

Ensaaios

2024 - Edição 01 - Março

irelgov

O DIGITAL NO COTIDIANO DO RELGOV

*DA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS
AO IMPACTO NAS DECISÕES*

© 2023, IRELGOV

Executado por



editora.dialogos@irelgov.com.br
www.irelgov.com.br

Revisão

Mariana Chaimovich
Fernando de Moraes

Design de capa

Arteiras
ISBN nº 978-65-980909-1-3

SUMÁRIO

ARTIGO 1: O profissional de RIG 4.0: uma análise sobre desafios e oportunidades frente às transformações da Era Digital	2
RESUMO	3
INTRODUÇÃO	3
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E AVANÇOS JÁ ABSORVIDOS POR PROFISSIONAIS DE RIG	6
TENDÊNCIAS ATUAIS E DESENVOLVIMENTO DOS MERCADOS GLOBAIS	10
PROFISSIONAL DE RIG 4.0 E SUA INTEGRAÇÃO À NOVA ECONOMIA.....	11
MULTIDISCIPLINARIEDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL AMBIDESTRO	15
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
ARTIGO 2: Como a mobilização da opinião pública através das redes sociais impacta a defesa de interesses de empresas e organizações do setor privado: o caso da hashtag “roltaxativomata”	20
RESUMO	21
INTRODUÇÃO	21
AÇÃO COLETIVA E AÇÃO DIGITAL	22
SISTEMA DE SAÚDE COMPLEMENTAR E O ROL DA ANS.....	23
MOBILIZAÇÃO NAS REDES SOCIAIS.....	25
CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ARTIGO 3: Impacto das novas tecnologias relações governamentais	35
RESUMO	36
A REDEMOCRATIZAÇÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES	36
ONDE ESSAS MUDANÇAS PODERIAM SER OBSERVADAS?	37
IMPACTOS DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NA PROFISSÃO	38
DADOS PARA UMA ESTRATÉGIA DATA DRIVEN	38
FRAMEWORK PARA ESTRATÉGIAS DATA-DRIVEN	39
LOBBY DIGITAL	41
IMPACTOS	43
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

**O profissional de
RIG 4.0: uma
análise sobre
desafios e
oportunidades
frente às
transformações
da Era Digital**

O profissional de RIG 4.0: uma análise sobre desafios e oportunidades frente às transformações da Era Digital

Autoria: Larissa Lima de Souza, Ana Paula Abritta e Mauro Cazzaniga

RESUMO

Este artigo analisa as transformações digitais ocorridas nos últimos anos e seus impactos no mercado de trabalho e na formação dos profissionais na área de Relações Institucionais e Governamentais (RIG). Inicialmente, são apresentadas inovações no setor de serviços, com destaque para a Inteligência Artificial (IA). Em seguida, são discutidos os desafios emergentes para os profissionais de RIG decorrentes dessas mudanças. Dessa forma, o artigo reforça a importância da adaptação contínua desse público e da disposição para experimentar novas abordagens, visando a geração de vantagem competitiva ao integrar tecnologias emergentes. Além disso, destaca-se como a resistência a esse fenômeno pode conduzir à obsolescência profissional. Na conclusão, sugere-se que a melhor abordagem para a atualização profissional é a inovação ambidestra individual. Essa abordagem busca equilibrar a melhoria contínua de práticas já consolidadas, ao mesmo tempo que permite a busca por maior eficiência e novas soluções, considerando o advento de tecnologias disruptivas.

Palavras-chave: Relações governamentais, inteligência artificial, inovação, educação profissional

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por intensas transformações econômicas, culturais, políticas e sociais devido ao avanço exponencial da capacidade tecnológica da humanidade. Entre os avanços mais notáveis, destaca-se a evolução na digitalização dos mercados, com automações cada vez mais abrangentes nos processos industriais, de serviços e gestão. A busca pela redução de custos e pela ampliação de margens, por meio da melhoria de eficiência e aumento da produtividade, tornou-se uma constante no desenvolvimento de metodologias originadas nas iniciativas produtivas, tanto privadas quanto públicas, além da literatura que analisa esse contexto.

Com as novas possibilidades geradas por esse cenário, profissionais de diversos segmentos têm buscado itinerários de formação que os orientem a suprir as novas necessidades do mercado, visando carreiras mais versáteis e multidisciplinares. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é compreender como o advento de novas

tecnologias, técnicas e soluções pode impactar a profissionalização dos que atuam na área de Relações Institucionais e Governamentais (RIG).

Inicialmente, é necessário compreender quais aspectos da atividade de RIG podem ser mais diretamente impactados pelas novas tecnologias mencionadas neste estudo, partindo do pressuposto convencional de que RIG engloba ações divididas em três eixos: a) acompanhar a formulação de políticas públicas; b) compreender cenários institucionais, políticos, sociais e econômicos; c) traçar estratégias de defesa de interesses junto a tomadores de decisões no Poder Público. Gilberto Galan (2012) apresenta o conceito de *issue management* como uma das principais atividades, representando o esforço de pesquisa, identificação, acompanhamento e gerenciamento de questões com potencial, geralmente negativo, para se tornarem complexas, sensíveis ou delicadas.

Nesse contexto, é crucial assimilar as consequências das mudanças tecnológicas, sejam elas benéficas ou representantes de algum risco para profissionais do segmento. No primeiro ponto supracitado, é de compreensão geral desse público que há uma demanda crescente por dados oficiais provenientes de instituições públicas, estudos e pesquisas com metodologia confiável. Também se fazem necessários outros recursos de acesso à informação para o monitoramento adequado do processo de formulação de políticas públicas nas esferas do legislativo, executivo e regulatório como um todo. Para o setor, esse acesso é crucial para a adequada compreensão do cenário, riscos, oportunidades e eventual desenvolvimento de pleitos e estratégias consistentes de defesa de interesses junto ao poder público. Especialistas atuam como influenciadores não só de importantes *players* políticos sobre um assunto, descrito por Ken Kollman (1998) como *inside lobbying*, mas também da opinião pública, disponibilizando recursos informativos à sociedade civil para conscientização e mobilização, pontuado pelo autor como um aspecto das *grassroots campaign*.

Para além dos dados brutos provenientes de fontes do chamado *Open Government Data*, há necessidade de conteúdo informacional com maior agilidade, acurácia e inteligência agregada, incluindo sinais e sintomas de que um *issue* emergente poderá se materializar. Esses recursos orientam as estratégias de ação, comunicação institucional ou defesa de interesses por meio das vias indicadas por Kollman. Podemos apontá-los como sendo a) informações sobre eventos ou acontecimentos que indiquem padrão ou tendência de tema que possa impactar determinado setor da economia; b) posição de veículos de mídia tradicionais ou mesmo de grupos expressivos se posicionando nas redes sociais sobre esses tópicos e; c) mobilização de atores ou grupos, sejam eles de arenas públicas ou privadas, em torno desses tópicos.

Em todos os sentidos, profissionais de RIG enfrentam os desafios destacados de forma urgente e crítica para suprir a necessidade de obter informações cruciais com agilidade para obter vantagem competitiva. Além disso, é fundamental garantir a confiabilidade e o impacto concreto que os fenômenos políticos observados podem proporcionar. Por essa razão, ferramentas e outros recursos de captura e alerta de

atualizações, priorização e classificação desse conteúdo obtido são condições que afetam a qualidade das soluções produzidas por esses profissionais. Em outras palavras, a utilização de tecnologia pode proporcionar economia de tempo e recursos escassos, assim como possibilitar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes junto aos tomadores de decisões.

Apesar de ser evidente a demanda por informação, estamos em um estágio da condição tecnológica humana em que profissionais do conhecimento enfrentam desafios na assimilação do volume e da velocidade de informações disponíveis. Vivenciamos um momento sem precedentes na história humana em termos da quantidade massiva de informações sendo produzidas e noticiadas. O ex-CEO da Google, Eric Schmidt, afirmou, em 2010, que em dois dias era criada a mesma quantidade de dados que a humanidade gerou desde o seu nascimento até 2003. Focando no segmento da economia da informação, têm surgido novas soluções em tecnologia que mudaram a forma como o mercado se estrutura, assim como as relações sociais humanas, por meio de serviços. Esse cenário só foi possível devido à massificação do acesso à internet móvel que permite a conectividade em qualquer lugar e a qualquer momento. A conectividade provocou a evolução da forma como as pessoas se comunicam, trabalham e consomem informações.

Como resultado, o *big data* emerge como o efeito desse fenômeno em larga escala de coleta e subsequente necessidade do processamento de um grande volume de dados. Em resposta a essa condição, surge a computação em nuvem, que ampliou exponencialmente a capacidade de armazenamento e acesso a dados e serviços por plataformas digitais, garantindo escalabilidade e velocidade para empresas e usuários. Com essa melhoria de acessibilidade, empresas e governos passaram a alcançar o potencial de orientar a tomada de decisão a níveis estratégicos mais sofisticados. Todas essas transformações culminaram, atualmente, na disrupção mais desafiadora que se apresenta ao público geral nos últimos anos: o aprendizado de máquina e a Inteligência Artificial (IA). Esses avanços mais recentes começaram a impactar diversas indústrias em níveis de automação, personalização e recomendações e, por meio das IAs Generativas, podem alterar a forma como realizamos tarefas elementares em todos os campos da produção de conhecimento e arte humana.

Até pouco mais de um ano atrás, havia carência de instrumentos de assimilação para a quantidade imensa de repertório informacional, além da falta de instrumento eficaz de indicação do que era realmente relevante. Com a chegada das IAs, o profissional de RIG se vê enfrentando dois paradigmas: o primeiro é ainda enfrentar desafios e carências em termos de habilidades e técnicas. O segundo é estar diante de um recurso cujo impacto e potencial de contribuição ainda não foram compreendidos e cujos riscos ou benefícios são incertos. Esta tecnologia ainda se assemelha a uma caixa de Pandora aberta e que, surpreendentemente, dobra sua capacidade computacional a cada 6 meses, como afirma o CEO da Google, Sundar Pichai. Em outras palavras, as tecnologias chegaram para transformar tudo indefinidamente;

cabe ao profissional de RIG buscar entender como funcionam e garantir que esses novos recursos sejam aplicados de forma ética e confiável.

Além do contexto informacional abordado até aqui, é necessário ponderar sobre as competências essenciais a estes profissionais, especialmente quando sua performance é avaliada em relação às arenas decisórias de sua atuação, e seu repertório de habilidades ultrapassa requisitos estritamente técnicos.

Os profissionais dessa área atuam principalmente nos poderes Executivo e Legislativo, tanto em nível federal quanto subnacional (estados e municípios). Em relação ao primeiro caso, trabalham diretamente com autoridades de ministérios, secretarias e agências reguladoras. Nesse contexto, é fundamental oferecer suporte ao processo decisório desses órgãos por meio de informações precisas e bem verificadas. Além disso, é necessário estruturar argumentos de forma articulada, garantindo coerência na apresentação. Isso é crucial para o êxito da ação empreendida e para demonstrar o valor ou risco associado ao evento que motivou a abordagem. O mesmo ocorre na inter-relação com parlamentares federais, estaduais e municipais, bem como com seus assessores de confiança, como os chefes de gabinete. Além da robustez do conteúdo, é categórico defender como a pauta apresentada pode ser convertida em capital político positivo entre seus pares ou em capital eleitoral, para prestação de contas junto ao reduto de sua origem. Como se isso não bastasse, profissionais de RIG também precisam lidar com gestão de processos e projetos em colaboração com diferentes áreas.

Assim, serão abordados ao longo deste estudo os dilemas e potencialidades relacionados ao impacto das transformações tecnológicas na essência da profissão de relações institucionais e governamentais, considerando a multiplicidade de circunstâncias em que ele é requisitado no campo técnico e relacional. Também será discutido como esse mesmo profissional pode se preparar para conduzir uma carreira desenvolva diante do cenário de economia e democracia 4.0.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E AVANÇOS JÁ ABSORVIDOS POR PROFISSIONAIS DE RIG

Antes de explorarmos como as tecnologias disruptivas mais recentes podem impactar o setor, é fundamental compreender como o campo de RIG tem buscado incorporar novos recursos e ferramentas para aprimorar continuamente os serviços oferecidos pelos profissionais do segmento. Faremos também uma análise abrangente sobre inovação, com ênfase nos serviços, destacando suas limitações e as características do contexto atual que impulsionaram uma nova onda de transformações neste mercado.

