelo número de respondentes de cada grupo étnico.

Assim como em outras profissões no Brasil, negros em posições equivalentes a pessoas brancas ganham entre 15% e 30% a menos. Essa diferença salarial é ainda maior em cargos de alto escalão, como direção ou presidência de instituições/empresas. Para essas posições, a média salarial era de R\$ 43.400,00 para pessoas brancas e R\$ 33.250,00 para pessoas negras ocupando os mesmos cargos.

É importante destacar que a profissão de Relações Governamentais não é regulamentada, o que afeta a definição de salários e perfis profissionais, mas não explica completamente a diferença salarial relacionada à raça.

Em relação à escolaridade e profissionalização dos respondentes, observamos que, dos 201 respondentes, apenas um homem branco possui doutorado e uma mulher branca possui pós-doutorado. Em relação à educação continuada, 46 respondentes não possuem pós-graduação, sendo 69,56% brancos, 21,73% pardos, 6,52% pretos, e não houve respostas de amarelos. Dos 149 respondentes com MBA ou pós-graduação, 73,82% são brancos, 20,80% são pardos, 4,62% são pretos, 1,34% não responderam e não houve respostas de amarelos. Dos 41 que pretendem continuar estudando, 20,39% são brancos, 2,98% são pardos, e não houve respostas dos demais grupos étnicos.

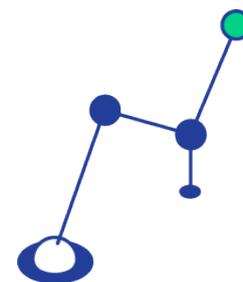


Carreira em Relações Governamentais

Considerando a informação anterior sobre a não regulamentação da profissão, o formulário da pesquisa incluiu sete posições: Diretor, Gerente, Coordenador, Analista, Assistente, Trainee/Estagiário e Consultor/Autônomo. Os dados demonstram a predominância de profissionais brancos em todos os cargos listados, com a representatividade racial diminuindo à medida que se avança na hierarquia da carreira. Em três dos sete cargos listados, não há presença de negros, e em cinco deles não há presença de pessoas amarelas. O cargo mais diverso em termos étnicos é o de Trainee/Estagiário.

Ao analisar o tempo de atuação dos respondentes na pesquisa, eles foram agrupados em períodos de 10 anos. Observamos que entre os profissionais com mais de 16 anos de atuação, a presença de pardos diminui drasticamente, enquanto a de pretos é praticamente inexistente. No entanto, podemos ver com otimismo a possibilidade de maior inclusão e crescimento de profissionais negros nos primeiros anos de suas carreiras em Relações Governamentais, refletindo iniciativas de inclusão já adotadas em vários setores.

Quanto ao setor de atuação dos profissionais de Relações Governamentais, a maioria atua no setor privado, seguido pelo público e pelo terceiro setor. Esses resultados confirmam a presença mais diversificada, em termos étnicos, no setor privado, embora a maioria ainda seja branca. É notável a ausência de respondentes pretos e amarelos no Judiciário, o que sugere barreiras de acesso que perpetuam a composição elitista dessa área.



Desafios para Pessoas Negras no Mercado de Relações Governamentais

Para garantir a equidade de acesso e permanência de profissionais negros no setor de Relações Governamentais, é necessário que líderes e colaboradores estejam cientes das questões raciais e ajam de forma intencional na contratação de pessoas negras. Essa contratação deve ser planejada, incluindo cargos de liderança ou decisórios para profissionais negros, desfazendo as bases do racismo estrutural que os mantém frequentemente em posições iniciais com baixa remuneração.

Pesquisas indicam que a contratação de negros para cargos de liderança traz benefícios, como o engajamento de stakeholders, a confiabilidade da marca e melhores resultados financeiros no setor privado, além de impactos positivos na educação e políticas de inclusão e diversidade no setor público.

Promover o letramento racial contínuo nas instituições e empresas democratiza o conhecimento sobre racismo estrutural. Nesse cenário ideal, a contratação de profissionais negros seria intencional, com critérios justos para as vagas, eliminando barreiras de acesso e evitando indicações diretas que favorecem candidatos brancos, que já são maioria no mercado de Relações Governamentais.

Perspectivas e Recomendações

A desigualdade de acesso dos profissionais negros ao mercado de trabalho brasileiro e ao setor de Relações Governamentais tem raízes no histórico escravagista do Brasil. O combate a essa desigualdade requer ação proativa por parte das empresas e instituições, incluindo a intencionalidade na contratação de profissionais negros e o planejamento para cargos de liderança com diversidade racial.

