

**PERFIL, COMPETÊNCIAS E
HABILIDADES DO (NOVO)
PROFISSIONAL DE RELGOV:
ESTUDO PARA O FUTURO DA
CARREIRA**

© Março de 2026, IRELGOV
Executado por:



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

Apoio:



Março de 2026

Foto de capa: Grupo de quatro pessoas de diferentes idades e etnias conversando entre si
ISBN nº 978-65-01-99376-8



Este relatório foi elaborado e publicado em conformidade com os princípios de independência intelectual do IRELGOV. As análises e recomendações apresentadas são de inteira responsabilidade do autor, não refletindo, necessariamente, as opiniões ou posições do IRELGOV ou de seus financiadores. A reprodução, total ou parcial, deste conteúdo é permitida desde que acompanhada de devida menção ao IRELGOV e ao autor.

Todas as imagens contidas na publicação foram extraídas do aplicativo Canva (www.canva.com).

Abertura

Este relatório final reúne os principais achados da pesquisa “Perfil, Competências e Habilidades do (novo) Profissional de Relações Governamentais”, conduzida no âmbito do IRELGOV. A iniciativa teve como propósito compreender, com base empírica e escuta qualificada do mercado, como se estruturam as carreiras em RelGov, quais competências realmente diferenciam profissionais em cada estágio de senioridade e quais tendências estão redefinindo a atuação no campo.

A partir de entrevistas com organizações de diferentes setores e da análise sistemática de vagas divulgadas no mercado, o estudo oferece um panorama detalhado sobre trilhas de carreira, modelos de equipe, processos de contratação, progressão profissional, formação técnica e integração com tecnologia. Mais do que descrever funções, o documento busca traduzir o que significa, na prática, ser um profissional de RelGov no Brasil contemporâneo.

Ao consolidar percepções, desafios e boas práticas, este relatório pretende servir como instrumento de reflexão estratégica para profissionais, organizações e formuladores de políticas, contribuindo para a profissionalização, transparência e fortalecimento institucional do setor.

Patrícia Nepomuceno

Presidente do IRELGOV

Juliana Marra

Vice-presidente do IRELGOV

Mariana Chaimovich

Diretora-Executiva do IRELGOV

Sumário

01

Sumário Executivo

02

Apresentação da Pesquisa

03

Metodologia

04

Resumo Executivo

05

Conclusão e Próximos Passos

06

Referências Bibliográficas

01 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório apresenta os resultados da pesquisa conduzida pelo IRELGOV com o objetivo de mapear o perfil, as competências, as trilhas de carreira e as tendências que moldam o campo das Relações Institucionais e Governamentais (RelGov) no Brasil. A investigação foi estruturada a partir de entrevistas semiestruturadas com representantes de empresas, consultorias, associações, escritórios de advocacia e think tanks, além da análise de 99 vagas divulgadas no mercado. Essa combinação metodológica permitiu compreender, com base empírica, como as organizações estruturam suas equipes, quais critérios utilizam para contratação e progressão na carreira, e quais competências são efetivamente valorizadas na prática.

Os achados indicam que a carreira em RelGov é marcada por múltiplas trilhas e arranjos institucionais, variando significativamente conforme o tipo de organização. Consultorias, empresas, associações e escritórios de advocacia apresentam dinâmicas próprias de atuação, níveis distintos de especialização e expectativas diferenciadas quanto à senioridade. Apesar dessas diferenças, emergem padrões comuns: a centralidade do monitoramento qualificado, a importância da capacidade analítica e estratégica, a necessidade de comunicação adaptativa e a valorização crescente da autonomia como critério de progressão profissional.

A pesquisa também evidencia uma transformação relevante na identidade do profissional de RelGov. O campo vem se

afastando do estigma associado à intermediação baseada exclusivamente em redes de contato, consolidando-se como uma atividade orientada por evidências, análise de risco político e planejamento de longo prazo. A senioridade está menos vinculada ao tempo de casa e mais associada à maturidade na leitura de cenário, à capacidade de antecipar movimentos, à proposição de estratégias e à habilidade de gerir relações complexas — tanto internas quanto externas.

Por fim, o estudo aponta tendências estruturantes para o futuro da profissão, especialmente a integração entre RelGov e tecnologia. O uso de ferramentas de análise de dados, plataformas de monitoramento legislativo, inteligência artificial e sistemas de gestão de stakeholders está redefinindo rotinas e expectativas. Ainda assim, reforça-se que a tecnologia atua como suporte à inteligência política — não como substituta —, preservando como diferencial humano a capacidade de interpretar contextos, construir relacionamentos e formular estratégias. Ao oferecer diretrizes para descrições de cargos, programas de carreira, formação técnica e aprimoramento institucional, este relatório contribui para a consolidação de padrões mais claros, transparentes e sustentáveis para a profissionalização do setor.

02 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O cenário das Relações Institucionais e Governamentais (RelGov) está em constante transformação, exigindo profissionais cada vez mais preparados para lidar com as dinâmicas do setor. O projeto "Perfil, Competências e Habilidades do (novo) Profissional de RelGov: Estudo para o Futuro da Carreira" busca mapear e analisar os diferentes perfis de profissionais de RelGov, suas trajetórias de carreira e os desafios que enfrentam, promovendo um ambiente profissional mais estruturado, transparente e inclusivo.