O termo inovação tem se difundido rapidamente por todos os setores da economia devido ao avanço de tecnologias que impactam transversalmente o mercado

produtivo. Conforme definido no Manual de Oslo (1992), inovação ocorre quando há a implementação ou comercialização de produtos e processos tecnologicamente novos ou que contenham uma melhoria tecnológica substancial. Vasconcellos e Marx (2011) ampliam essa perspectiva, apresentando quatro tipos de inovação, como ilustrado no Quadro 1. Contudo, no setor de serviços, especialmente em atividades como RIG, a inovação se torna mais desafiadora devido à falta de tangibilidade nos produtos e à dificuldade em classificá-la como inovação em processo, uma vez que isso não altera o produto em si. Geralmente, nas inovações em serviços, qualquer alteração substancial no processo pode gerar impactos no que é efetivamente entregue ao beneficiário.

Quadro 1. Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo.

TIPO	DEFINIÇÃO
Produto	Quando há introdução de um produto com características de desempenho aprimorado de modo a fornecer melhorias perceptíveis ao cliente ou que contemple novos usos.
Processos	Trata da adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados.
Marketing	Inovação não-tecnológica que leva a introdução de novos métodos de comercialização, tais como na concepção, canais de distribuição, posicionamento e promoção de produtos.
Organizacional	Abarca a implementação de novas formas de organização do trabalho, da gestão ou das relações externas da empresa.

Fonte: OCDE (2005).

Apesar das definições recentes sobre inovação em serviços, impulsionadas por transformações disruptivas geradas por modelos de negócios baseados em plataformas digitais, a compreensão plena de como essas mudanças afetam setores intensivos em conhecimento, como RIG, ainda é incipiente. A literatura sobre inovação em serviços enfrenta desafios na criação de métodos de avaliação e orientação desse processo, muitas vezes mimetizando conceitos de segmentos mais estáveis e com longos ciclos de vida tecnológica (BIGNETTI, 2002). Segundo Bignetti, serviços de conhecimento intensivos possuem um ciclo tecnológico curto e representam risco elevado. Nesse ambiente, o desenvolvimento tecnológico se dá de forma não linear e não sequencial, já que a absorção de uma nova técnica, metodologia ou ferramental se dá concomitantemente a sua implementação.

As empresas intensivas em conhecimento se caracterizam pela introdução de inovações radicais e de produtos com ciclos de vida curtos. Essas empresas disputam mercados altamente competitivos e possuem o potencial de crescer a taxas elevadas. As novas gerações de produtos trazem melhor desempenho e preços mais baixos, reduzindo as margens de lucro, mas, também, exigindo cada vez maiores investimentos em P&D. (BIGNETTI, 2002)

Além disso, parte das referências feitas a avanços em segmentos mais tradicionais de prestação de serviços, como é o caso de RIG, abarcam mais concretamente recursos de melhoria contínua do que de inovação propriamente. Cabe diferenciar ambos, inovação e melhoria contínua, e ainda os diferentes tipos do primeiro conceito. Em síntese, a melhoria contínua tem foco no aprimoramento da eficiência operacional de processos atuais para redução de desperdícios e outros custos. Aqui, o foco maior é em manter ou aumentar um determinado padrão de qualidade do que é ofertado, eliminando problemas e falhas, por meio de pequenos incrementos graduais. A inovação, por outro lado, é mais do que criar algo – ou seja, uma invenção –, ela envolve transformar desafios concretos e específicos em oportunidades de solução. Especificamente para RIG, o segmento tem absorvido recursos tecnológicos como forma de garantir maior eficiência e qualidade das soluções. Vale destacar a integração de ferramentas de produtividade, uso de bases de dados para geração de análises e relatórios, além da ampliação do consumo de fontes diversas de informação. De forma geral, mudanças no setor de RIG ocorrem quando há uma combinação entre conveniência e viabilidade. No eixo de monitoramento de políticas públicas, percebe-se a ascensão e consolidação do uso de ferramentas, graças ao *Open Government Data*, que conseguem fazer a captura, coleta e sistematização de informações públicas do Congresso Nacional, governo federal, agências reguladoras e outros órgãos públicos, além de redes sociais e notícias. Entretanto, esses incrementos ainda não foram suficientes para transpor as principais dores do setor.

A quantidade de ocorrências que demandam a atenção de um profissional de RIG aumenta exponencialmente com a crescente disponibilização e consumo de informação. Desse crescimento destaca-se a quantidade de produção legislativa, não apenas em nível federal, como também no âmbito subnacional de estados e municípios. Um acontecimento que pode explicar esse fenômeno é a pandemia do coronavírus, que levou a mudanças regimentais no período para agilizar o processo legislativo durante o estado de emergência. Em adição, o cenário de economia global também tem aumentado a demanda por regulamentações, como a agenda de governança ambiental, social e corporativa (ESG), proteção de dados e cyberssegurança, novos modelos de negócios e empregabilidade, avanço de tecnologias de grande impacto social e econômico etc.

Além disso, a exposição das discussões políticas em decorrência da amplitude das redes sociais e dos canais digitais de informação, junto à significativa presença de autoridades públicas nessas plataformas, a demanda por *accountability* e o contato direto com um público mais atento e engajado evidencia que o profissional de RIG está cercado por quantidades massivas de ruídos que podem distraí-lo de identificar quais aspectos da realidade exigem sua atenção imediata. Este fator afeta o senso de prioridade e até a criticidade quanto a esses conteúdos. Por essa razão, passa a ser fundamental refletir sobre como esse paradoxo entre “esgotamento informacional” e a expansão expressiva do potencial tecnológico humano poderá ser solucionado com advento de novas tecnologias de consumo dessas informações e como o profissional de RIG será impactado por esse fenômeno.

Já no eixo de estratégia e atuação na defesa de interesses junto aos tomadores de decisões, os avanços na padronização de boas práticas têm representado as principais inovações não tecnológicas em busca de profissionalizar e regulamentar a profissão de *lobbying* no Brasil. Grande parte desse esforço tem se concentrado na recomendação de comportamentos éticos, como a inclusão das atividades de RIG nas 91 competências registradas no Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO) e nas Práticas Recomendadas de RIG na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

No âmbito tecnológico, destaca-se a criação do E-Agendas, plataforma digital gerida pela Controladoria-Geral da União que centraliza informações sobre interações entre atores públicos e privados de maneira dinâmica e acessível. Essa iniciativa assegura transparência e viabiliza cruzamento e análise de dados (VENUTO, 2022, p. 25).

Há de se considerar também que diferentes táticas podem ser requisitadas no decorrer da aplicação de uma estratégia de atuação a depender do contexto e do desenrolar da elaboração de uma política pública ou proposta legislativa. As duas vertentes mais comuns pontuadas pela literatura a respeito das estratégias de defesa de interesse foram traçadas por Ken Kollman (1998). A estratégia de *grassroots campaigning*, ou *lobbying* indireto conceitua a mobilização da opinião pública para gerar influência e pressão sobre os tomadores de decisão, sejam eles legisladores ou autoridades do governo. O segundo tipo, o *inside lobbying* ou *lobby* direto, ocorre por meio do ato de se dirigir ao tomador de decisão de forma direta e pessoal com argumentos em defesa de uma demanda concreta e específica.

Nesse campo já são utilizados instrumentos como matrizes de identificação de atores, ou *stakeholders*, relevantes para avaliar a necessidade de uma aproximação direta, ou seja, via *inside lobbying*. Esse recurso fundamenta-se em uma abordagem teórica posicional do estudo de elites, conforme destacado por Wright Mills (1956), que utiliza características formais de posições sociais, papéis e categorias para indicar o nível de influência de um indivíduo na comunidade. Embora métodos mais sofisticados, como a Teoria de Grafos em Análise de Redes Sociais (ARS), também possam ser aplicados, há indicações na literatura de como adaptá-los às necessidades corporativas de RIG. A Teoria de Grafos mapeia relações entre pontos, seguida pela análise da estrutura dessas conexões. Apesar de ser mais associada à análise de interações em mídias sociais, que pode alimentar análises de *Social Listening* para monitorar o desempenho de *grassroots campaigns*, essa metodologia pode ser adaptada para compreender os relacionamentos e a zona de influência dos parlamentares. Um exemplo desse resultado é o Mapa do Plenário, que visualiza em rede os grupos de deputados federais que se organizam nas votações no plenário e sua influência governamental ou oposicionista dada uma matéria legislativa (OLIVEIRA; ERVOLINO, 2017, p. 42).

Contudo, para a inovação avançar em RIG, é crucial que a compreensão dos recursos tecnológicos existentes envolva identificação e adaptação das tecnologias apropriadas ao contexto do segmento, considerando suas inúmeras necessidades e

desafios. O setor enfrenta o desafio de vincular o progresso a habilidades e competências dos profissionais, uma vez que os serviços de conhecimento intensivo dependem principalmente do capital humano. Portanto, o avanço da inovação no setor está intrinsecamente ligado ao comprometimento desses profissionais com o autoaperfeiçoamento e com a busca por melhorias além da simples absorção de ferramentas, garantindo que estejam alinhados com os avanços tecnológicos. Além disso, é essencial compreender quais características dos serviços e soluções oferecidos pelo setor não podem, ou não devem, ser alvo de transformações que descaracterizem sua essência.

TENDÊNCIAS ATUAIS E DESENVOLVIMENTO DOS MERCADOS GLOBAIS

Dado o cenário apresentado na seção anterior sobre tecnologias que já foram incorporadas ao setor de serviços, a seção a seguir discute duas alterações recentes em mercados globais com potencial significativo de impacto na atividade de RIG: a mudança de paradigma no mercado de trabalho, com orientação para resultados em vez de esforço, e o avanço da IA.

O primeiro fator diz respeito a uma mudança que não está relacionada diretamente à inovação, mas que tem contribuído para a busca da inovação nas empresas. Trata-se de uma quebra de paradigma no modo como se vê o trabalho, com foco maior em resultados em vez de trabalho ou esforço. Podemos elencar como alguns fatores por trás dessa mudança: as atitudes e visões da nova geração de entrantes no mercado de trabalho (que tende a valorizar mais o lazer e a percepção de que suas contribuições são significativas para a empresa e até para o mundo) e a adoção generalizada do teletrabalho ou *homeoffice* (em muitos casos forçada pela pandemia em 2020). Os movimentos que propõem a jornada de trabalho de 4 dias podem ser vistos como um reflexo desse novo paradigma, por exemplo.

O foco em resultados carrega consigo implicações para o profissional e para a empresa. Para o profissional, destaca-se a necessidade de demonstrar como seu trabalho agrega valor aos produtos (podemos pensar no slogan “*work smarter, not harder!*”). Aqui, saber usar a tecnologia a seu favor pode ser um diferencial importante para aumentar a produtividade. Além disso, também se torna mais relevante a capacidade de organizar e executar as tarefas de forma mais eficiente. Do lado da empresa, há a demanda crescente de criar e processar métricas para os resultados, o que já é um desafio conhecido na área de RIG.

O segundo grande desafio diz respeito ao surgimento da IA, ou, mais especificamente, da IA generativa e os *Large Language Models* (LLMs), dos quais se destaca o ChatGPT. LLMs possuem capacidade de processamento e geração de texto (podendo gerar resumos, relatórios ou reescrever textos); outros modelos com capacidades de processamento de imagens ou vídeos conseguem ler textos em imagens ou PDFs e

transcrever vídeos, por exemplo. Logo, podemos concluir que a IA apresenta ampla gama de aplicações para a atividade de RIG. Por exemplo: pode ser utilizada para ler e resumir textos legislativos (como emendas a um PL), gerar relatórios com mais facilidade ou facilitar a obtenção de dados de sites e fontes menos acessíveis. Algumas aplicações ainda requerem conhecimento mais sofisticado de programação para serem utilizadas mas, como ocorreu com o ChatGPT, a tendência é que as barreiras ao uso sejam reduzidas ao longo do tempo.

Isso nos traz ao ponto sobre as implicações da IA para o profissional de RIG. Ocupações que demandam trabalho mais cognitivo e abstrato são identificadas como as mais “expostas” à IA (FELTEN, RAJ, SEAMANS, 2021). No entanto, atividades mais rotineiras possuem risco maior de poderem ser substituídas por IA, em contraste com atividades mais críticas, relacionais, analíticas e de comunicação, onde a IA assume papel mais complementar (PIZZINELLI et al, 2023).