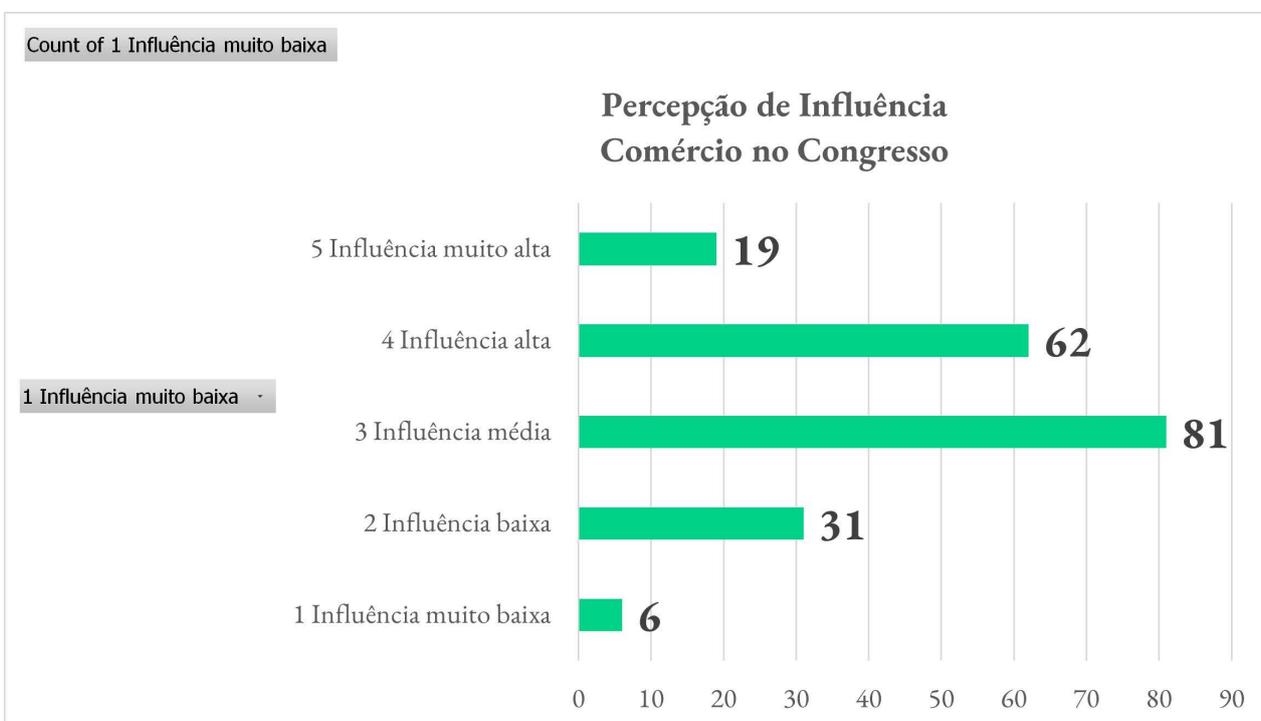
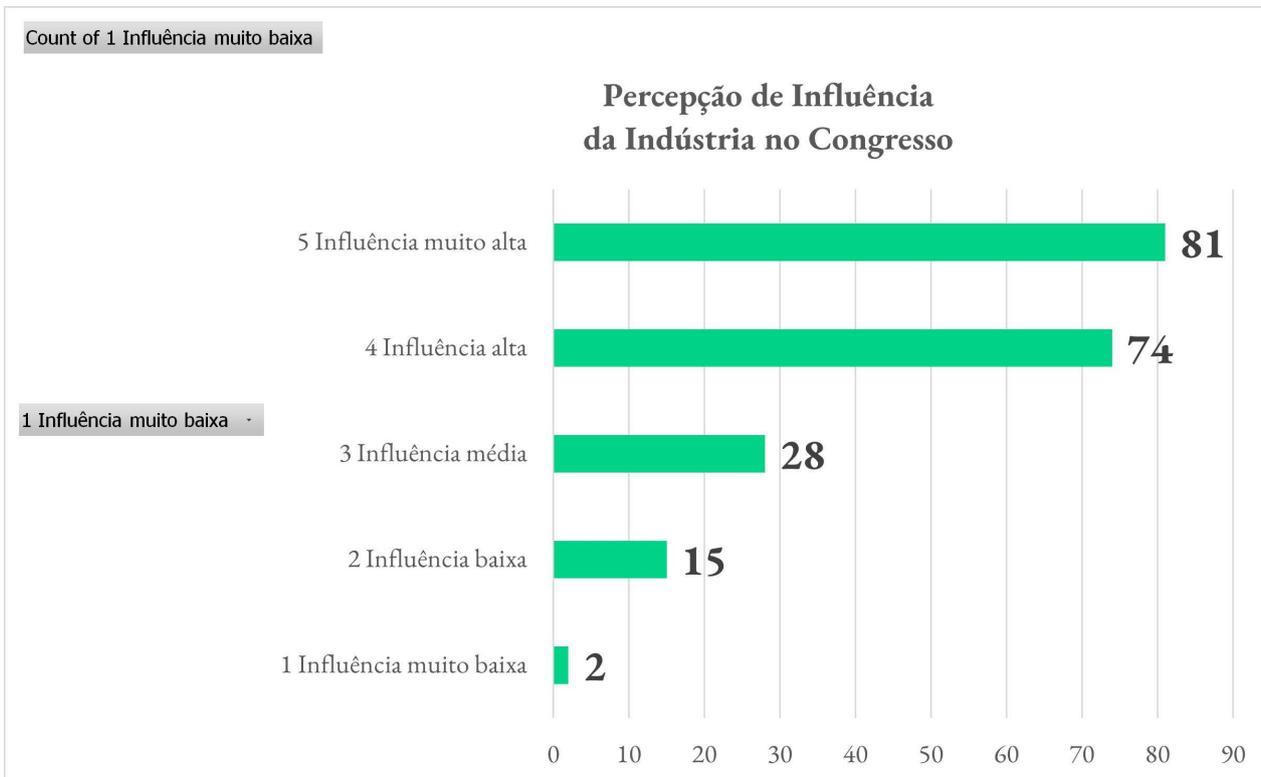
Além da contratação, outras iniciativas importantes incluem mentorias, treinamentos para o desenvolvimento profissional, grupos de afinidade, letramento racial contínuo, metas de contratação de pessoas negras, programas de aceleração de carreira, canais de denúncia e protocolos para lidar com casos de racismo. As instituições também devem estabelecer indicadores e métricas para acompanhar os resultados de inclusão racial.