Adicionalmente, essa iniciativa visa compreender, de forma aprofundada e embasada nos modelos de referência do IRELGOV, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a atuação eficaz na área, contribuindo para a definição de descrições de cargos mais precisas, mitigação de vieses, além da criação de programas de cargos mais alinhados com a realidade do setor

Quando se fala em tendências de relações governamentais, temática não apenas transversal, mas inerentemente multissetorial, podemos tratar tanto da atuação dos profissionais da atividade em relação a terceiros, como em relação a seus superiores, pares e subordinados.

Tendo como ponto de partida os modelos de referência do IRELGOV – conjunto de ferramentas que é uma espécie de guia para que profissionais, organizações e prestadores de serviços que atuam na área se estruturarem ou para iniciar ou para aprimorar suas atividades – foram realizadas entrevistas com gestores,

em empresas, consultorias e instituições congêneres de diferentes setores, para elencar competências e habilidades requeridas para profissionais de relações institucionais e governamentais.

Essa temática se relaciona de maneira direta com o tema n.4 da Agenda de RelGov e Políticas Públicas (“profissionalização do lobby”), mais especificamente com o subtema “Formação e aperfeiçoamento dos profissionais de relações governamentais”, que inclui conhecimentos, habilidades e atitudes ideais para a prática dessa atividade. Iremos investigar o que significa, na prática, cada uma das habilidades e capacidades descritas.

Pretendeu-se investigar de que maneira os profissionais têm incorporado determinadas características na estrutura e na cultura organizacional das instituições, bem como o que diferencia um profissional júnior de um sênior, e quais são as habilidades essenciais para que se ascenda a uma posição de gerenciamento de pessoas. Além disso, indaga-se: quais as características necessárias para um líder?

O principal subsídio para essa pesquisa foi a realização de entrevistas semiestruturadas, cuja descrição detalhada segue em item aparte neste documento, para angariar insumos sobre o perfil almejado para esses profissionais, seja em relação às atribuições dos cargos ocupados em seus diferentes níveis hierárquicos, seja em relação às possíveis trilhas na carreira a seguir. Para isso,

foi utilizada a base de associados (pessoa jurídica) do IRELGOV, para um mapeamento da área, utilizando dados concretos para uma compreensão mais detalhada desse cenário e elaboração de sugestões pertinentes para informar nossos colegas de profissão.

02.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é compreender, na prática, onde são usadas e como as competências tidas como relevantes de fato auxiliam o profissional de RelGov na sua jornada profissional. Ao diferenciar o profissional conforme a instituição na qual se encontra, pretende-se compreender de que maneira essas instituições que respondem a públicos distintos – interna e externamente – estruturam suas equipes de relações governamentais e institucionais, public affairs, etc, e esclarecer quais as competências mais

desejadas e úteis para os profissionais em cada uma dessas estruturas, nas diferentes possibilidades de “trilhas” de atuação. [1]

O Anexo III deste documento detalha cada um dos objetivos iniciais do projeto que culminou nesta pesquisa, com base nos insumos reunidos durante sua realização. Apresentamos, a seguir, breve resumo de cada um dos itens, para que sirva de material de consulta para o profissional interessado em analisar a íntegra do estudo:

01 Mapear competências e habilidades essenciais para profissionais de Relações Institucionais e Governamentais (RelGov), identificando quais são aplicadas na prática e como contribuem para o desempenho e crescimento na carreira.

Este objetivo introduz o alicerce da pesquisa: compreender quais competências – técnicas, comportamentais e relacionais – realmente sustentam a atuação em Relações Governamentais. As entrevistas revelam que o campo combina capacidades tradicionalmente percebidas pelos profissionais como imprescindíveis para a atuação na área (análise política, interlocução, escrita estratégica) com habilidades que podemos chamar de contemporâneas (dados, narrativa, negociação complexa), sempre apoiadas por maturidade e autonomia, conforme o profissional se consolida na carreira. As categorias deste objetivo mostram o que diferencia desempenho mediano de excelência e ajudam a construir uma taxonomia clara do “core” profissional de RelGov no Brasil.

[1] O termo “instituição” é usado, neste documento, como sinônimo amplo de alternativas distintas de pessoa jurídica, como empresas, consultorias, escritórios de advocacia, entidades do terceiro setor, entre outros. Isso foi feito para evitar a percepção de que estaríamos tratando exclusivamente de um tipo específico de pessoa jurídica.

02 Analisar as trilhas de carreira possíveis para profissionais da área, considerando diferentes setores e estruturas organizacionais, como empresas, consultorias, escritórios de advocacia e terceiro setor.

Este objetivo investiga como a carreira se estrutura de forma distinta em empresas, consultorias, escritórios de advocacia e terceiro setor. Cada ambiente cria trajetórias específicas, com diferentes expectativas, ritmos de progressão, níveis de especialização e graus de proximidade com stakeholders. As categorias deste objetivo revelam de que maneira as práticas organizacionais moldam habilidades, responsabilidades e oportunidades – permitindo compreender por que dois profissionais com o mesmo cargo podem viver realidades completamente diferentes dependendo do setor.