Por um lado, isso representa um risco para o profissional, embora um ganho para a empresa: conforme a produtividade de atividades rotineiras como o monitoramento aumenta, também se eleva a necessidade de mão de obra mais qualificada, o que pode elevar as barreiras de entrada ao setor. Por outro lado, a oportunidade está em conseguir integrar as ferramentas em suas atividades, aumentando a eficiência e o valor gerado. Aqui, também há um risco para aqueles que podem ser “deixados para trás” em termos de habilidades e utilização da IA.

Por se tratar de tecnologia muito recente, entretanto, é difícil medir qual a magnitude exata dos riscos. O advento da IA também tende a valorizar muito mais as atividades que ela (ainda?) não consegue realizar (que são várias em RIG), o que pode ser um ponto a focar para os profissionais em termos de treinamento. Uma vez que o custo das tarefas mais rotineiras se reduz, as empresas e profissionais devem estar preparados para procurar novas oportunidades de onde é possível agregar valor.

PROFISSIONAL DE RIG 4.0 E SUA INTEGRAÇÃO À NOVA ECONOMIA

Diante das numerosas transformações e mudanças na maneira como os profissionais do conhecimento irão consumir e disseminar conteúdo, é de se esperar que surjam dúvidas ou ocorram confusões sobre o caminho que esse público deve trilhar em termos de formação e desenvolvimento de competências e habilidades. Principalmente, quando se trata de manter-se atualizado para as oportunidades de mercado e agregar valor às suas entregas. Esta análise sugere como ponderar quais aspectos dessa transição precisam ou não ser absorvidos, considerando o aumento do custo "paradoxal" de dois fatores: a) as perdas de eficiência e competitividade em comparação com outros grupos de interesse que buscam absorver esses aspectos, em detrimento dos que resistem a essa adaptação; b) o custo de incrementação desses mesmos recursos, seja em tempo para aprendizado e capacitação, seja em

valores financeiros para a contratação de profissionais com habilidades específicas, portanto mais dispendiosos. Ou, ainda, a aquisição de ferramentas tecnológicas, sejam elas convencionais de monitoramento e gestão ou as atuais de processamento e geração de texto.

Nesse cenário, o profissional pode precisar recuar estrategicamente da visão que possui de si próprio no mercado, a fim de compreender sua posição, diferenciais e potenciais de desenvolvimento profissional, incluindo como isso se comunica com o estado atual do setor. Para tanto, é necessário realizar uma avaliação das lacunas e vantagens competitivas de suas próprias habilidades e competências.

Vale ressaltar que, diante de uma dinâmica de mercado com mudanças exponenciais, a experiência adquirida não necessariamente garante que os sucessos ou insucessos anteriores fornecerão recursos hábeis para enfrentar as novas situações. Estamos vivenciando uma condição *sui generis*, a qual pressionará o setor a selecionar práticas da profissão de RIG que sejam fundamentais para o exercício da defesa de interesses, eliminar atividades dispendiosas e mecânicas que talvez não sejam mais adequadas e buscar soluções compatíveis com os desafios e necessidades emergentes. O efeito dessas movimentações ainda não foi consolidado, e provavelmente nem será, o que torna imprescindível identificar e analisar tendências e inclinações antes de implementar a estratégia ideal de autoaperfeiçoamento profissional.

Para que esse processo seja conduzido adequadamente, é fundamental compreender as possibilidades de configuração dos profissionais do conhecimento. A dicotomia entre especialistas e generalistas, popularizada no livro "Por que os generalistas vencem em um mundo de especialistas", de David Epstein, destaca que os profissionais profundamente especializados em segmentos específicos podem estar perdendo vantagem competitiva diante daqueles generalistas, capazes de resolver problemas com uma abordagem mais ampla, agregando experiências de múltiplas fontes e consumindo a expertise de especialistas para solucionar problemas. Nessa perspectiva, os profissionais multidisciplinares são os que melhor se adaptam ao contexto de mudanças exponenciais e têm carreiras mais dinâmicas.

Em resposta a essa disputa, surge um novo conceito que tem ganhado destaque na arena de discussões sobre a escassez de mão de obra mais bem adaptada ao contexto atual e que, ao mesmo tempo, seria capaz de integrar às necessidades de um mercado de conhecimento intensivo: o dos profissionais *T-shaped* ou com carreiras em formato de 'T'. Segundo essa concepção, o profissional busca uma formação horizontal e generalista em diversas habilidades, cruzando diferentes disciplinas para formar um entendimento basilar desses tópicos. Além disso, o profissional também procura desenvolver pensamento crítico e profundidade na resolução de problemas em uma disciplina específica de maior afinidade ou preferência. Trata-se também de encontrar formas diferentes de executar atividades já existentes ou, ainda, sobre quão rapidamente se desaprende e reaprende a

dominar novas habilidades quando o conjunto de competências generalistas já não se adequa às demandas mais recentes do segmento.

Diante dessas discussões, o profissional de RIG precisa compreender qual dessas possibilidades está mais alinhada ao seu perfil profissional e por onde suas aspirações de carreira poderão ser alcançadas. Para que esse entendimento ocorra de forma mais concreta, o próximo passo é compreender melhor quais habilidades e competências podem ser indicadas como generalistas dentro da profissão.

Primeiramente, destaca-se o aspecto relacional da profissão, que demanda recursos pessoais, como habilidade de comunicação, oratória e negociação bem desenvolvidas devido ao envolvimento desses profissionais em iniciativas de defesa de interesses e articulação junto às autoridades públicas para influenciar a formulação de políticas públicas. Na mesma linha, a habilidade de construir e manter conexões interpessoais também é imprescindível, assim como flexibilidade, empatia e experiências de comunicação complexas. Diante desse campo, é importante refletir sobre como as novas transformações tecnológicas podem afetar ou contribuir com essas habilidades intrínsecas ao crescimento do profissional nesta carreira.

Segundo um estudo da Brandwatch sobre tendências em marketing digital para 2024 se, por um lado, há uma busca pelo uso mais estratégico de IA, por outro surge sua antítese: a valorização da autenticidade. Segundo o estudo, 86% dos consumidores consideram a autenticidade de uma marca ao tomar uma decisão de compra. Empresas que investiram incisivamente no desenvolvimento de recursos tecnológicos para redução de custos e mão de obra, com o uso de *chatbots* e processos automatizados, agora estão retomando e reinventando o contato direto com pessoas em busca de diferenciação da concorrência e fidelização do público. Se adaptarmos essa compreensão ao mercado de RIG, pode-se deduzir que a continuidade na valorização da oferta de serviços e atendimento personalizado, orgânico e com contato humano seguirá sendo valorizada.

Considerando o aspecto altamente relacional da natureza das relações institucionais e governamentais, o avanço da IA Generativa, por exemplo, por mais instigante que possa ser a curiosidade, dificilmente substituirá o empenho que o profissional de RIG precisa realizar para gerar proximidade, confiança e credibilidade, além da construção de uma reputação ética que torne sua atuação respeitada nas arenas de decisão em que ele precisa estar inserido.

Não obstante, não se deve permitir que novas técnicas e ferramentas sejam automaticamente descartadas. Apesar das limitações, esses recursos devem ser compreendidos em relação ao potencial que possuem para auxiliar na execução de atividades já existentes e amplamente validadas no mercado e pela literatura quanto à sua importância. Nesse sentido, consolidam-se no vocabulário de formação dos profissionais de RIG palavras como empatia, experimentação, colaboração, multidisciplinariedade, adaptabilidade, criatividade, tolerância ao erro e constância.

Há técnicas utilizadas em empresas de tecnologia ou startups que podem ser adaptadas de alguma forma para as metodologias de RIG. O *design thinking* pode ser incorporado como ferramenta para elaboração das estratégias de defesa de interesse. Essa abordagem possui duas funções, segundo seu idealizador, Tim Brown: a primeira utiliza conceitos do design para compreender desafios do mercado e da sociedade; a segunda extrapola essa habilidade para diversos profissionais que desejem dominar a mentalidade e o método focados na resolução de problemas e no ser humano, para descoberta de soluções criativas de forma colaborativa. Recursos como esse podem ser úteis dada a configuração de coalizações de atores de diferentes linhas de atuação, como empresas atuando por meio de associações representativas e com o suporte técnico e especializado das consultorias, por exemplo.

Outra ferramenta não tecnológica que pode ser considerada para incrementação em RIG são as metodologias ágeis. Trata-se de modelos de gestão de projetos e atividades, chamados *frameworks*, como o Scrum, o Kanban, o Sprint e outros, que surgiram no segmento de tecnologia, principalmente no ramo de desenvolvimento de software e hardware. Estes modelos trazem como proposta mais eficiência, previsibilidade, redução de custos e desperdícios, colaboração e agilidade aos processos. A aplicação dessas metodologias tem superado o uso de recursos tradicionais para gestão de atividades em alguns setores e, nos últimos anos, vem sendo ampliada para além dos diretamente relacionados à tecnologia. Como detalha o idealizador, Jeff Sutherland, elas trabalham com o conceito de equipes multidisciplinares e enxutas, ou *squads*. Estes se tornam responsáveis e autônomos para avaliar um problema, propor linhas de ação para solucioná-lo e executar um plano de desenvolvimento dentro de *sprints*. Os *sprints* são períodos curtos que podem durar desde alguns dias a uma ou duas semanas, onde o *squad* responsável por um projeto executa as ações previstas para o desenvolvimento de um conjunto específico e delimitado de atividades para o atingimento do objetivo.

Os *frameworks* de gestão de projetos podem ser úteis para instigar profissionais de RIG a refletir sobre os métodos utilizados atualmente para desenho dos processos e execução dos planos de monitoramento ou defesa de interesses. As ferramentas disponíveis ofertam exercícios de ideação com *design thinking* para desenhar as estratégias e seus aspectos táticos, além de rotinas, etapas, recursos e prazos. Dessa forma, a proposta visual e dinâmica desses *frameworks* permite compreender objetivo, propósito e estágios de um projeto, do início ao fim, garantindo uma visão ampla para identificar potenciais de melhoria e pontos críticos no andamento de uma iniciativa (SUTHERLAND, 2014).

Com o rápido avanço de novas tecnologias, disponibilidade de dados e IA, uma pergunta que vem à tona é se habilidades relacionadas à computação, programação e ciência de dados passariam a figurar dentro do quadro generalista necessário para um profissional. Por um lado, certamente há um conjunto de capacidades que se torna cada vez mais necessário para todos. A literacia de dados é um exemplo importante: embora não precise ser um especialista, a necessidade de mudar para um modelo de

decisões *data driven* (considerando o panorama de foco em resultados apresentado anteriormente) torna os conhecimentos de manipulação, visualização e interpretação de dados imprescindíveis.

Ser um bom utilizador de IA pode, por exemplo, ser uma habilidade que se torne necessária para um generalista no futuro e que já pode representar um diferencial no presente. Habilidades analíticas e relacionais também têm se tornado mais valiosas, conforme já foi exposto.

Por outro lado, tem crescido a demanda por especialistas em dados ou em programação, que já são amplamente buscados por setores como o financeiro. Em RIG, elencamos três fatores que podem explicar a demanda mais baixa por esse tipo de profissional: falta de oferta de profissionais que combinem as habilidades generalistas demandadas pelo setor com os conhecimentos em dados, que tendem a ser altamente especializados; alto custo de contratação, uma vez que os setores financeiro e de tecnologia oferecem salários mais atrativos; e inércia de dar o “primeiro passo” em relação à inovação ou alto investimento inicial.

Embora não prevejamos que um grande aprofundamento dessas habilidades se torne necessário no futuro próximo, elas podem representar diferencial significativo tanto para o profissional como para a empresa. Algumas instituições de ensino e capacitação têm buscado oferecer cursos sobre dados e relações governamentais, buscando preencher essa lacuna. No entanto, muitas das capacidades mencionadas exigem investimento alto em termos de estudo, principalmente nas áreas de matemática, estatística e programação, que geralmente requerem modalidades de formação continuada.

MULTIDISCIPLINARIEDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL AMBIDESTRO

Com todas essas possibilidades em voga, fica evidente o quão essencial é que um profissional de RIG se mantenha atento às inúmeras oportunidades de aperfeiçoamento dos processos e recursos que utiliza e, além disso, de si próprio também. Refletir sobre esses novos recursos impulsiona a necessidade de abertura para experimentação de novas competências, ao mesmo tempo em que boas práticas e habilidades já consolidadas no mercado, avaliadas como fundamentais, passam a ser alvo de melhorias contínuas, já que muitas funções precisam seguir determinado padrão para evitar problemas na entrega de soluções amplamente demandadas.