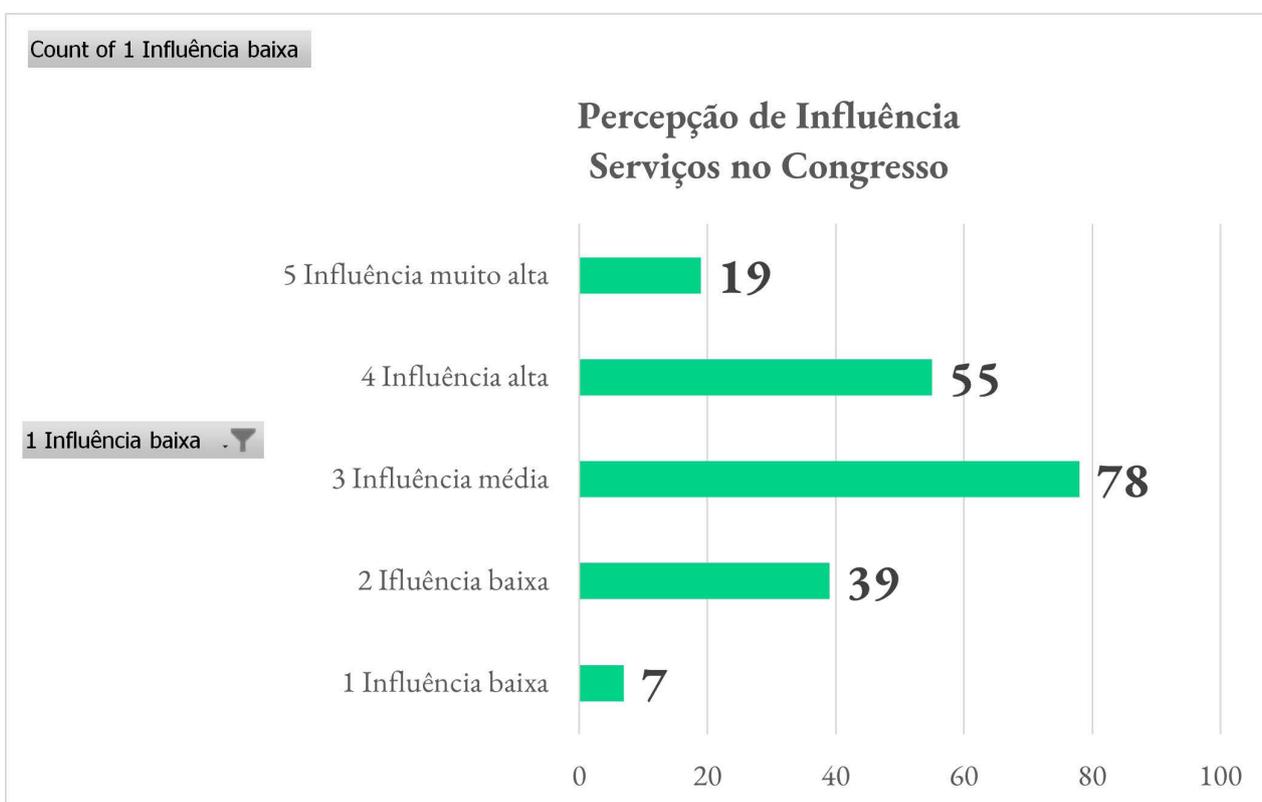
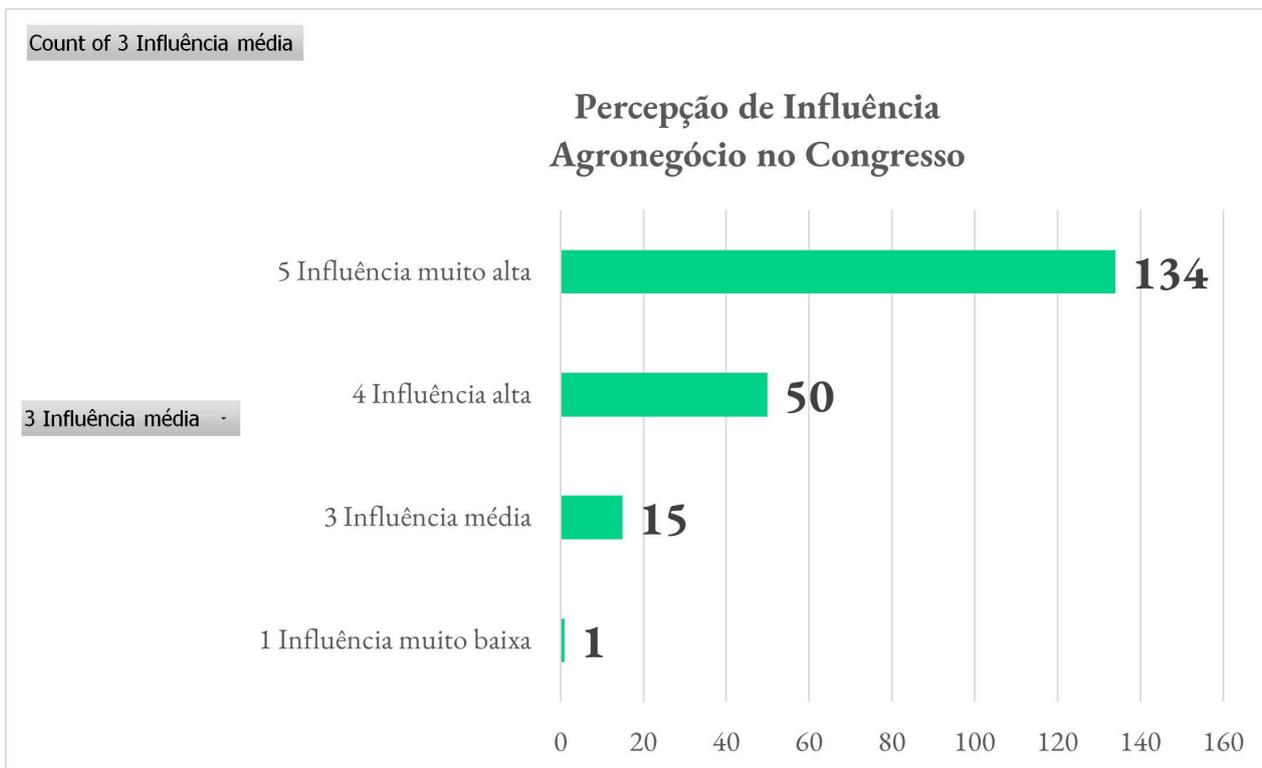
Em resumo, considerando as informações apresentadas neste artigo, e reconhecendo a responsabilidade dos profissionais de Relações Governamentais, a conclusão não poderia ser outra senão a citação de Angela Davis: “Em uma sociedade racista, não basta ser não racista. É necessário ser antirracista.” Ações concretas e intencionais são essenciais para criar um mercado de Relações Governamentais verdadeiramente inclusivo e equitativo.