03 Definir perfis e níveis hierárquicos na carreira de RelGov, diferenciando as competências e responsabilidades entre posições júnior, pleno, sênior e de liderança.

Este objetivo descreve como as funções se distribuem ao longo da linha de senioridade e quais marcadores distinguem cada nível ou etapa da carreira. As entrevistas mostram que a progressão não depende apenas de tempo, mas de autonomia, julgamento político, capacidade analítica e habilidade de engajar atores relevantes. As categorias deste objetivo esclarecem onde cada nível está na curva de aprendizado, o que se espera de suas entregas e quais são os critérios práticos que diferenciam os profissionais em nível júnior, pleno, sênior e retrata quais habilidades devem ser perseguidas por aqueles que almejam ocupar uma posição de liderança, independentemente do nível de carreira.

04 Identificar padrões estruturais das equipes de RelGov em diferentes tipos de instituições e setores, compreendendo como suas necessidades específicas impactam a organização dos cargos e funções.

Este objetivo analisa como equipes de RelGov são montadas, organizadas e distribuídas nas organizações. Os relatos evidenciam variações profundas entre empresas, consultorias, associações e áreas de políticas públicas – desde estruturas enxutas e altamente estratégicas até modelos mais pulverizados. As categorias exploram de que maneira necessidades institucionais, tamanho da equipe e modelo de negócio afetam funções, escopos, cadência de trabalho e papéis individuais.

05 Mitigar vieses e barreiras de acesso à carreira,

analisando desafios enfrentados por diferentes perfis de profissionais e propondo soluções para ampliar a diversidade e inclusão no setor.

Aqui, investigamos os obstáculos — explícitos e implícitos — que dificultam a entrada e permanência de determinados perfis na carreira. As entrevistas revelam desde vieses geracionais até exigências desproporcionais de repertório, domínio técnico ou presença física, além de desigualdades estruturais que afetam grupos sub-representados. As categorias deste objetivo pretendem iluminar o que potencialmente exclui, quem é excluído e por quê, abrindo caminhos concretos para políticas de inclusão e práticas mais equilibradas.

06 Desenvolver diretrizes para a descrição de cargos mais alinhada

à realidade do mercado, garantindo maior clareza sobre requisitos, atribuições e expectativas de evolução na carreira.

Este objetivo consolida elementos necessários para criar descrições de cargos mais claras, realistas e aderentes à prática. As entrevistas mostram que vagas são frequentemente genéricas demais, não explicitam critérios, e misturam escopos incompatíveis. As categorias ajudam a construir um modelo de descrição de cargos que realmente traduz o trabalho: expectativas, escopo, responsabilidades, diferenciação por níveis e, sempre que possível, critérios de avaliação.

07 Gerar insumos para políticas e boas práticas voltadas à profissionalização do setor de RelGov,

contribuindo para a transparência e efetividade da atuação no campo das relações governamentais e institucionais.

Aqui, analisamos como tornar a área de RelGov mais estruturada, transparente e institucionalizada. O foco está em três dimensões: métricas, processos e modelos operacionais. As entrevistas revelam uma transição do “artesanato” para práticas mais sistemáticas, com maior registro, definição de método, rotinas estruturadas e foco na efetividade das entregas. As categorias deste objetivo apontam caminhos para consolidar padrões profissionais e mínimos denominadores comuns no campo.

08 Subsidiar a criação de programas de cargos e salários compatíveis com os níveis de desenvolvimento profissional e com as competências exigidas para cada estágio da carreira.

Diferentemente do Objetivo 06, o presente objetivo não trata do conteúdo dos cargos, mas do sistema que organiza a carreira: governança, critérios, fluxos e instrumentos que tornam progressão e remuneração justas e transparentes. As entrevistas revelam lacunas importantes em processos de avaliação, abertura de vagas, calibragem, definição de critérios e alinhamento entre RH e liderança. As categorias deste objetivo mostram como é possível transformar diretrizes em um programa real, com método, governança e instrumentos de gestão.

09 Fornecer recomendações para o aprimoramento da formação profissional, apontando lacunas e oportunidades para o desenvolvimento de cursos, treinamentos e certificações na área.

Este objetivo examina como profissionais aprendem e onde buscam conhecimento, o que falta nos cursos atuais e quais lacunas a formação deveria suprir. As entrevistas evidenciam uma ausência de “bê-á-bá” da área, pouca oferta de trilhas coerentes, dependência da vivência prática e alta desigualdade na formação técnica. As categorias apontam caminhos para cursos, treinamentos e certificações que respondam às necessidades reais do mercado – do básico do processo legislativo ao letramento em dados, tecnologia e construção de narrativa.