Por outro lado, nem sempre há tempo hábil para ser pioneiro nas diversas frentes de formação ou até para se manter no páreo com a concorrência. Deve-se ponderar onde vale a pena correr riscos de gasto de tempo e esforço para testar e experimentar novos conhecimentos ou aprendizagens técnicas. De qualquer forma, experimentar é ganhar conhecimento, e certo grau de empenho nesse sentido deve ser instaurado

ao longo da carreira de um profissional de RIG. Em outras palavras, refinar, selecionar e implementar o que já está dando certo é a forma mais segura de operar essas transformações no próprio segmento. Porém, ao mesmo tempo, deve-se experimentar e alterar variáveis para encontrar formas eficazes de trabalhar que possam, inclusive, eliminar processos e recursos anteriores ou, ainda, partir para a implementação de novidades.

É em sentido semelhante que surgiu o conceito de ambidestria na liderança para inovação. O conceito trata, justamente, da realização concomitante de dois comportamentos de liderança que seriam complementares – abertura e fechamento – na amplificação da inovação individual e das equipes. O comportamento de abertura implica na exploração e experimentação em busca de transformar e promover o desenvolvimento de inovações disruptivas. Já o de fechamento é mais voltado para o aprimoramento controlado e aproveitamento, onde se reduz a variação nos comportamentos do indivíduo ou seus liderados através de ações corretivas ao estabelecer diretrizes específicas e monitorar a realização de objetivos concretos de melhoria contínua (ROSING et al., 2011).

Por essa razão, cabe reforçar que, apesar de todas as transformações incutirem na intuição de um profissional a urgência para atualização, a fim de se manter relevante no mercado, é preciso ponderar não apenas quais recursos podem mudar drasticamente a atuação em RIG, mas também adaptações que podem ser feitas às necessidades do segmento integrado a aspectos já consolidados como fundamentais. Dessa forma, o conceito de ambidestria se enquadra na reflexão sobre a condição do profissional e a importância de desenvolver duas abordagens para inovação individual. O engenho dessa dinâmica está em julgar em que circunstâncias é mais adequado aumentar ou diminuir a variância desses comportamentos e em garantir a flexibilidade para alternar entre eles a fim de potencializar a inovação individual ou da equipe. Para tal, é premissa postular como os tipos e níveis de conhecimento e habilidades se enquadram nesse exercício de fechamento e abertura segundo a circunstância de cada profissional.

No âmbito da abertura para experimentação, os novos recursos e competências apresentados no capítulo anterior podem ser testados segundo a ordem de necessidade do contexto do profissional e afinidade pessoal. Torna-se crucial ponderar sobre competências fundamentais para o exercício da profissão. Em entrevista para a elaboração deste artigo, a coordenação do curso de pós-graduação voltada ao mercado de RIG do IBMEC-DF sustenta ser indispensável a compreensão sobre a organização do estado, processos legislativo e avaliação de políticas públicas. Por outro lado, o nível de aprofundamento e especialização nessas disciplinas é relativo para o exercício diário da profissão, a depender do local de trabalho e objetivos do negócio. A coordenação observa que o mercado tem procurado por profissionais com competências mais amplas e que especialistas podem ser requisitados pontualmente na iminência de projetos de alta complexidade, o que não é absolutamente recorrente.

Quanto à utilização de ferramentas tecnológicas, em especial as dotadas de IA, seu uso e domínio são incentivados, como suporte às necessidades de acesso a informações de maior complexidade, atuando como gestor de repositório de estratégias, táticas e recursos de atuação em RIG. Destaca-se, todavia, que apesar de as IAs ainda serem incapazes de operarem sozinhas, sem o empenho de discernimento humano, exercem importante papel como copilotas, que podem provocar o profissional a perceber diferentes pontos de vista e até trazer aspectos inspiracionais na proposta de soluções e percepções menos convencionais.

Diante desse cenário, cabe ao profissional desenvolver o senso de urgência para desenvolver essa ambidestria e não "ficar para trás". Os riscos de não se adaptar podem direcionar profissionais com carreiras "engessadas" ao ostracismo caso não se reinventem. Por outro lado, é crucial não ceder à tentação de focar esforços apenas em novos recursos e ignorar o conhecimento acumulado do setor cuja demanda é expressa e consolidada.

CONCLUSÃO

Em suma, os desafios e complexidades no cenário do mercado de relações institucionais e governamentais aumentam à medida que a revolução digital e a ascensão de tecnologias como a IA alteram significativamente a forma como a cadeia produtiva e os profissionais nela inseridos funcionam. Tais recursos podem direcionar profissionais do setor a aumentar o nível do profissionalismo e da pluralidade de suas habilidades e competências. Afinal, embora o volume massivo de dados, computação e armazenamento em nuvem e o advento de novos recursos de processamento e geração de textos com as IAs possibilitem vasta riqueza de assimilação de informação, ao mesmo tempo também demandam o aprimoramento de habilidades em sua interpretação e utilização.

Ficou evidente que a busca por informações valiosas e ágeis segue sendo um parâmetro propulsor fundamental para aumentar a eficácia das iniciativas em RIG, sendo que as novas tecnologias representam oportunidades e desafios nesta circunstância. Ainda assim, a preservação e aprimoramento de competências cuja demanda está consolidada não podem ser negligenciados. Por essa razão, a ambidestria se torna uma possível abordagem para equilibrar tanto a capacidade de exploração de novos recursos, quanto manter o controle e aprimorar práticas já bem estabelecidas.

Por fim, o profissional de RIG é convocado a confrontar a necessidade por aperfeiçoamento técnico e manutenção das habilidades interpessoais e estratégicas. Para suprir a capacitação em novas tecnologias como instrumentos de trabalho, recomenda-se procurar cursos específicos, complementares ao que hoje é ofertado prioritariamente aos profissionais da área. A necessidade de compreender as dinâmicas do ambiente político, legislativo e executivo, federal e subnacional, aliada

à capacidade de gerenciar processos e projetos de forma colaborativa, destaca, com maior ênfase, a natureza multifacetada dos profissionais que atuam neste segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. *Rev. adm. contemp.* 6(3), Dez 2002. doi: 10.1590/S1415-65552002000300003

BRANDWATCH 2024 Digital Marketing Trends Report. Brandwatch, 2023. Disponível em: <<https://brandwatch.com/reports/digital-marketing-trends/view>>. Acesso em: 19 de dez. de 2023.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books; Edição comemorativa de 10 anos, 2020.

EPSTEIN, D. Porque os generalistas vencem em um mundo de especialistas. Globo Livros; 1ª edição, 2020.

GARCIA, R. É o fim da Lei de Moore? Inteligência artificial como a do ChatGPT desafia limites. *O Globo*, São Paulo, 8 de fev. de 2023. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2023/02/e-o-fim-da-lei-de-moore-inteligencia-artificial-como-a-do-chatgpt-desafia-os-limites-da-fisica.ghtml>>. Acesso em: 12 de jan. de 2023.

FELTEN, E.; RAJ M.; SEAMANS R. Occupational, industry, and geographic exposure to artificial intelligence: A novel dataset and its potential uses. *Strategic Management Journal* 42 (12), 2195–2217, 2021.

GALAN, G. Mapeamento e antecipação de questões que podem afetar as empresas e as suas estratégias e Ferramentas de Relações Governamentais. *Relações Governamentais & Lobby: Aprendendo a Fazer*. São Paulo, Editora Aberje, 2012.

GUARDIAN Activate 2010: live coverage. *The Guardian*, 2010. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/media/pda/2010/jun/30/guardian-activate-summit-2010-liveblog>>. Acesso em: 20 de dez. de 2023.

Financiadora de Estudos e Projetos – Finep. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília, 2004. Disponível em: <https://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>.

KOLLMAN, K. *Outside lobbying: public opinion and interest group strategies*. Princeton University Press, Princeton, 1998.

MILLS, C. W. *The Power Elite*. Oxford University Press, New York, 1956.

OLIVEIRA, D.; ERVOLINO, I. Estratégias políticas baseadas em dados: uma proposta para aumento da eficácia nas negociações. *Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais*, Brasília, ano I, n. 2, p. 42-44, 2017. Disponível em: <<https://www.abrig.org.br/images/publicacoes/2-ed--revista--abrig---fev--2017.pdf>>.

PIZZINELLI, C.; PANTON, A.; TAVARES M. M.; CAZZANIGA, M.; LI, L. Labor market exposure to AI: Cross-country differences and distributional implications. *IMF Working Paper* 2023/216.

ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership," *Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 5, 2011.

SUTHERLAND, J. *Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Editora Sextante; 1ª edição, 2019.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Revista Gestão & Produção*. São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

VENUTO, C. Democracia e políticas públicas se fazem através de uma atividade de RIG cada vez mais profissionalizada. *Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais*, Brasília, ano VI, n. 14, p. 24-25, 2022. Disponível em: <https://www.abrig.org.br/images/publicacoes/revista_abrig_janeiro_04-03_v3.pdf>.

**Como a
mobilização da
opinião pública
através das redes
sociais impacta a
defesa de
interesses de
empresas e
organizações do
setor privado: o
caso da hashtag
“roltaxativomata”**

Como a mobilização da opinião pública através das redes sociais impacta a defesa de interesses de empresas e organizações do setor privado: o caso da hashtag “roltaxativomata”.

Autoria: Maria Clara Gontijo Lira

RESUMO

O artigo analisa a mobilização da opinião pública nas redes sociais para a aprovação da Lei 14.454/2022, que alterou decisão do Superior Tribunal de Justiça que considerava rol da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) como taxativo. Foi utilizada a plataforma de *social listening* Stilingue, coletando publicações no Twitter, Facebook e Instagram entre junho e setembro de 2022. O objetivo foi investigar como a mobilização da opinião pública nas redes sociais pode influenciar a defesa de interesses setoriais e pressionar os tomadores de decisão a alinharem-se com a opinião pública devido ao risco político envolvido. Através do uso da hashtag “roltaxativomata”, diversos atores, entre eles artistas, influenciadores e coletivos sociais, pressionaram os tomadores de decisão a aprovar o rol exemplificativo de forma rápida, evidenciando o poder das redes sociais na formação da opinião pública e no seu efeito sobre os tomadores de decisão.

Palavras-chave: opinião-pública; redes-sociais; rol-taxativo; defesa-de-interesses; lobby.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar como a mobilização da opinião pública através das redes sociais pode impactar a defesa de interesses setoriais, ao pressionar os tomadores de decisão a decidir de acordo com a opinião pública, dada a exposição e risco político que geraria tomar uma decisão em desacordo com ela. A opinião pública possui grande influência na tomada de decisões políticas em sociedades contemporâneas, dada a importância da justificação perante os cidadãos para a legitimidade do sistema político.

A internet e as redes sociais trazem uma nova característica sobre a ação coletiva e a formação da opinião pública. A comunicação e o fluxo de informações se tornam mais ágeis, permitindo a mobilização rápida em torno de questões consideradas importantes pela sociedade. No entanto, a viralização rápida de informações alinhada à comunicação difusa própria das redes pode levar a debates emocionais e pressionar tomadores de decisão políticos a tomar decisões sem que haja tempo hábil para um debate mais aprofundado.

Para entender como esse cenário influencia a defesa de interesses setoriais, foi realizado estudo de caso da publicação da Lei 14.454/2022, que derrubou o rol taxativo da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) aprovado pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), após mobilização da opinião pública através das redes sociais, em especial do Twitter com a utilização da hashtag “#roltaxativomata”.

A ANS é a agência responsável pela regulamentação do setor de saúde suplementar, incluindo a definição do rol de procedimentos cobertos pelos planos de saúde. A questão em disputa girou em torno de se esse rol deveria ser taxativo (com uma lista específica) ou exemplificativo (uma referência geral). O Superior Tribunal de Justiça votou inicialmente a favor da abordagem taxativa da ANS, alegando riscos sistêmicos. No entanto, após uma mobilização nas redes sociais, o Congresso aprovou uma lei tornando o rol exemplificativo, apesar das preocupações do governo e da indústria de planos de saúde sobre o aumento de custos e a falta de segurança para as operadoras. A pressão social foi influente nesse processo, levando a uma rápida aprovação da lei, com pouco espaço para debate e consideração de diferentes perspectivas.

Para análise, foi utilizada a plataforma de *social listening* Stilingue, serviço de monitoramento de mídia social que permite às empresas monitorar e analisar menções a tópicos específicos. Foram analisadas publicações das redes sociais Twitter, Facebook e Instagram que citaram os termos “rol taxativo mata” entre junho e setembro de 2022, período que compreende a aprovação do Rol Taxativo pelo STJ, e a sanção da lei que determinou o Rol Exemplificativo. Após a coleta dos dados, foi realizada análise de conteúdo com as publicações que contavam com maior número de interações, especialmente nos dias mais relevantes à tramitação do processo.