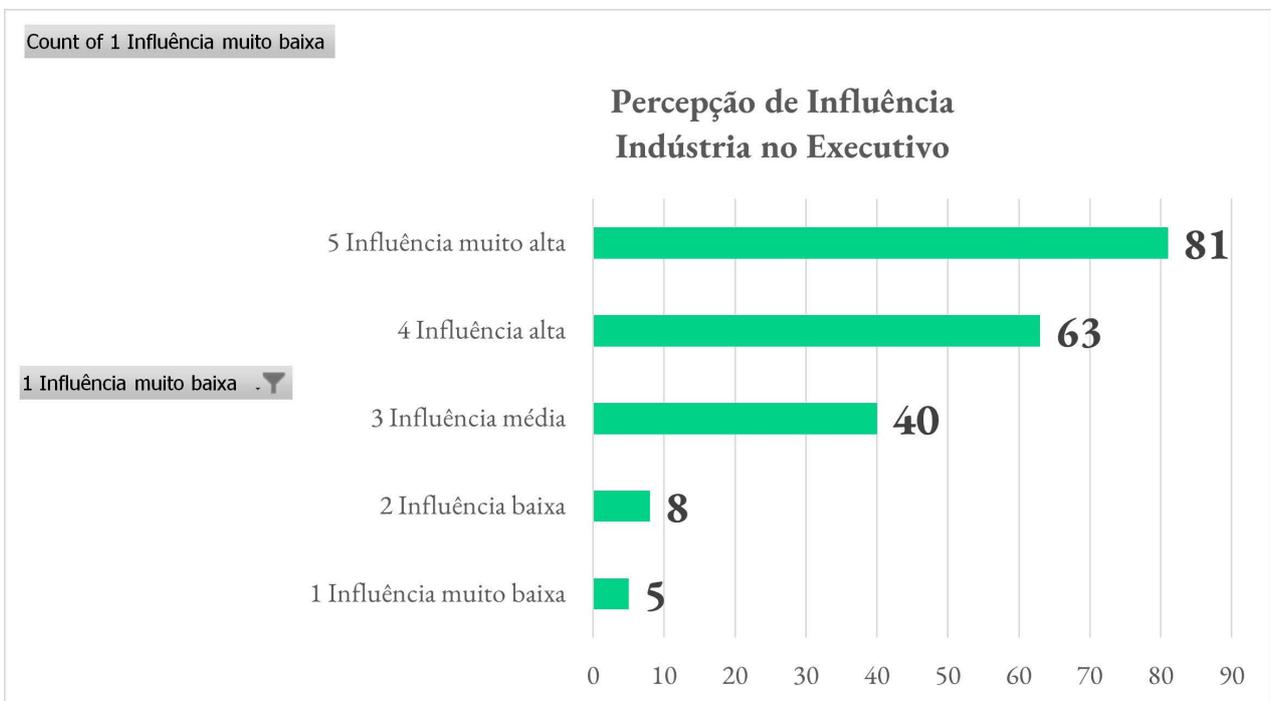
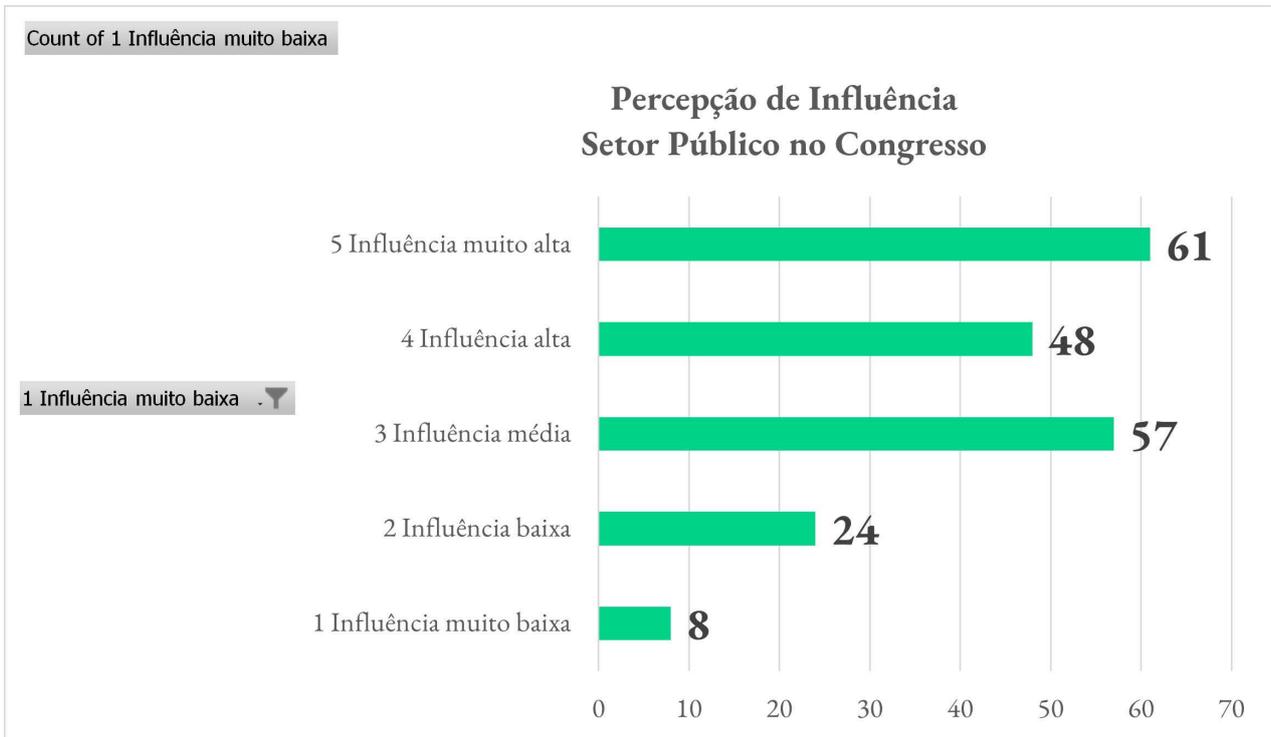