10 Investigar o uso de tecnologia e outras tendências do profissional do RelGov do futuro

Este objetivo apresenta o horizonte da área: inteligência artificial (IA), dados, automação, ferramentas especializadas e reconfiguração do trabalho. As entrevistas revelam que a tecnologia não substitui a inteligência política do profissional de RelGov – mas altera profundamente funções, escopos, e expectativas, além de liberar tempo para que se reflita cada vez mais a respeito de assuntos estratégicos, já que o “grosso” do trabalho pode ser automatizado em grande medida. As categorias mostram o surgimento de perfis híbridos, a necessidade de fluência tecnológica (“conhecer a gramática”), as novas formas de entrega e as mudanças no ecossistema relacional. É o objetivo que conecta presente e futuro, ajudando a entender como o profissional de RelGov precisará atuar nos próximos anos.

02.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Cada vez mais, o profissional de relações governamentais (RelGov) não é aquela pessoa que somente consegue emplacar seus projetos por ter bons contatos – estigma que muitos ainda relacionam a esse profissional, e que o IRELGOV tenta com afincos desassociar da figura do lobista –, mas por ter bons argumentos. Justamente por isso, é importante saber em detalhes quais são os requisitos para a formação desse profissional, e o que de fato significam as características muitas vezes utilizadas em descrições de vagas de emprego.

Foi utilizada como base teórica a pesquisa que adota lógica semelhante realizada pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (FGV Direito), intitulada “Futuro das profissões jurídicas”, para um ponto de partida da presente pesquisa. Essa pesquisa foi importante para um mapeamento inicial que orientasse as pesquisadoras sobre a temática em pauta.

A pesquisa foi feita com base em (i) entrevistas semiestruturadas e (iii) pesquisa para levantamento de vagas e

perfis presentes no LinkedIn; nas vagas enviadas pelos entrevistados, além de pesquisa nas vagas divulgadas pelo próprio Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) e Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) nos respectivos sites. O detalhamento dessa busca encontra-se no item 1.4.1 (“Entrevistas”).

Para isso, foi utilizada a base de associados do IRELGOV para realizar pesquisa abrangente sobre o tema, que envolveu a elaboração de entrevistas estruturadas com profissionais de Relações Governamentais, que pode ser consultada no Anexo I a este documento. A partir desse conteúdo, foram elaboradas sugestões mais bem informadas para mitigar os problemas enfrentados pelos profissionais da área e para ampliar a transparência no setor.

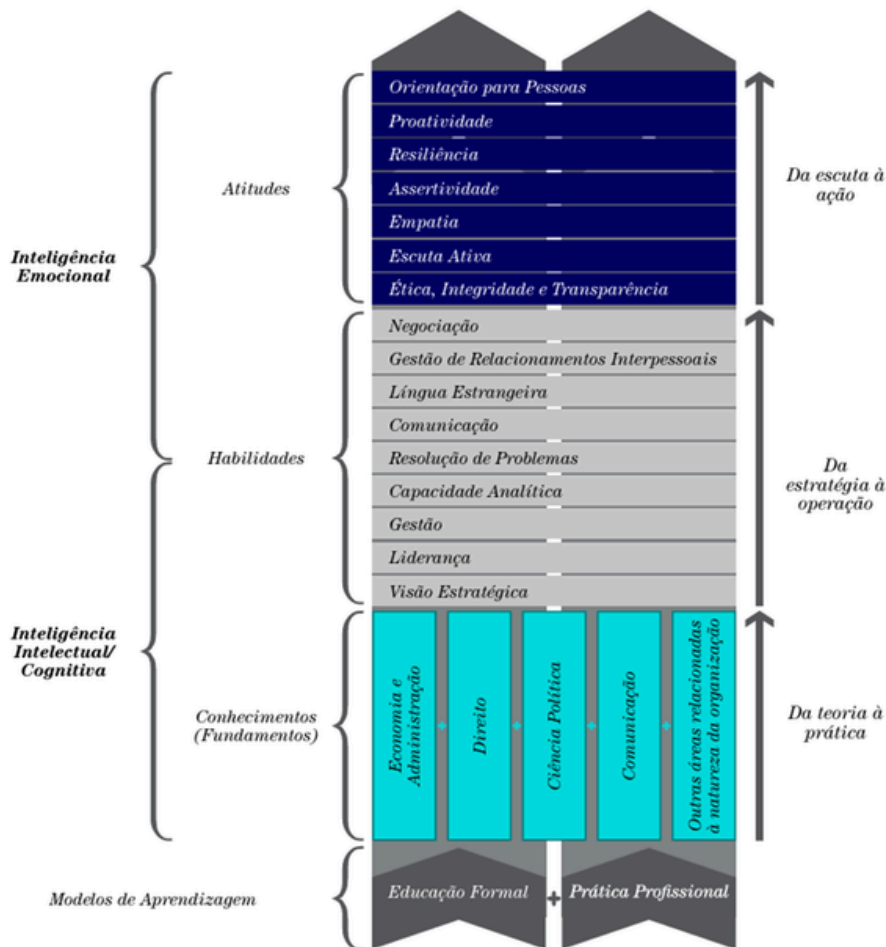
Maiores detalhes sobre a metodologia da pesquisa e busca de vagas são compartilhados em item específico da versão completa deste relatório.