AÇÃO COLETIVA E AÇÃO DIGITAL

O custo político de tomar decisões em desacordo com a opinião pública é particularmente alto nas sociedades contemporâneas já que essas, como define Habermas (2003), possuem um nível de fundamentação no qual a legitimidade do sistema político passa pela sucessiva justificação perante os cidadãos para a aceitação das normas. É a partir da comunicação e da ação coletiva que grupos de pessoas podem alcançar um objetivo em comum ou promover uma causa específica.

Com o advento da internet e das redes sociais, a ação coletiva sofreu transformações significativas. A internet facilitou a conexão entre as pessoas e permitiu uma mobilização mais rápida e eficaz em torno de questões que lhes são importantes. De acordo com BENNET e SEGERBERG (2021), com o advento da comunicação digital, a lógica da ação coletiva está perdendo sua característica de organizações formais, e sendo substituída por *networks* fluídas e de larga escala. A mobilização não se torna mais tão focada em grupos formais, e as redes sociais permitem a disseminação rápida de informações e chamados para ação. Isso torna possível mobilizar pessoas em questão de horas ou até minutos em resposta a eventos ou causas urgentes. Além

da agilidade, também aumenta a visibilidade, o que atrai a atenção da mídia e do público em geral, ampliando o impacto da ação coletiva.

Contudo, esse impacto também traz uma série de desafios. Como aponta Gerbaudo (2018), um dos efeitos das redes sociais na mobilização social é o “efeito bolha”, que foca a atenção dos usuários em conteúdo de seu interesse. Esse filtro tende a polarizar a opinião pública, já que os usuários recebem mais conteúdos que combinam com seus pontos de vista já existentes, e são isolados de pontos de vista divergentes. Em complemento, Castells (1999) entende que na sociedade em rede as pessoas se comunicam de forma difusa, processando as informações em diferentes níveis. A viralização rápida de informações, às vezes sem verificação, pode resultar em uma situação em que os usuários repetem informações sem crítica.

Assim, a mobilização da opinião pública através da internet e da lógica de ação coletiva própria desse ambiente pode afetar diretamente o trabalho da defesa de interesses, já que o debate por vezes se apressa e toma caráter emocional. Um discurso emocional vira uma grande pressão para os tomadores de decisão, que necessitam da constante validação da opinião pública para legitimar seu trabalho. Não só os políticos são afetados por isso. Empresas também recebem efeitos negativos ao defender interesses contrários à opinião pública, já que a opinião pública desempenha papel significativo na defesa de interesses das empresas, influenciando sua reputação, relacionamentos com partes interessadas, resultados financeiros e até mesmo suas estratégias de negócios.

SISTEMA DE SAÚDE COMPLEMENTAR E O ROL DA ANS

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é uma agência reguladora do governo brasileiro que tem como principal responsabilidade regulamentar e fiscalizar o setor de planos de saúde privados no Brasil. Entre suas principais funções, estão o estabelecimento de normas e regulamentos que as operadoras de planos de saúde privados devem seguir. Isso inclui regras para a criação, operação e cancelamento de planos de saúde, bem como requisitos para a cobertura a ser oferecida aos beneficiários.

Uma dessas medidas é a elaboração periódica de um rol que delimita os procedimentos a serem realizados na cobertura de planos de saúde. Esse rol garante a cobertura dos procedimentos que a Organização Mundial da Saúde (OMS) considera como essenciais. As operadoras de planos de saúde são obrigadas a cobrir todos os procedimentos e tratamentos incluídos no rol, mas também têm a flexibilidade de oferecer coberturas adicionais além do que está listado. Essa flexibilidade permite que as operadoras ofereçam planos de saúde com diferentes níveis de cobertura para atender às necessidades e preferências dos consumidores. Além disso, a ANS periodicamente revisa e atualiza o rol, incluindo novos procedimentos e tratamentos com base em avanços médicos e tecnológicos, bem como em considerações de saúde pública. Porém, há uma discussão se esse rol teria

um caráter taxativo ou exemplificativo, o que causa muitas judicializações e divergências no Superior Tribunal de Justiça (STJ) (FACHINI, 2023).

Em junho de 2022, o STJ havia votado favoravelmente ao taxativo da ANS, após o setor defender que estaria em risco de colapso sistêmico. Algumas das argumentações contra o Rol Exemplificativo era que poderia ter consequências nocivas, tais como afetar a concorrência, encarecer mensalidades e dificultar o acesso dos consumidores ao plano de saúde, além de aumentar a demanda pelo Sistema Único de Saúde (SUS) (Binenbojm, 2021). Isso porque o rol taxativo é aquele que possui uma delimitação legal. Assim, enquanto o rol taxativo levaria à cobrança pelos procedimentos que não estiverem na lista de cobertura definida pela ANS, o rol exemplificativo seria considerado apenas como uma referência e, na prática, não haveria segurança ou previsibilidade para as operadoras (FACHINI, 2023).

Contudo, após mobilização nas redes sociais, o Congresso aprovou uma lei determinando que o rol taxativo seria exemplificativo (FACHINI, 2023). No início, o governo federal se posicionou contra o texto. O então ministro da saúde, Marcelo Queiroga, criticou o projeto e avaliou que aumentaria o preço dos planos de saúde, afetando os beneficiários. Ainda assim, o então presidente Jair Bolsonaro sancionou a lei já que, com a proximidade das eleições, o custo político do veto seria muito alto (DUARTE ET ALL, 2022).

A Associação Brasileira de Planos de Saúde (ABRAMGE) se posicionou dizendo que, da forma como o texto foi aprovado, os planos de saúde teriam que fornecer ou cobrir procedimentos que não possuem comprovações de segurança nem incorporação em outros países. Argumentou também que a atualização da lista de cobertura ocorre de forma contínua no Brasil e que o país é referência em relação aos prazos de incorporação (ABRAMGE, 2022). O presidente da ABRAMGE, Renato Freire Casarotti, ainda se pronunciou dizendo que a Associação não teve atendido seu pedido de participar do debate em grupo de trabalho (GT) criado na Câmara dos Deputados para discutir regras relacionadas a planos de saúde (FORMENTI, 2022).

A Federação Nacional de Saúde Suplementar (FenaSaúde) também se posicionou de forma contrária a lei, argumentando que o rol exemplificativo colocaria o Brasil na contramão de boas práticas mundiais relativas à incorporação de procedimentos em saúde, além de dificultar a precificação adequada dos planos de saúde (INFOMONEY, 2022).

Por sua vez, outras organizações formais, como o Instituto Brasileiro em Defesa do Consumidor (IDEC), o Conselho Nacional de Saúde (CNS), a Federação Nacional dos Enfermeiros (FNE) e o partido Rede Sustentabilidade se posicionaram a favor do rol exemplificativo. Contudo, o principal motivo de a lei ter sido aprovada tão rápido foi a pressão de coletivos sociais, *influencers* e artistas nas redes sociais.

A linha argumentativa mais propagada foi centrada no potencial negativo de tratamentos a pacientes autistas, fazendo que a ANS ampliasse as regras de

cobertura para tratamento de transtornos globais do desenvolvimento no dia 01 de Julho de 2022 (ANS, 2022). Ainda assim, a pressão continuou para que a decisão do STJ fosse derrubada. Com a pressão feita sobre os tomadores de decisão, houve pouco tempo para debate e escuta de diferentes pontos de vista. Todo o processo, desde a criação de um grupo de trabalho na Câmara dos Deputados até a aprovação do PL no Senado durou dois meses, tempo tramitação abaixo da média no parlamento brasileiro.

MOBILIZAÇÃO NAS REDES SOCIAIS

A mobilização nas redes sociais se deu principalmente no Twitter, que atualmente é uma das plataformas mais relevantes em debates públicos na arena digital. A tática é o chamado “tuitaço”, que reproduz massivamente determinadas *hashtags* para que elas apareçam na lista de *trending topics* e o assunto atraia a atenção da opinião pública (MAGRANI, 2014). Esse tipo de ação funciona através da transformação de identificações comuns em slogans que se propagam de forma ampla, tal como o uso de *hashtags* provocativas (BENNET; SEGERBERG, 2012).

Figura 1: Tuite de **Ciro Gomes**



Fonte: Twitter

Analisando as redes sociais Twitter, Facebook, Instagram e Youtube através da ferramenta de *social listening* Stilingue, foram encontradas 5803 publicações, distribuídas de acordo com a imagem a seguir:

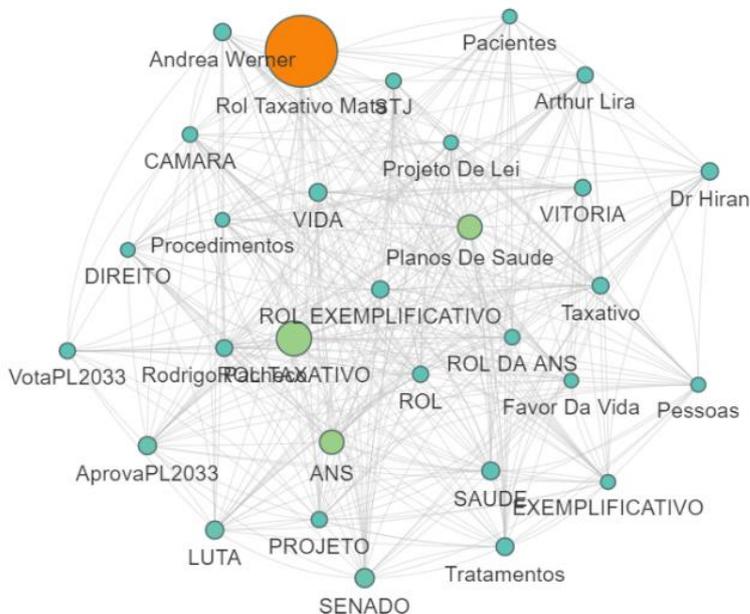
Figura 2: publicações por redes sociais



Fonte: Stilingue

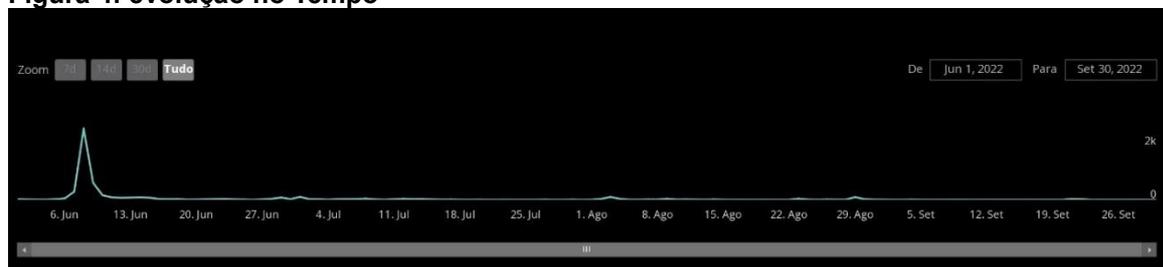
O gráfico a seguir mostra os principais termos relacionados. Além dos termos rol taxativo, rol exemplificativo, rol da ANS, planos de saúde e ANS estão termos relacionados a apelos para aprovação do PL e tomadores de decisão como o presidente da Câmara Arthur Lira e o então presidente do Senado, Rodrigo Pacheco.

Figura 3: Gráfico de Principais Termos Relacionados



Fonte: Stilingue Dessas publicações, 4.706 ocorreram em junho, mês que compreende desde a aprovação do rol taxativo pelo STJ até a criação do Grupo de Trabalho na Câmara dos Deputados.

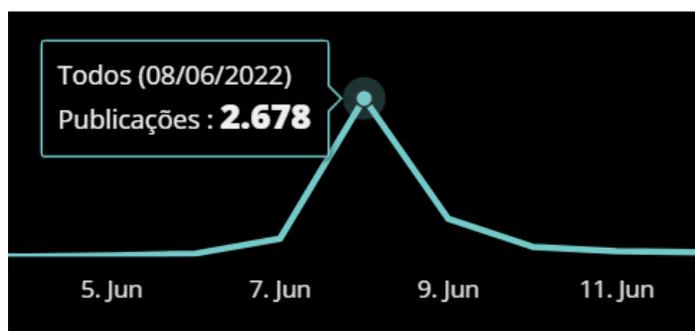
Figura 4: evolução no Tempo



Fonte: Stilingue

Em geral, as publicações mantiveram uma base numérica constante ao longo do tempo, exceto pelo aumento em alguns dias específicos. O pico das publicações foi em 08 de junho, data em que o STJ aprovou o rol taxativo, que contou com 2.678 publicações.