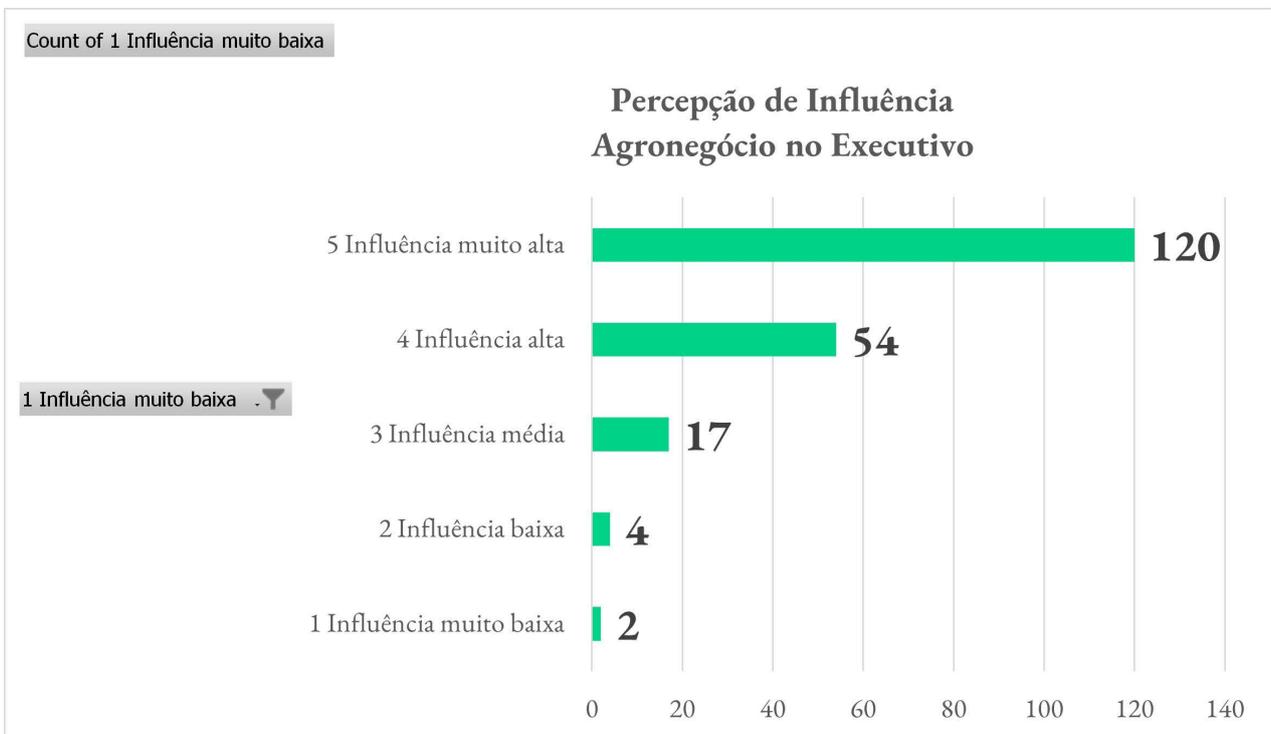
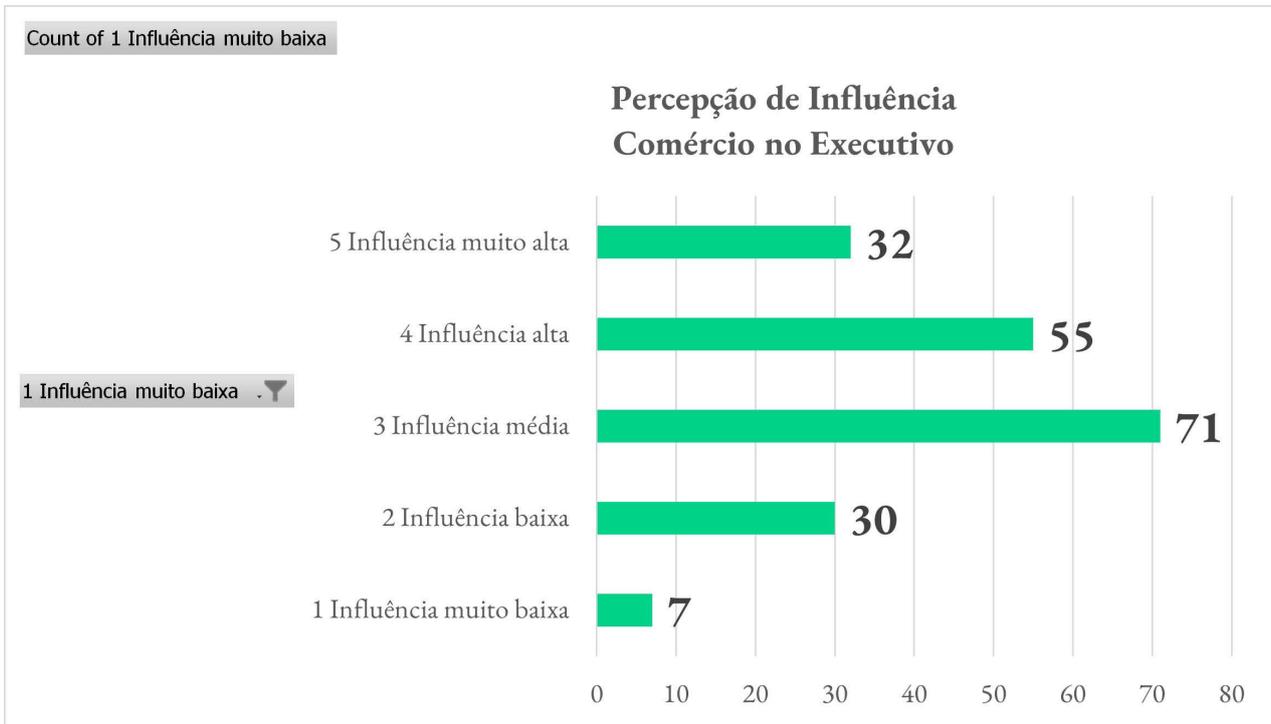
Influência dos Setores