02.3 NOTA SOBRE OS MODELOS DE REFERÊNCIA DO IRELGOV

Os Modelos de Referência em Relações Governamentais (“Modelo”), publicados em 2024, destinam-se a três categorias/públicos diferentes: profissional, organização e prestador de serviço. O documento foi estruturado desta maneira para contemplar não apenas os profissionais da área, que podem consultá-lo como guia para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes cruciais para atuar na área; mas também para organizações que necessitem de área de relações governamentais para apoiar sua causa e, portanto, possuem equipes de relações governamentais e institucionais dentro de suas estruturas (sejam elas do setor público, privado ou do terceiro setor); e finalmente prestadores de serviços, ou seja, instituições que prestam serviços de RelGov para clientes (como é o caso de consultorias ou escritórios de advocacia, por exemplo).

O Modelo de Referência do(a) Profissional será explicado em linhas breves, para que se possa aproveitar o conhecimento adquirido no âmbito do próprio IRELGOV para, a partir dele, elaborar uma estrutura detalhada para que os que atuam na área consigam refletir a respeito das respectivas trajetórias profissionais.

MODELO DE REFERÊNCIA DO(A) PROFISSIONAL



O modelo de referência do profissional apresenta descrição tridimensional do que seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para um profissional de relações governamentais. As intersecções entre as dimensões da figura permitem que se compreenda o perfil do profissional de maneira abrangente, a depender, inclusive, do momento da carreira no qual o profissional se encontra.

Figura 01. Modelos de Referência em Relações Governamentais: profissional, organização e prestador de serviço, 1ª edição, 2024, p. 10.

Não iremos detalhar todas as definições apresentadas no Modelo, mas, para fins deste documento, é importante definir o que são (i) conhecimento; (ii) habilidades e (iii) atitudes.

(i) Conhecimentos

De acordo com o Modelo, “O conhecimento pode ser definido como o conjunto de informações, ideias, conceitos e experiências adquiridos por meio dos modelos de aprendizagem. (p.12)”. Estes, por sua vez, são definidos como “(...) abordagens ou estruturas que descrevem os processos pelos quais as pessoas adquirem conhecimento ou constroem entendimento” (p.11), sendo que este conhecimento pode ser obtido por intermédio da educação formal e da prática profissional.

(ii) Habilidades

Seriam o “(...) conjunto de aptidões e competências fundamentais para a execução eficaz de uma atividade específica” (p.12), que representam o aspecto prático da profissão, o “saber fazer”, no qual o conhecimento adquirido é aplicado na prática em determinado caso concreto. As seguintes habilidades são consideradas importantes a profissionais de RelGov: [2]

- ✓ Visão estratégica
- ✓ Liderança
- ✓ Capacidade de Gestão e Analítica
- ✓ Resolução de problemas
- ✓ Comunicação
- ✓ Idioma Estrangeiro
- ✓ Gestão de relacionamentos interpessoais
- ✓ Negociação.

(iii) Atitudes

São definidas como “predisposições mentais, emocionais e comportamentais que influenciam a forma como um(a) profissional percebe, pensa, sente e age em relação a pessoas, eventos, objetos ou ideias.” (p.14). São apontadas como atitudes relevantes para o profissional de RelGov – e que certamente podem servir de inspiração para profissionais de outras áreas:

- ✓ Ética, Integridade e Transparência
- ✓ Escuta Ativa
- ✓ Empatia
- ✓ Assertividade
- ✓ Resiliência
- ✓ Proatividade
- ✓ Orientação para Pessoas

É unânime a percepção de que não há curso que forme o profissional de relações governamentais. Justamente por isso, é também unânime a percepção da relevância de que existam mais cursos voltados à área, para que o profissional consiga aprimorar seus conhecimentos técnicos de maneira confiável. Muitas vezes, saber consultar a fonte já é um excelente começo.

Seguem as graduações e matérias mencionadas como relevantes nas entrevistas:

- Direito, particularmente Direito Constitucional e Administrativo
 - Regimento da Câmara dos Deputados | Senado Federal
- Ciência Política
- Gestão de Políticas Públicas
- Comunicação
- Economia
- Relações Internacionais

Justamente por se tratar de profissão que pode ser exercida por pessoas com qualquer formação – o que demonstra a extrema interdisciplinaridade da profissão; é importante pensar em um mínimo denominador comum entre esses profissionais, o que é feito de maneira clara e didática no Modelo. Ter noções de Ciência Política, Comunicação, Direito, Economia e Administração, bem como de outras áreas relacionadas à natureza ou à atividade fim da instituição são imprescindíveis para este profissional.

[2] A descrição detalhada de cada uma dessas habilidades pode ser encontrada entre as páginas 12 e 14 do Modelo.

03 METODOLOGIA

3.1 Entrevistas

Inicialmente, para seleção dos entrevistados, foi analisado o relatório completo de associados de pessoas jurídicas (PJ) do IRELGOV, para que as pesquisadoras tivessem acesso às PJs inscritas no Instituto. Foram enviados, em 01/maio de 2025, e-mails para todos os representantes das 47 PJs desta lista, explicando a pesquisa em linhas gerais e disponibilizando calendário com datas disponíveis para uma conversa de até uma hora com representante(s) da instituição, sendo que cada instituição poderia marcar apenas um horário.