Figura 5: pico de publicações



Fonte: Stilingue

As publicações desse dia concentram-se em repudiar a decisão do STJ, com base na argumentação de que medicamentos e terapias seriam negados pelos planos de saúde. Diversos artistas e influenciadores se manifestaram através de seus perfis.

Figura 6: publicação Preta Gil



Fonte: Instagram

Figura 7: publicação Marcos Mion



Fonte: Instagram

Um segundo dia relevante para as publicações foi em 29 de junho, data da criação de Grupo de Trabalho na Câmara para debater a questão. Enquanto políticos fizeram publicações se comprometendo com o debate, organizações da sociedade civil cobraram uma resposta rápida.

Figura 8: publicação Alessandro Molon



especialmente às mães que
Fonte: Instagram

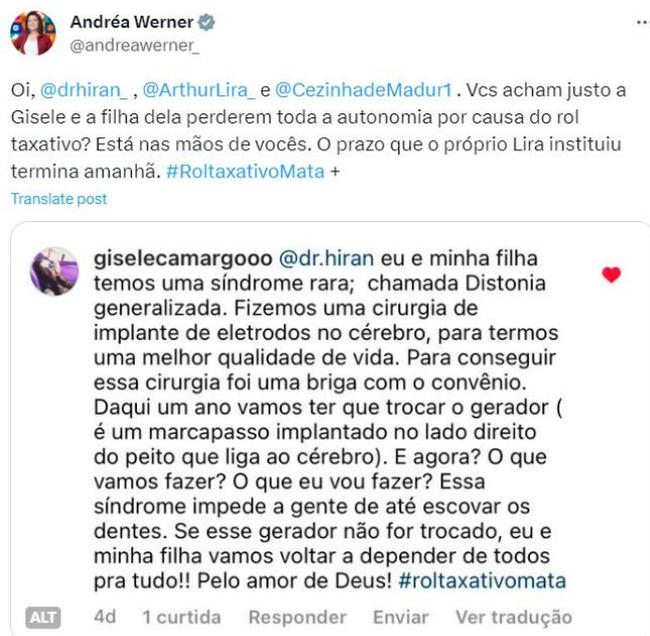
Figura 9: publicação Lagarta Vira Pupa



Fonte: Instagram

A pressão pública continuou, e um dia antes de acabar o prazo estipulado pelo Grupo de Trabalho na Câmara, as publicações mais relevantes centravam-se em mostrar depoimentos de pacientes de planos de saúde que precisavam de tratamentos especiais.

Figura 10: publicação Andréa Werner



Fonte: Twitter

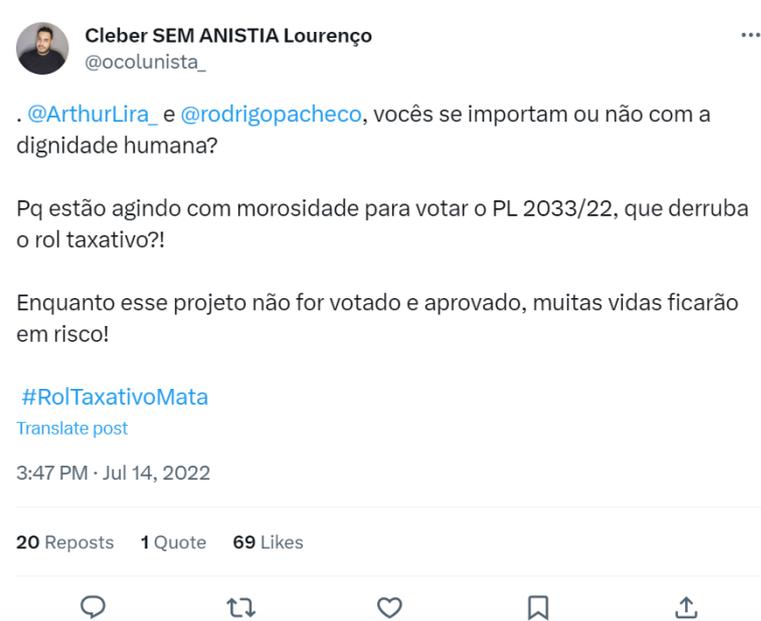
O projeto foi protocolado na Câmara no dia final do prazo estipulado. No dia seguinte, as publicações estavam pedindo urgência no processo, usando o argumento de que os usuários de planos de saúde estavam correndo risco de morte enquanto o projeto não fosse aprovado.

Figura 11: publicação Emerson Damasceno



Fonte: Twitter

Figura 12: publicação Cleber SEM ANISTIA Lourenço



Fonte: Twitter

No dia de aprovação na Câmara, as publicações com mais interações eram de deputados comemorando a aprovação do projeto e mostrando aos seus seguidores que votaram a favor do mesmo.

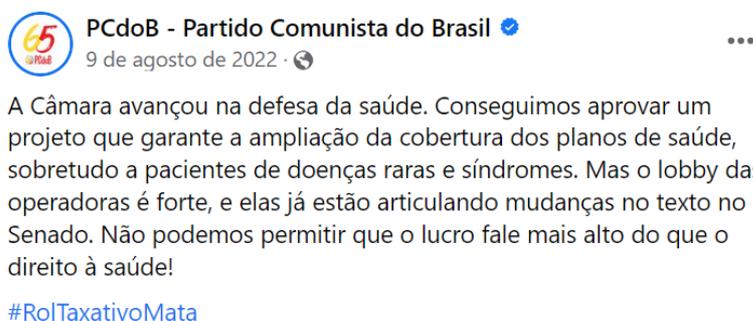
Figura 13: publicação Tulio Gadelha



Fonte: Instagram

Com a chegada do projeto de lei no Senado, as publicações pediam que o PL fosse aprovado pelo Senado sem alterações, para que não precisasse voltar à Câmara e o processo fosse mais ágil.

Figura 14: publicação Pcdob



Fonte: Facebook

Como pode ser visto nesses exemplos, a mobilização estava pautada em fazer pressão pela urgência da aprovação do rol exemplificativo, baseando-se em uma dicotomia de vida ou morte. Assim, a opinião pública se mostrou fortemente contrária ao rol taxativo, fazendo que os tomadores de decisão acelerassem o processo legislativo. Além disso, o risco de se tomar uma decisão não alinhada com a opinião pública, ou seja, pela não aprovação do projeto de lei, se tornou muito elevado. O risco político de não seguir a opinião pública pode ser significativo, trazendo efeitos como a perda de apoio eleitoral e a própria deslegitimação do governo e instabilidade social, tornando-se factual a aprovação do rol exemplificativo após essa mobilização.

CONCLUSÃO

À medida que a internet e as redes sociais ampliam a capacidade de comunicação e mobilização, elas se tornam ferramentas para a ação coletiva e a formação da opinião pública. No entanto, essa transformação também traz consigo desafios significativos. Esse modelo proporciona velocidade e grande alcance sem precedentes na mobilização de pessoas, mas a pressão emocional resultante da mobilização online pode influenciar significativamente os tomadores de decisão, que precisam constantemente buscar validação da opinião pública para legitimar suas ações.

No contexto específico da saúde suplementar, vimos como a pressão das redes sociais foi capaz de influenciar significativamente a aprovação de uma mudança legislativa e consequentemente a reversão de uma decisão tomada anteriormente pelo judiciário. A narrativa que se formou nas redes sociais, focando em questões de vida ou morte e baseada na urgência da aprovação do rol exemplificativo, criou um ambiente político em que o custo de não seguir a opinião pública se tornou muito alto para os tomadores de decisão. Isso mostra que a capacidade de influenciar a opinião pública deve ser considerada como fator de grande importância na arena política contemporânea.

A mobilização nas redes sociais se deu principalmente em virtude do chamado “tuitaço”, que reproduz de forma massiva determinadas *hashtags* no intuito que elas apareçam na lista de *trending topics* e o assunto atraia a atenção da opinião pública. Foram encontradas quase 6 mil publicações com a *hashtag* “roltaxativomata”, sendo que quase metade ocorreu no dia em que se deu a decisão do Superior Tribunal de Justiça pelo rol taxativo.

As publicações concentram-se em repudiar a decisão do STJ argumentando que medicamentos e terapias essenciais para algumas doenças seriam negados pelos planos de saúde. O discurso foi reproduzido massivamente, contando com a manifestação de diversos artistas e influenciadores, além da sociedade em geral. A pressão manteve-se ao longo do processo, com os usuários cobrando respostas rápidas do legislativo alegando que os usuários de planos de saúde corriam risco de vida enquanto não houvesse a aprovação do rol taxativo.

Desse modo, a análise da mobilização nas redes sociais em torno do repúdio ao rol taxativo da ANS e da reivindicação do rol exemplificativo revela como as mídias sociais possuem poder substancial na influência sobre as tomadas de decisão. A estratégia de “tuitaço” adotada demonstrou ser tática eficaz para transformar questões públicas em temas de destaque, tirando proveito das *hashtags* para atrair a atenção da opinião pública de forma massiva, acelerar o debate em torno da questão e criar uma situação em que seria inviável para um representante político se posicionar de maneira favorável ao rol taxativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRANGE. Posicionamento Da Abramge Sobre Votação Do Rol Taxativo No Senado. Blog Abramge, 30 de Agosto de 2022. Disponível em: <<https://blog.abramge.com.br/saude-suplementar/posicionamento-da-abramge-sobre-votacao-do-rol-taxativo-no-senado/>>

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. ANS amplia regras de cobertura para tratamento de transtornos globais do desenvolvimento. ANS, 01 de Julho de 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/periodo-eleitoral/ans-amplia-regras-de-cobertura-para-tratamento-de-transtornos-globais-do-desenvolvimento>>

BENNET, Lance W. & SEGERBERG Alexandrav: THE LOGIC OF CONNECTIVE ACTION, Information, Communication & Society, 15:5, 2021, 739-768.

BINENBOJM, Gustavo. O rol de procedimentos da ANS e seu caráter taxativo. Conjur, 9 de setembro de 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-set-09/binenbojm-rol-procedimentos-ans-carater-taxativo>>

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra. 1999. v. I.

DUARTE, Melissa; CASMIRO, Luciana; VENTURA, Manoel. Rol taxativo da ANS: veja por que projeto que amplia cobertura de planos de saúde pode abrir nova disputa na Justiça. O Globo, 30 de Agosto de 2022. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/noticia/2022/08/rol-taxativo-da-ans-veja-por-que-projeto-que-amplia-cobertura-de-planos-de-saude-pode-abrir-nova-disputa-na-justica.ghtml>>

FACHINI, Tiago. Rol taxativo da ANS: como ficou? Projuris, 3 de março de 2023. Disponível em: <<https://www.projuris.com.br/blog/rol-taxativo-da-ans/#:~:text=No%20Direito%2C%20considera%2Dse%20taxativo,sa%C3%BAde%20nas%20operadoras%20do%20pa%C3%ADs>>

FORMENTI, LÍGIA. Rol exemplificativo levaria sistema a colapso em três anos, diz presidente da Abramge. Jota, 07 de Julho de 2022. Disponível em: <<https://www.jota.info/tributos-e-empresas/saude/rol-exemplificativo-levaria-sistema-a-colapso-em-tres-anos-diz-presidente-da-abramge-07072022>>

GERBAUDO, Paolo. Social media and populism: an elective affinity? Media, Culture & Society, 2018, Vol. 40(5) 745–753.

HABERMAS, Jürgen. Direito e Democracia: entre facticidade e validade. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. I.

INFOMONEY. Fim do rol taxativo pode causar 'expulsão em massa' dos planos de saúde, diz federação. Infomoney, 22 de Setembro de 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/consumo/fim-do-rol-taxativo-pode-causar-expulsao-em-massa-dos-planos-de-saude-diz-federacao/>

MAGRANI, Eduardo. Democracia conectada: a internet como ferramenta de engajamento político-democrático. Curitiba: Juruá, 2014.