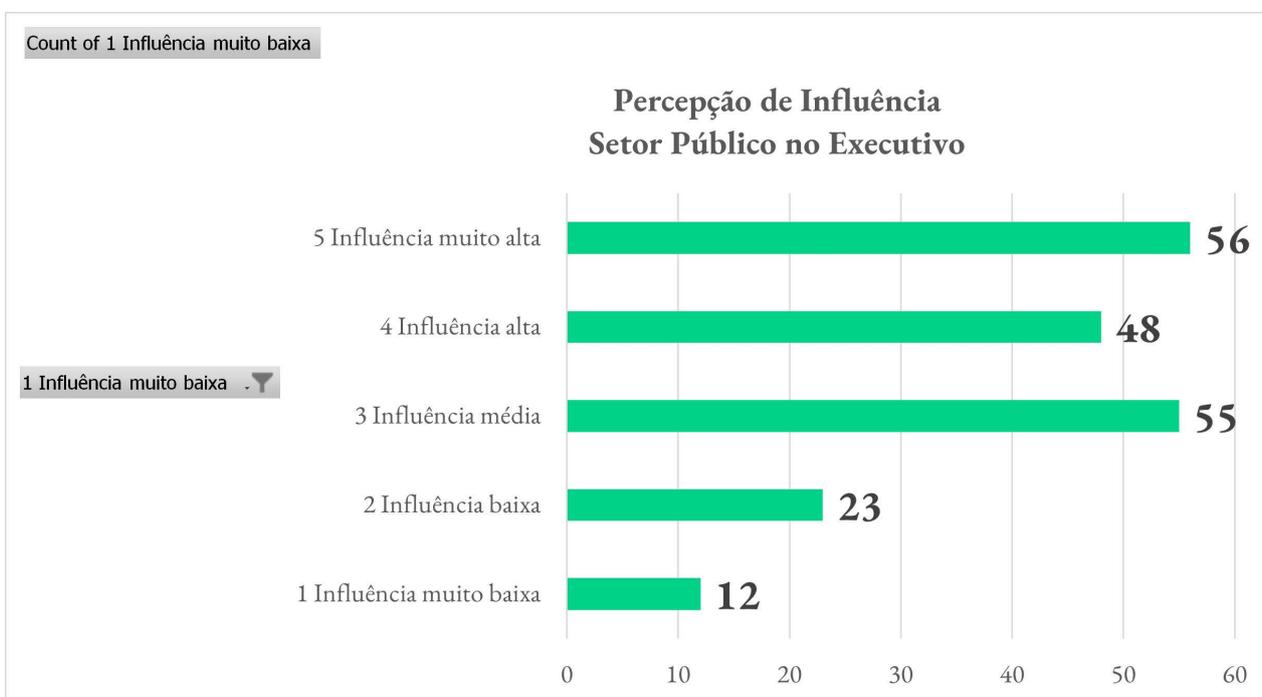
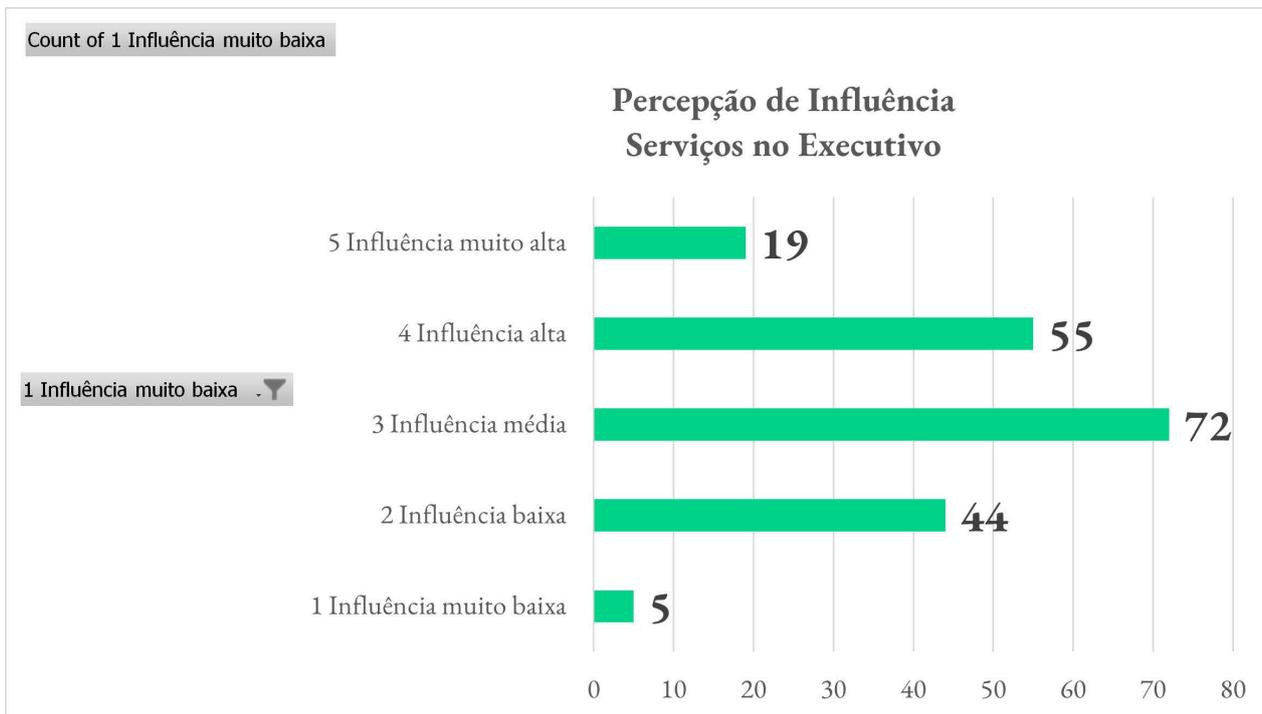