Uma semana depois, este convite foi reiterado para aqueles e-mails que ficaram sem resposta.

Obtivemos um total de 21 respostas e foram agendadas 20 (vinte) entrevistas, das quais 19 foram efetivamente realizadas [3]. Foram entrevistados todos aqueles que retornaram o contato da equipe com disponibilidade para participar de entrevista mais detalhadas sobre as temáticas abordadas pelo projeto, cujo roteiro consta no Anexo I deste documento. Foi enviado e-mail com o roteiro das perguntas que seriam feitas durante a entrevista a todos esses associados PJ.

[3] Recebemos uma resposta com negativa expressa de participar da pesquisa. Outra PJ chegou a marcar entrevista, mas houve imprevisto e não ocorreu nova disponibilidade de horário por parte dos representantes da instituição.



3.1.1 Leitura e extração de trechos das entrevistas

Foram extraídos trechos/quotes focados nos tópicos de interesse da pesquisa: habilidades e competências do profissional de RelGov, estrutura interna da empresa, carreira, contratação, entre

3.2 Busca de Vagas

Durante a entrevista, foi solicitado aos entrevistados que enviassem as vagas publicadas nas próprias instituições no último ano (ou, ao menos, em 2025), para realizarmos um benchmarking a respeito dessas vagas: capacidades, conhecimentos e habilidades descritos a depender do nível hierárquico, para ver se existe um mínimo denominador comum.

Em paralelo, foi realizada pesquisa utilizando quatro fontes de vagas a serem analisadas pela pesquisa: LinkedIn, recebimento de vagas pelos entrevistados, relatórios do IRELGOV e relatórios da ABRIG. Detalhamos a seguir como foi explorada cada uma dessas fontes:

- **LinkedIn:** foram usadas as palavras-chave abaixo e filtradas as vagas de acordo com o perfil do profissional de RelGov descrito nas entrevistas. Foram excluídas vagas que focavam em uma atuação na comunicação/marketing, bem como as que focavam na atuação como relações públicas de empresas. No dia 09 de outubro de 2025, foram encontradas 34 vagas ativas no LinkedIn.

outros, condizentes com os objetivos da pesquisa elencados no item 1.1 deste documento (Objetivos Específicos).

A partir dos objetivos da pesquisa, classificou-se cada quote de acordo com palavras-chave/termos que resumem a ideia da quote, relacionando cada uma com os objetivos da pesquisa.

Lista de palavras-chave usadas na busca: Relação governamental; Relações governamentais; Lobby; Advocacy; Relações Institucionais; Relações Públicas; RIG; Public Affairs; Government Affairs.

- **Vagas enviadas pelos entrevistados:** foram listadas todas as vagas enviadas pelos entrevistados, algumas disponíveis no LinkedIn. Ao todo, mapeamos 16 vagas.
- **Relatórios do IRELGOV e ABRIG:** foram listadas todas as vagas disponíveis nos sites de ambas as instituições, nos relatórios emitidos desde agosto de 2025, já filtradas as vagas repetidas encontradas pela busca no LinkedIn. 27 vagas pelos relatórios do IRELGOV e 21 vagas pelos relatórios da ABRIG.

Ao todo, foram mapeadas 99 vagas, a serem analisadas pela pesquisa.



04 RESUMO EXECUTIVO

Os entrevistados forneceram suas contribuições de maneira anônima, justamente para possibilitar maior transparência no compartilhamento de informações. As contribuições feitas pelos profissionais nas entrevistas foram integradas ao relatório de pesquisa de modo a categorizar as respostas dentro das estruturas predeterminadas.

As entrevistas e as respostas obtidas através das entrevistas possibilitaram maior compreensão a respeito da maneira como profissionais de Relações Governamentais percebem o ingresso e o prosseguimento na trilha escolhida nas respectivas carreiras. Algumas semelhanças foram identificadas e são apontadas nos itens a seguir.

04.1 TRILHAS E ACESSO À CARREIRA

Neste item, destacamos algumas alternativas de carreira em relações governamentais que foram compartilhadas ao longo da pesquisa. O foco é o setor privado e o terceiro setor, uma vez que não tivemos contato com integrantes do setor público durante as entrevistas. Destacamos, no entanto, que isso pode ser objeto de posterior aprofundamento desta pesquisa.

Sabemos que, em relações governamentais, as possibilidades de trilhas de carreira são inúmeras, seja dentro de um mesmo tipo de instituição, seja dentro de uma mesma organização, na qual o profissional pode ocupar cadeiras diferentes. Seja como for, aqui apresentamos as impressões recolhidas durante a pesquisa, que não pretende esgotar o tema, mas trazer um panorama para que o profissional que consulta este material consiga refletir sobre o próximo passo a tomar em seu caminho.