**Impacto das
novas
tecnologias
relações
governamentais**

Impacto das novas tecnologias relações governamentais

Autoria: Acácio Telechi e Wellington Nunes

RESUMO

A profissão que conhecemos como Relações Institucionais e/ou Governamentais (RIG) passou por enormes transformações nas últimas décadas. Este artigo conta essa história a partir de duas dimensões principais. Em primeiro lugar, recuperamos o intenso processo de profissionalização da atividade de representação de interesses que se desenrola a partir da redemocratização, quando prestígio e conexões pessoais são gradativamente substituídos por conhecimento especializado e diálogo institucionalizado enquanto competências básicas para o desempenho da função.

Em segundo lugar, vamos observar como o surgimento de novas tecnologias tem impactado o cotidiano do profissional de relações governamentais, seja na construção de estratégias, seja nas formas de implementá-las ou de mensurar seus resultados.

Para cumprir os objetivos expostos acima, lançamos mão de dois procedimentos metodológicos. Primeiro, recorreremos a uma breve análise histórica, a fim de recuperar as características centrais da atividade profissional da representação de interesses. A literatura de ciência política dedicada ao assunto aponta para duas características principais: aumento progressivo da relevância de conhecimento especializado e de diálogo institucionalizado, por um lado; e deslocamento do *locus* de atuação do Executivo para o Legislativo, por outro.

Em seguida, nos concentramos nos impactos que as novas tecnologias têm produzido no cotidiano de departamentos de relações institucionais e governamentais e dos profissionais que neles atuam: como gerar valor a partir dos dados disponíveis? O objetivo aqui é propor um *framework* para uma estratégia *data driven* no setor de RIG ou relgov.

A REDEMOCRATIZAÇÃO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE REPRESENTAÇÃO DE INTERESSES

A profissionalização (processo que combina saber especializado, dedicação exclusiva e expertise) é fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade – e a representação de interesses não é exceção. No caso do Brasil, ainda que estejamos tratando de fenômeno recente, esse processo de profissionalização já foi documentado pela literatura de ciência política dedicada ao estudo da ação dos grupos de interesses.

De acordo com essa literatura, o processo de redemocratização marca uma inflexão na atividade de representação de interesses, uma vez que produziu mudanças contextuais profundas em duas dimensões principais. Primeiro, sob a perspectiva social, ocorre um processo que ficou conhecido como extravasamento do Estado pela sociedade, quando o sistema corporativo, antes controlado pela burocracia estatal, é bombardeado por diversas outras formas de representação de interesses: associações privadas, novos partidos, movimentos sociais, grupos de pressão, estratégias de *lobby* e *advocacy* etc. (Sallum Jr. 1994; Almeida 1995).

Em segundo lugar, do ponto de vista institucional, ainda que as principais referências sobre o sistema político brasileiro apontem para uma preponderância do Executivo na produção legislativa (Figueiredo e Limongi 2001), os estudos sobre representação de interesses mostram o fortalecimento do Poder Legislativo, desde a redemocratização (Diniz e Boschi 1999; Oliveira 2004; Mancuso 2007). Esses achados gerais têm sido qualificados por pesquisas mais recentes que apontam para o ganho progressivo de protagonismo da esfera legislativa na recepção e na representação dos interesses sociais organizados – o que inclui aumento da relevância das Comissões (Santos et al. 2021; Almeida 2015) e a diferenciação das estratégias de acesso à Câmara e ao Senado, em função das distintas composições das duas Casas (Araújo 2013).

Mudanças contextuais dessa magnitude não deixariam de influenciar na forma como os grupos agem para tentar fazer valer seus interesses. Mancuso e Gozetto (2018, p. 38), por exemplo, argumentam que o processo de redemocratização “impulsionou a profissionalização do *lobby* no país, tendência que vem sendo reforçada desde então”.

ONDE ESSAS MUDANÇAS PODERIAM SER OBSERVADAS?

No período que antecede a redemocratização (sobretudo durante os governos militares), a atividade de representação de interesses dependia fundamentalmente do acesso a atores estratégicos da burocracia pública. Nos termos de Oliveira (2004, p. 2), tratava-se de “conhecer os amigos do Rei”, ou seja, “conhecer ministros influentes ou militares em cargos estratégicos era essencial para o sucesso do lobista”. Isso ocorre, como notam Mancuso e Gozetto (2018, p. 38), porque, em contextos autoritários, o processo decisório costuma ser centralizado e pouco transparente, enquanto em contextos democráticos tende a ser “mais descentralizado, institucionalizado (isto é, seguir uma sequência predefinida de etapas) e aberto ao escrutínio público”.

Na prática, a partir de redemocratização, a atuação concentrada “em algumas figuras-chaves do Poder Executivo” perdeu espaço, cedendo “lugar a um trabalho especializado de persuasão”, amplamente subsidiado por levantamento de dados, produção de relatórios e notas técnicas e no debate público. Em outros termos, representação de interesses passa a depender de “saber especializado e representação técnica” (Borin *apud* Oliveira 2004, p. 2).

Essa mudança permitiu que a atividade de representação de interesses se transformasse em importante insumo para a produção de políticas públicas. Isso porque adquirir saber especializado sobre determinado assunto (financeiro, tributário, jurídico etc.) exige do representante e de sua equipe, entre outras coisas: levantamento, coleta e sistematização de dados; elaboração de propostas de política com base nas informações levantadas e diálogo com representantes do governo e de outros grupos de interesse.

Essa troca de informações entre atores públicos e privados tem amplo potencial de influência na produção de políticas públicas. A representação técnica, por seu turno, aponta para o fato de que a atividade de representação profissionalizada, como observou Oliveira (2004, p. 201-202), depende muito menos de contatos e informações de bastidores do que de conhecimento especializado e expertise.

Em suma, o que a literatura sobre a ação dos grupos de interesses mostra é um intenso processo de profissionalização da atividade de representação de interesses nas últimas décadas. Esse processo, no entanto, não foi marcado apenas pelas mudanças contextuais provocadas pela redemocratização. O desenvolvimento tecnológico, especialmente o surgimento das novas tecnologias da informação, também tem impactado profundamente a atividade.

IMPACTOS DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NA PROFISSÃO

O desenvolvimento das tecnologias digitais influi em duas dimensões principais da profissão. A primeira delas está relacionada ao processo de extração, tratamento e análise de dados. Novas ferramentas tornam esse processo muito mais eficiente, permitindo o uso de estratégias orientadas por dados (*data driven*). A segunda dimensão está relacionada às possibilidades de *lobby* digital – uma vez que as mídias sociais, por exemplo, abrem novos caminhos para participação e pressão democráticas, que podem ser muito úteis em estratégias de *lobbying* e *advocacy*. Esta seção está dividida em duas subseções nas quais trabalhamos cada uma dessas possibilidades de impacto do desenvolvimento tecnológico.

DADOS PARA UMA ESTRATÉGIA DATA DRIVEN

Dados não são mais um problema. Nos dias correntes, há grande disponibilidade e acessibilidade a eles. Seja por *APIs*, seja por *web scrapers*, com algumas linhas de código se pode obter quantidades enormes de informação sobre qualquer coisa – isso, é claro, também vale para a área de relações governamentais.

A pandemia de Covid-19 acelerou e intensificou esse processo. Por exemplo, parlamentos ao redor do mundo estão tornando seus dados digitais. De acordo com a União Interparlamentar, muitas das mudanças ocasionadas pela necessidade de adaptação à pandemia permanecerão vigentes (ONU, 2022). Houve grandes investimentos em ferramentas de informação e comunicação que alteraram a forma como os parlamentos lidam, gerenciam e disponibilizam seus dados. Essa realidade produz efeitos importantes para o profissional de RIG e departamentos da área: por exemplo, já é possível fazer mapeamento *de stakeholders* de forma automatizada e orientada por dados (*data driven*).

Também já é possível identificar tendências e padrões de votação usando ferramentas de análise de *big data* para examinar grandes volumes de dados legislativos. Isso permite que profissionais da área antecipem as posições dos legisladores em relação a certos temas e ajustem suas estratégias de *lobby* e *advocacy*. Como se nota, o uso intensivo de tecnologias da informação pode tornar o trabalho de campo muito mais eficiente, possibilitando ações mais assertivas.

Com as ferramentas adequadas, o profissional de RIG pode passar menos tempo extraíndo, tratando e analisando os seus dados, e dedicar mais tempo elaborando, executando e avaliando ações estratégicas. A automação também desempenha papel importante na gestão de relacionamentos com legisladores. Ferramentas de automação de *marketing* e CRM (*Customer Relationship Management*) ajudam a gerenciar contatos, enviar atualizações relevantes e acompanhar a interação com os tomadores de decisão.

Estudo realizado em 2010 pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), em parceria com a IBM, mostrou que empresas mais produtivas eram três vezes mais propensas a utilizar de forma adequada ferramentas de análises do que as que as menos produtivas – além de serem duas vezes mais propensas a considerar esse fato como um diferencial competitivo (Lavalle, et al., 2010).

O problema, portanto, passa a ser como gerar valor a partir dos dados e das ferramentas de análise. Relatório recente da Accenture mostra a magnitude desse problema: apenas 32% das empresas presentes na pesquisa relataram ser capazes de obter valor tangível e mensurável de seus dados (Accenture, 2019). Nesse ponto, o aspecto fundamental é notar que o valor dos dados está na sua integração. De nada adianta a organização possuir bancos de dados imensos sobre comportamento parlamentar, mídias sociais, opinião pública ou de relacionamento se eles não estão integrados – ou seja, se as informações não podem ser combinadas. Para que isso seja possível, é preciso ter um enquadramento (*framework*) para estratégias *data driven*, como o que apresentamos a seguir.

FRAMEWORK PARA ESTRATÉGIAS DATA-DRIVEN

Esse enquadramento, baseado no estudo da Accenture (2019), pode ser dividido em quatro áreas fundamentais: (i) fundamentos; (ii) gerenciamento e governança de

dados; (iii) geração de *insights*; (iv) obtenção de valor. O quadro abaixo resume o *framework* com suas áreas e principais desdobramentos.

Quadro 1: Áreas e principais desdobramentos do framework para uma estratégia de dados

Área	Principais desdobramentos
Fundamentos de dados	Plataforma dos dados Arquitetura dos dados Gerenciamento dos dados
Gerenciamento e governança de dados	Governança de dados Gerenciamento de metadados Qualidade dos dados
Geração de insights	Estratégia de <i>analytics</i> <i>Analytics</i> avançado Inteligência Artificial
Obtenção de valor	Acompanhamento de geração de valor Gerenciamento de performance <i>data driven</i> Modelo de negócios <i>data driven</i>

Fonte: elaboração própria com base em Accenture (2019)

A primeira área refere-se à construção de bons **fundamentos** para os dados. Isto é, possuir uma boa plataforma, com arquitetura correta para permitir bom gerenciamento e acesso rápido a dados confiáveis. Há várias alternativas para esse tipo de plataforma, seja por meio de computação em nuvem (AWS, Google Cloud e Azure são alguns exemplos), seja com servidores físicos. Também é preciso ter uma boa política de dados, saber exatamente como eles fluem na organização, quem os utiliza e como. Para isso, ter uma boa arquitetura de dados é condição necessária, pois permite que haja interação entre as informações, reduz a ocorrência de erros e torna os dados mais flexíveis e confiáveis.

A segunda área, **gerenciamento e governança**, se refere à necessidade de trazer o gerenciamento de dados para o nível da organização. É necessário, então, um conjunto de práticas, políticas, processos e procedimentos que visam garantir qualidade, integridade, segurança e uso adequado dos dados em uma organização. Isso é fundamental para gerenciar eficazmente os ativos informacionais e garantir que sejam tratados de maneira consistente, confiável e em conformidade com regulamentos e políticas internas. Além disso, é muito importante estabelecer formas de mensurar a confiabilidade dos dados, tornando possível visualizar de maneira abrangente a sua qualidade. Indicadores de acurácia, completude, unicidade, consistência e validade são alguns exemplos que podem ser aplicados.

A terceira área, **obtenção de insights**, está relacionada à capacidade de a organização obter análises para fundamentar a tomada de decisão. A estratégia de *analytics* relaciona-se com a capacidade de tornar os dados acessíveis por toda a organização de maneira a empoderarem os times. Adicionalmente, uma estratégia para análises avançadas também é fundamental. Times especializados em ciência de

dados ou estatística com conhecimentos na área de relações governamentais permitem maior obtenção de *insights*. Profissionais oriundos de áreas como ciência política e relações internacionais, políticas públicas e economia com sólido conhecimento quantitativo podem ser um diferencial. O uso intensivo de Inteligência Artificial (IA) também pode ser um ativo estratégico, não por substituir o ser humano, mas por torná-lo mais produtivo. Nesse sentido, a integração eficiente entre ferramentas de IA com conhecimento humano torna as análises mais poderosas e abrangentes.