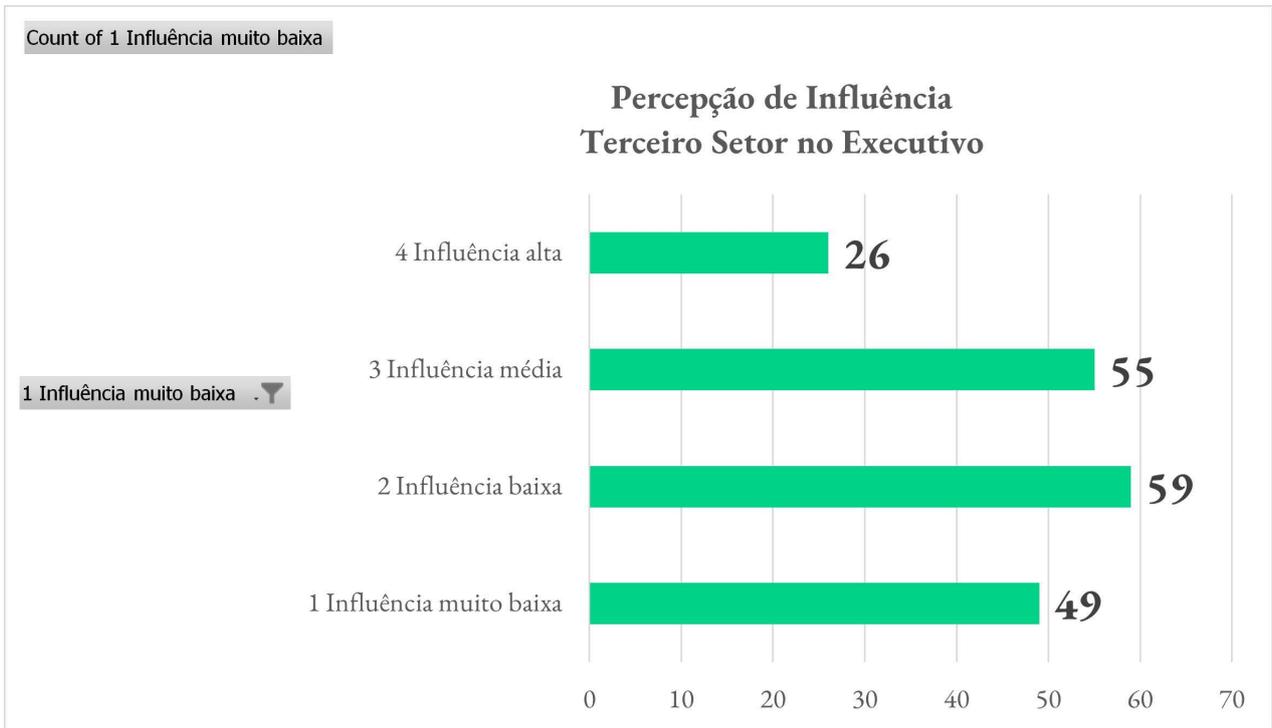








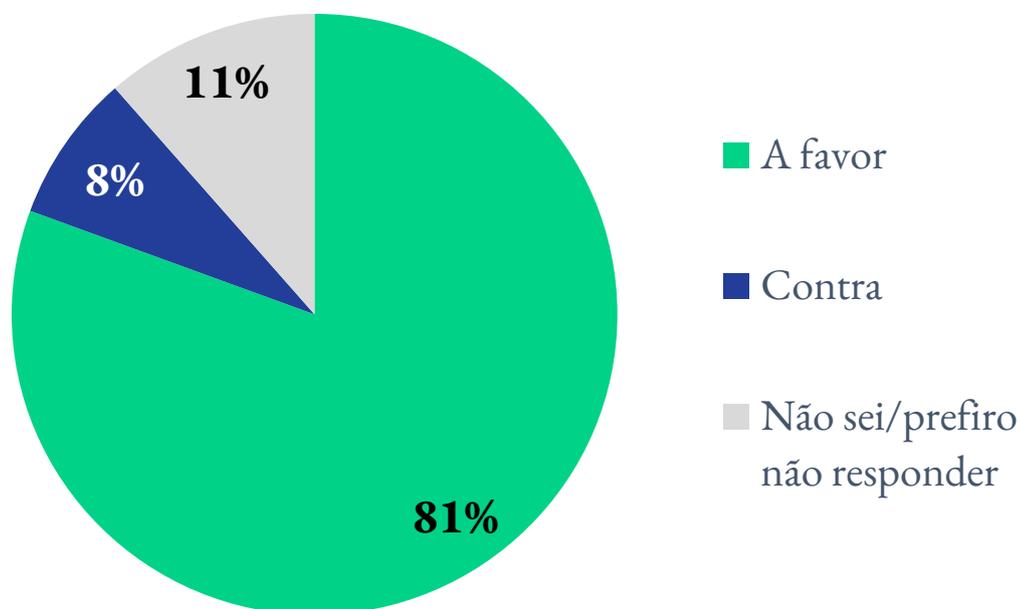




A photograph of a man in a dark suit and tie, sitting at a desk. He is resting his head on his hand, looking thoughtful or stressed. The image is overlaid with a teal color gradient. The text "A Regulamentação" is written in white, serif font across the middle of the image.

A Regulamentação

Regulamentação



Regulamentação do Lobby

Entre transparência e resistência Por Fabiany Barbosa - é advogada com pós-graduação em direito público, sócia fundadora da M&G Consultoria Política e coordenadora do Comitê de Regulamentação da Atividade de Relações Institucionais e Governamentais na Abrig.

A regulamentação do lobby é um tema que tem suscitado opiniões divergentes em várias esferas da sociedade. De um lado estão aqueles que argumentam que a regulamentação cria reservas de mercado para determinados grupos e temem obstáculos burocráticos. Do outro lado, defensores apontam para a necessidade de transparência nas relações entre o setor público e privado, buscando equilíbrio para o jogo de interesses em torno dos processos decisórios.

A primeira tentativa de regulamentação foi liderada pelo então senador Marco Maciel, ainda em 1984*.

Desde então, inúmeras propostas, com o mesmo objetivo, passaram a orbitar na esfera legislativa federal. As iniciativas ilustram que a preocupação com a regulamentação da atividade não é recente e tem ocupado uma parte significativa da atenção dos legisladores ao longo de pelo menos três décadas. Contudo, a morosidade em se alcançar um consenso político sobre o assunto evidencia quão polarizada é essa decisão.

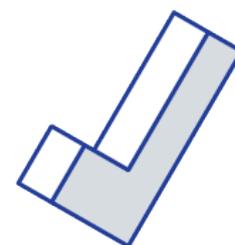
Em 2018, o Brasil legitimou a prática de lobby por meio do Ministério do Trabalho, incorporando-a ao Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO) sob o título “profissional de Relações Institucionais e Governamentais” (RIG). Esse marco conferiu à atividade uma autenticidade oficial, ampliando a reputação da prática de lobby.

Durante as discussões que precederam esse reconhecimento, tópicos delicados como a terminologia apropriada, a necessidade de transparência nas interações com o governo e a definição precisa das atividades que constituem a prática profissional dos especialistas em Relações Institucionais e Governamentais (RIG), foram minuciosamente explorados.

Esse marco não apenas validou a relevância do lobby, mas também sublinhou a essencialidade de salvaguardar o direito dos cidadãos de participarem ativamente da elaboração de políticas públicas.

A falta de entendimento sobre o verdadeiro significado da palavra “lobby” por parte da sociedade brasileira resulta em uma resistência difundida, muitas vezes permeada por uma visão depreciativa da atividade.

Um dos impactos mais prejudiciais dessa percepção distorcida reside na não exploração dos benefícios que a atividade pode agregar para a sociedade civil - a capacidade das minorias influenciarem na tomada de decisão, corrigindo desequilíbrios e fortalecendo os fundamentos democráticos.



*Projeto de Lei (PL) no 25/1984 do então senador Marco Maciel.