O exemplo clássico é o da consultoria: se, por um lado, existem aqueles que acreditam que o acesso a clientes que lidam com diferentes temáticas é um aspecto extremamente positivo dessa estrutura, há aqueles que percebem a dificuldade de aprofundamento em determinada área/assunto como algo negativo. Certamente tudo depende não apenas do perfil e do gosto pessoal do profissional, mas também do momento da carreira em que se encontra. Para parte dos entrevistados, a interação intensa com clientes e as constantes mudanças de temáticas nas consultorias seriam mais compatíveis com o ritmo de um profissional júnior. Já para outros, os desafios e a oportunidade infinita de aprendizado e bagagem que se encontra em uma consultoria é interessante em todos os momentos da trajetória, inclusive para um profissional mais sênior.

“Nas consultorias, as empresas são ou clientes, ou ex-clientes ou potenciais clientes. (Entrevistado de consultoria)”

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO (DES)PERSONALIZADO?

O **primeiro filtro continua sendo a indicação**, para parte significativa dos profissionais entrevistados.

O caminho seguido geralmente é o seguinte:

- Análise de Currículo (seja ele obtido via indicação, seja via LinkedIn) [4]
- Entrevista
- Prova | Redação | Prova de idiomas
- Estudos de caso | Cases
 - Seja para analisar uma notícia sobre temática relevante (em cargos de estágio ou cargos mais júniores); até lidar com quantidade maior de informações sobre determinado assunto e precisar montar e apresentar uma estratégia de advocacy, por exemplo, em português ou em outro idioma pertinente para a instituição.
 - Existe também a prática de enviar aos candidatos cases que avaliam aspectos relacionados ao Poder Executivo e ao Poder Legislativo, de maneira separada[5];[6]
- Match com a cultura organizacional (“fit”)
 - Existem empresas que incluem até mesmo áreas pares no processo de contratação de profissionais, que podem ou não ter poder de veto sobre a contratação; para que colegas de outras equipes possam também entrevistar os candidatos e verificarem se, na sua percepção – que é notadamente subjetiva – existe ou não esse match.
 - Algumas características mencionadas: empatia e colaboração com os colegas, proatividade (ir além do que é pedido); atitude de dono/empreendedorismo.
- Vagas afirmativas/para minorias selecionadas:
 - Pessoas negras, indígenas, Pessoas com Deficiência, LGBTQIAPN+
 - Pessoas 40+
 - Mulheres, com ou sem filhos

[4] Algumas empresas trabalham com **indicação interna** – profissionais de outras áreas dentro da empresa podem se candidatar a vagas na equipe de RelGov, por exemplo, e é dada prioridade à(ao) colaborador(a) interna(o).

[5] Um exemplo dado foi de apresentar ao candidato a intenção de promover uma Frente Parlamentar, e pedir que identificassem quais os potenciais parlamentares que poderiam ser convidados para compor a Frente, o que demandaria do candidato senso crítico a respeito da temática em pauta e do perfil dos tomadores de decisão: são mais ou menos conservadores? Quais os projetos de sua autoria ou relatoria relacionados com o tema em questão? Em relação ao Poder Executivo, pode ser encaminhado um decreto publicado em Diário Oficial e solicitada a identificado tanto de aspectos mais materiais a respeito do Decreto: quem é a autoridade que o assina e qual é o seu perfil, do que se trata, qual o potencial impacto no Poder Legislativo, entre diversos outros aspectos possíveis.

[6] O que se avalia aqui é multifacetado: quando existem aspectos mais técnicos da tramitação de uma proposição, por exemplo, pretende-se avaliar os conhecimentos a respeito de direito constitucional, regimento, ou até mesmo de aspectos materiais legais/regulatórios sobre o tema. Mas, para além do aspecto material, pretende-se entender o que o candidato considerou importante para escolher como foco na estruturação da sua resposta, e com quais argumentos essa relevância foi defendida. Esses argumentos são pertinentes? O que essa pessoa, que eu potencialmente terei na minha equipe, julgou relevante para aquele caso concreto?

PONTOS DE ATENÇÃO!

Indicação

Aqueles que já trabalharam com você no passado são essenciais para futuros processos de contratação.

Lembrar disso é relevante para tentar manter relações harmoniosas no ambiente de trabalho.

Postura

Atualmente, a quantidade de instituições que esperam que o candidato compareça a uma entrevista de terno e gravata é reduzida. De qualquer modo, seja presencial ou online, é de bom tom estar com vestimenta adequada para a vaga que se pretende – seguindo a máxima “Vista-se para o cargo que você quer ter”: aparecer de pijama na câmera para uma entrevista não será bem recebido por parte significativa dos entrevistadores.

Outra (quase) unanimidade, e sempre interessante para demonstrar interesse nessas situações, é: ligue a câmera!

Entrevistas

O candidato realmente quer vir para a minha instituição, ou apenas sair do emprego atual?

Tenha isso em mente ao realizar uma entrevista de emprego: é algo que está na cabeça de todos os entrevistadores.

Redação

A expressão fluente em norma culta – mais conhecido como “saber escrever bem o português castiço” – ainda é algo extremamente valorizado por aqueles que contratam profissionais de relações governamentais.

Portanto, nas provas e nos materiais escritos durante a carreira, atente-se à gramática, ortografia e fluência das frases em geral. Chefes, pares e clientes agradecem!