Por fim, a quarta área, **obtenção de valor**, está relacionada à capacidade de articular as demais áreas para subsidiar a tomada de decisão. Seja incorporando o valor dos dados no modelo de negócios, seja empoderando os funcionários internamente, treinando-os ou dotando-os de ferramentas analíticas adequadas, o ponto principal está em estabelecer uma cultura organizacional voltada à obtenção de valor dos dados. Para isso, é fundamental medir o valor obtido a partir desse tipo de estratégia. A utilização de estratégias orientadas por dados, portanto, é um grande desafio, mas a implementação de políticas adequadas pode ser um diferencial competitivo fundamental em um contexto de explosão de dados. Outra possibilidade, no contexto de ampla difusão das mídias sociais, é o fortalecimento do *lobby* digital – que também impacta de forma significativa a área de relações governamentais.

LOBBY DIGITAL

Do cidadão comum (Aron, 2020) às organizações, as mídias sociais abrem um novo canal para participação e pressão junto ao poder público. Ao profissional de relações governamentais abre-se a possibilidade de conciliar estratégias *online* e *offline*.

A democratização do *lobby*, como defende Aron (2020), transforma cidadãos em *stakeholders* de políticas públicas. A evolução das tecnologias digitais acentuou esse processo: cidadãos comuns ou influenciadores podem iniciar um debate em âmbito digital, mobilizar atores de diversos segmentos sociais e passar a pressionar o poder público a fim de obter resultados concretos; ou seja, as chamadas ações de base adquiriram escala industrial. Para se adaptar a esse cenário, é preciso conciliar estratégias *online* e *offline* de maneira eficaz.

Para tanto, três aspectos são fundamentais. O primeiro é o **monitoramento de mídias sociais**, que desempenham papel crucial na política moderna. Profissionais de relações governamentais usam ferramentas de monitoramento de mídia social para acompanhar discussões, identificar influenciadores e medir o sentimento do público sobre determinadas questões políticas. Isso permite, por exemplo, ajustar estratégias de advocacia e comunicação em tempo real.

Além disso, o monitoramento envolve não só avaliar temas que estão sendo debatidos nas redes, mas também identificar os principais argumentos e *stakeholders* do debate.

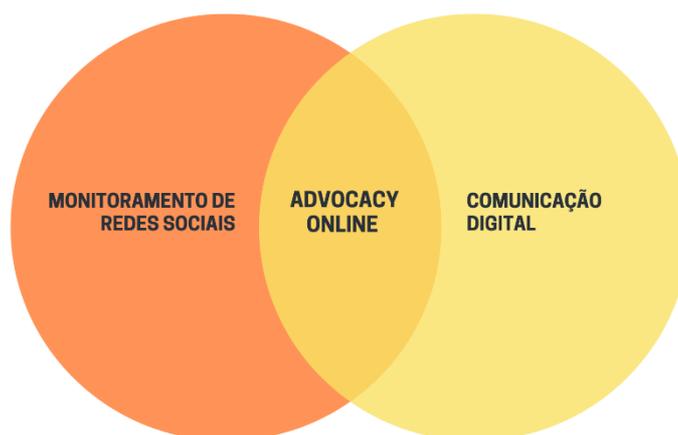
Dessa forma, é possível endereçar as mensagens corretas para os públicos corretos. O avanço nas técnicas de Processamento de Linguagem Natural (PLN) permite, com acurácia crescente, identificar posicionamentos, ideias e discursos em grande escala. O profissional de RIG, assim, tem mais uma alternativa para se comunicar e pressionar o poder público.

O segundo aspecto é a **comunicação digital**. A interlocução com legisladores e demais *stakeholders* agora possui uma via digital, que se torna cada vez mais relevante. E-mails, redes sociais e plataformas de mensagens desempenham papel importante na comunicação direta com políticos e suas equipes. Os profissionais de relações governamentais precisam ser proficientes nesses canais e adaptar suas mensagens para cada um deles.

Uma estratégia de comunicação digital eficaz também envolve a avaliação da percepção do público sobre a organização e seus posicionamentos. Não basta apenas comunicar, é preciso mensurar os impactos da comunicação e as mídias sociais podem ser um excelente termômetro da percepção do público. Aqui também as ferramentas de PLN podem ser muito úteis para analisar grandes volumes de interações. Análise de sentimento, por exemplo, auxilia na medição de quanto uma mensagem foi bem recebida.

O terceiro aspecto é o **advocacy online**. A defesa de interesses agora se estende ao mundo *online*, por meio de petições, campanhas de mídia social, lives, blogs etc. Os profissionais de relações governamentais podem, por exemplo, criar coalizões virtuais e mobilizar apoiadores de maneira mais eficaz.

Figura 1: A relação entre monitoramento de mídias sociais, comunicação digital e advocacy online



Fonte: elaboração própria.

A combinação entre monitoramento de mídias sociais e comunicação digital viabiliza uma estratégia de *advocacy online*. Ademais, os custos de obtenção e análise desses dados vêm diminuindo, mas ainda podem ser elevados a depender da escala

desejada. Por isso, uma correta arquitetura de dados é fundamental para que a estratégia também seja eficiente – isto é, atinja seus objetivos poupando recursos.

Ainda que a presença *online* seja importante, é fundamental conciliá-la com a atuação *offline*. O comportamento digital de políticos, por exemplo, não é, necessariamente, correspondente ao seu comportamento no processo legislativo. Cabe ao profissional de Relações Governamentais, munido de dados, realizar essa avaliação para elaborar estratégias e táticas adequadas para cada esfera.

IMPACTOS

Outros impactos importantes da transformação digital podem ser mencionados. O primeiro deles são os ganhos em termos de **transparência e prestação de contas** (*accountability*). A tecnologia também impulsionou a transparência nos governos. Plataformas *online* de dados abertos e transmissões ao vivo de sessões legislativas permitem que os profissionais de relações governamentais e o público em geral acompanhem o processo político com mais facilidade.

Segurança cibernética é algo que também deve ser considerado. Os profissionais de relações governamentais também devem estar cientes dos riscos de segurança em ambiente digital, uma vez que lidam com informações sensíveis e estratégicas. A proteção de dados e a conscientização sobre ameaças digitais são essenciais.

Por fim, cabe destacar fatores que impedem a utilização de estratégias *data driven* nas organizações. Um deles é a **falta de estratégia e engajamento** do chamado *C-level* (cargos de gestão). Os diretores da organização também precisam estar engajados na obtenção de valor por meio dados, de maneira a fomentarem uma cultura *data driven*.

A **baixa qualidade dos dados** também é um obstáculo importante. Ainda que o *framework* possa mitigar alguns dos problemas, a preocupação com a qualidade desses dados é fundamental. Dados incorretos levam a análises incorretas.

Outro obstáculo comum é a formação de **silos de dados**. Encontrar organizações cujos dados não estão integrados entre as áreas é frequente, o que dificulta muito a obtenção de valor por meio deles. Diversas são as estratégias para reduzir esse risco, como apresentado na seção sobre enquadramento.

CONCLUSÃO

A representação de interesses, que conhecemos hoje como Relações Institucionais e/ou Governamentais (RIG), passou por enormes transformações durante as últimas

décadas. Este artigo contou parte dessa história a partir de duas dimensões principais. Em primeiro lugar, recuperamos o intenso processo de profissionalização da atividade que vem desde a redemocratização: com base na literatura que estuda a ação de grupos de interesse no Brasil, mostramos que esse processo foi marcado pela substituição de prestígio e conexões pessoais por conhecimento especializado e diálogo institucionalizado, enquanto competências básicas para o desempenho da função.

Em seguida, passamos a tratar de como o surgimento de novas tecnologias tem impactado o cotidiano do profissional de relações governamentais, seja na construção de estratégias, nas formas de implementá-las ou de mensurar seus resultados. A partir da constatação de que a disponibilidade de dados deixou de ser um problema, procuramos enfrentar a seguinte questão: como gerar valor a partir dos dados disponíveis?

Para responder à questão, tratamos de duas estratégias principais, sem a pretensão de esgotar o assunto. Na primeira delas, apresentamos um enquadramento (*framework*) para uma atuação orientada por dados (*data driven*), que pode ser dividido em quatro áreas fundamentais: (i) fundamentos; (ii) gerenciamento e governança de dados; (iii) geração de *insights*; (iv) obtenção de valor. Essas áreas e seus respectivos desdobramento foram resumidos no quadro 1.

A segunda estratégia destacada no texto foi a do *lobby* digital. A acentuada evolução das tecnologias digitais nas últimas décadas abriu um flanco para a democratização do *lobby*: cidadãos comuns ou influenciadores podem iniciar um debate em âmbito digital, mobilizar atores de diversos segmentos sociais e passar a pressionar o poder público a fim de obter resultados concretos.

Nesse contexto, destacamos três aspectos que podem ser decisivos para quem atua no segmento de relações governamentais: monitoramento de mídias sociais; comunicação digital; e *advocacy online*. Por fim, ressaltamos que, embora a proficiência nos meios digitais seja condição necessária ao representante de interesses, não é condição suficiente, precisando ser conciliada com a atuação, digamos, *offline*.

O comportamento digital dos parlamentares, por exemplo, não coincide, necessariamente, com aquele observado em Plenário ou nas Comissões do Congresso Nacional. O profissional de relações governamentais, portanto, precisa estar atento às duas esferas (*online* e *offline*) e ser capaz de distinguir discursos, estratégias e táticas utilizadas em cada uma delas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE (2019). *Closing the data value gap*. Dublin. Disponível em: <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-108/accenture-closing-data-value-gap-fixed.pdf>. Acessado em: 03/04/2023.

ALMEIDA, A. S. (2015). Processo legislativo: mudanças recentes e desafios. Boletim de Análise Político-Institucional, n. 7. Ipea.

ALMEIDA, M.H.T. (1995). Além do corporativismo: interesses organizados e democratização. In: Sola, L. & Paulani, L. (orgs.). *Lições da Década de 80*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

ARAÚJO, P.M. (2013). Os parlamentares no Congresso Nacional: uma abordagem longitudinal e comparada do perfil de deputados e senadores brasileiros. Encontro Anual da ANPOCS, 37, Águas de Lindóia, São Paulo. Anais.

ARON, Renard. (2020). *Lobby digital: como o cidadão conectado influencia as decisões de governos e empresas*. Aberje Editorial.

AZOLIN, A. (2020). *Do lobby às relações governamentais: a profissionalização da representação de interesse no Brasil*. Curitiba: Editora Intersaberes. 1ª edição.

DINIZ, E.; BOSCHI, R. R. (1999). O Legislativo como arena de interesses organizados: a atuação dos lobbies empresariais. *Locus. Revista de História*, v. 5, n. 1, p. 7-32.

FIGUEIREDO, A.; LIMONGI, F. (2001). *Executivo e Legislativo na nova ordem constitucional*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.

LAVALLE, Steve ; HOPIKINS, Michael S.; LESSER , Eric ; SHOCKLEY, Rebecca;

KRUSCHWITZ, Nina. (2010). *Analytics: The New Path To Value: how the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action*. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/analytics-the-new-path-to-value/>. Acessado em: 03/04/2023.

MANCUSO, W. (2007). *O lobby da Industria no Congresso Nacional*. São Paulo: Edusp.

MANCUSO, W. & GOZETTO, A. (2018). *Lobby e políticas públicas*. Rio de Janeiro: FGV Editora. 1ª edição.

OLIVEIRA, Andrea Cristina de Jesus. (2004). *Lobby e representação de interesses: lobistas e seu impacto sobre a representação de interesse no Brasil*. 2004. 296p. Tese

(doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP.

ONU, *Global Centre for Information and Communication Technologies in Parliament, & Union*, I. P. (2022). *World e-Parliament Report 2022*.

SALLUM JR., B. (1994). *Transição Política e Crise de Estado*. Lua Nova, nº 32.

SANTOS, Manoel et al. (2021). *Financiamento de campanha e lobbying empresarial nas comissões permanentes da Câmara dos Deputados*. IPEA. Texto para Discussão, n. 2622. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2622.pdf

EXPEDIENTE:

Jorge Lima
Presidente

Anna Paula Losi
Vice-Presidente

Diretora-Executiva
Lara Gurgel

Diretora da Editora Diálogos
Mariana Chaimovich

Revisão e capa
Arteiras Comunicação

Instituto de Relações Governamentais – IRELGOV
Março de 2024
www.irelgov.com.br