Segundo um estudo publicado pela ABRIG (Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais), a ausência da regulamentação do lobby, além de limitar a representatividade de vozes minoritárias, acarreta uma lacuna significativa em termos de análise e conteúdo explicativo sobre esse setor. Em nações onde existe regulamentação, pesquisadores têm acesso a dados consolidados e qualificados, incluindo informações sobre as empresas que contratam serviços de lobby, áreas de foco e perfis predominantes desses profissionais.

No contexto brasileiro, uma investigação inicial do cenário, intitulada “O Perfil do Profissional de Relações Governamentais”, levantou a possibilidade de existirem até 96 mil profissionais atuando na área de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) (GALVÃO, 2019).

Contudo, essa pesquisa também observou uma discrepância notável ao analisar a base de dados do LinkedIn, uma rede social profissional. Nessa plataforma, apenas 8.056 perfis se autodeclararam como profissionais de RIG. Segundo o estudo, essa disparidade sugere a complexidade de mapear de forma precisa e abrangente o número real de profissionais envolvidos nessa prática.

E nesse cenário complexo, a questão da regulamentação do lobby apresenta um contexto multifacetado, que se destaca como um ponto crucial, de apoio ou resistência.

Os que argumentam a favor da regulamentação apontam, entre outros benefícios:

- **Transparência e Acesso:** Defensores da regulamentação destacam que ela é essencial para garantir transparência nas interações entre lobistas e legisladores. Isso proporcionaria aos cidadãos uma compreensão clara de quem está influenciando as políticas públicas, promovendo

uma democracia mais transparente e responsável, que captura o interesse dos cidadãos ao revelar os processos decisórios em andamento e os interesses que os impulsionam. Além de capacitar a população a desenvolver opiniões informadas sobre questões públicas e entender seu impacto potencial em suas vidas.

- **Diminuição do Estigma e Aumento da Reputação:** Os favoráveis à pauta entendem que a regulamentação do lobby contribuiria para diminuir o estigma associado a essa prática. Normalizando o lobby como uma parte legítima e rotineira do processo de tomada de decisão, reduzindo o ceticismo público em relação ao sistema político e gerando maior confiança na integridade das instituições democráticas.

Aqueles que se opõem à regulamentação da atividade de lobby asseveram que, entre outros prejuízos, a regulamentação implicará em:

- **Aumento da burocracia:** O receio de um incremento na burocracia constitui um dos pilares de resistência à regulamentação do lobby. Críticos levantam a preocupação de que tal regulação poderia acarretar uma complexidade excessiva nos processos políticos. Essa complexidade, argumentam, poderia minar a eficiência das interações entre as partes envolvidas, tornando os procedimentos mais morosos e intrincados, o que poderia prejudicar o dinamismo necessário nas relações entre lobistas, legisladores e o público em geral.

- **Revelação de estratégias:** Há também preocupações de que a divulgação pública das atividades de lobby poderia expor estratégias sensíveis, prejudicando a eficácia das negociações entre grupos de interesse e legisladores. O sigilo muitas vezes é considerado vital para o sucesso das negociações.

- **Obrigatoriedade de divulgação financeira:** A obrigação de divulgar informações financeiras relacionadas às atividades de lobby é vista por alguns como um obstáculo significativo. Aqueles que preferem manter esses dados confidenciais salientam que já existem mecanismos de controle que atendem à necessidade de transparência, sem comprometer a confidencialidade sensível das informações financeiras, equilibrando assim a transparência com a segurança das operações.

Complexidades e Recuos Nos corredores do poder, onde os interesses do setor privado se entrelaçam com a política pública, surgem dinâmicas complexas e uma dessas intrincadas relações é evidenciada pela chamada “porta giratória”, em que ex-políticos e funcionários públicos transitam para o setor privado, levando consigo conhecimento, contatos e influência. Um fenômeno que suscita debates intensos e levanta questões cruciais sobre ética, transparência e influência. Nesse cenário, as linhas entre o público e o privado se confundem, provocando perguntas sobre a integridade do processo político.

O receio das possíveis limitações em sua capacidade de transitar entre os setores público e privado afeta as opiniões sobre a regulamentação. Para muitos, o medo de restrições excessivas pode se transformar em um obstáculo significativo. Essa inquietação não apenas evidencia a complexidade das discussões em torno da regulamentação, mas também destaca a necessidade de um equilíbrio delicado entre a integridade do processo democrático e a liberdade profissional dos envolvidos.

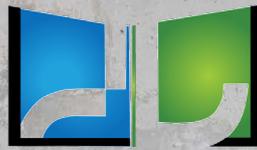
Variações de Apoio à regulamentação Pesquisas recentes revelam um padrão intrigante: os profissionais de lobby com remunerações mais altas tendem a ser menos favoráveis à regulamentação. Essa amostra destaca, além da diversidade de

opiniões dentro da comunidade de lobistas, indicando que uma abordagem única pode não atender a todos os interesses envolvidos, sugere uma melhor investigação dos motivos que levaram a este posicionamento.

Neste sentido, concluímos que a diversidade de posicionamentos ressalta a necessidade de uma abordagem ampla às nuances do campo do lobby. Uma solução única pode não ser adequada para abarcar todas as perspectivas e necessidades dos profissionais envolvidos. É imperativo considerar que a regulamentação garanta regras equilibradas, capazes de acomodar os anseios e demandas variadas dos profissionais da área. Essas regras devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar às diferentes realidades e contextos em que os lobistas operam.

Ademais, ao buscar regulamentar o lobby, é essencial envolver os próprios profissionais e suas associações representativas no processo decisório. A colaboração ativa com os membros da comunidade do lobby pode proporcionar insights valiosos sobre os detalhes que permeiam a atividade, ajudando a desenvolver políticas mais eficazes e adequadas à prática profissional.

Em última análise, uma regulamentação bem-sucedida deve ser produto do diálogo contínuo, da compreensão empática das diversas realidades e da consideração atenta das complexidades envolvidas para encontrar o equilíbrio que promova consenso em torno do tema. Somente através desse processo colaborativo, será possível estabelecer um ambiente regulatório que promova a integridade, a transparência e a ética na esfera das relações institucionais e governamentais, ao mesmo tempo em que beneficia a democracia e os cidadãos que ela representa.



Pensar RelGov



www.pensarrelgov.org.br