O Diretório de associados do IRELGOV foi mencionado como repositório importante para a busca de novos profissionais: mantenha seu perfil atualizado! Mais informações clicando aqui.

A percepção que perpassa os entrevistados é que o conhecimento técnico específico à área na qual se vai atuar é menos relevante do que um conhecimento sólido de base sobre política, funcionamento das Casas do Congresso etc, principalmente para profissionais mais experientes. Justamente porque muitos atuantes em RelGov começam a carreira de maneira mais generalista, não se espera que a pessoa tenha plena noção da (nova) área de atuação, mas que esteja disposta a aprender.

importância da clareza nas diversas etapas do processo seletivo, tanto em relação à permanência no processo seletivo (infelizmente, o ghosting nos processos seletivos ainda é algo real, o que desestimula muitos profissionais); duração/quantidade de etapas do processo e, claro, remuneração e benefícios. Chegar na última etapa de um processo demandante para só então descobrir o salário não parece fazer sentido nos dias de hoje – nem para os profissionais, nem para as instituições.

Existe consenso a respeito da necessidade de se deixar claro, na medida do possível, o timing de ascensão na carreira: isso serviria para minimizar a ansiedade – principalmente dos profissionais mais juniores – que muitas vezes têm expectativas que não condizem com o mercado, particularmente em relação à velocidade de promoção.[7]

Curiosidade: e então, quando se contrata? Quando surge a necessidade de nova contratação? Geralmente, quando surge nova demanda que a equipe do momento presente não consegue suprir – cliente novo, região nova a se trabalhar por exemplo; quando a equipe está sobrecarregada; ou quando surge uma nova frente de trabalho, que precisa de capabilities que não são supridas pelos integrantes da equipe.

De qualquer maneira, assinalamos os pontos mais destacados de cada uma dessas trilhas. Para evitar uma separação em “prós” e “contras”, optamos por classificá-los como “Benefícios” e “Pontos de Atenção”, justamente para não influenciar a leitura e, tampouco, a decisão dos leitores:

Instituição	Benefícios	Pontos de Atenção
<p>Consultoria de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações Governamentais • Análise de Risco • Relações Públicas • Monitoramento • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ótima maneira de começar a carreira • Acesso a clientes diversos aprimora a capacidade de gerenciar e lidar com demandas e necessidades diversas • Possibilidade de trabalhar com as mais diversas temáticas, o que aumenta a possibilidade de aprender e de gerar conhecimento técnico (conteúdo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandam profissional extremamente versátil, justamente em virtude das múltiplas demandas e da necessidade de gerenciamento de múltiplos clientes. • Satisfação do cliente é o foco do atendimento e imprescindível para a manutenção do business, e isso deve ser medido de maneira objetiva (por isso a relevância da métricas na atuação desses profissionais). • Além da satisfação do cliente, a moral da equipe também pode ser medida em avaliações: importância de balancear o cliente, os processos internos, aspecto financeiro e time.

[7] Surgiu em entrevistas de empresas muito grandes ou multinacionais o termo “promoção lateralizada”, de acordo com o qual a pessoa passa a ocupar a mesma posição, mas em outra localidade, dentro ou fora do país. Isso é percebido como um atrativo, principalmente para profissionais que pretendem morar fora.

Instituição	Benefícios	Pontos de Atenção
Escritórios de Advocacia	<ul style="list-style-type: none"> Fazemos aqui um paralelo entre consultorias e escritórios de advocacia por seguirem a mesma lógica: multiplicidade de clientes e demandas diversas 	<ul style="list-style-type: none"> Destaca-se a possibilidade de as demandas serem mais estritamente jurídicas e com viés incremental de relações governamentais. Existe um movimento duplo: de os escritórios focarem cada vez mais em clientes que os buscam para lidar estritamente com questões que envolvem RelGov e de consultorias se unirem a escritórios de advocacia para atender clientes com demandas jurídicas.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes estruturas e especificidades temáticas/setoriais Demandam conhecimento técnico/regulatório sobre o setor Intensa interlocução com atores relevantes: podem demandar profissionais com experiência prévia de engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes tendem a ser internos: muito se fala sobre a necessidade de convencimento dentro da estrutura, além dos atores externos, o que pode tornar o trabalho árduo. Equipes mais enxutas ou “Eu”quipes, a depender do porte da empresa. De acordo com os próprios profissionais, a remuneração tende a ser inversamente proporcional ao propósito. Grande necessidade de angariar apoio popular para a causa.

[7] Surgiu em entrevistas de empresas muito grandes ou multinacionais o termo “promoção lateralizada”, de acordo com o qual a pessoa passa a ocupar a mesma posição, mas em outra localidade, dentro ou fora do país. Isso é percebido como um atrativo, principalmente para profissionais que pretendem morar fora.

Instituição	Benefícios	Pontos de Atenção
Terceiro Setor	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho com propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com os próprios profissionais, a remuneração tende a ser inversamente proporcional ao propósito. • Grande necessidade de angariar apoio popular para a causa.
Associação de Classe	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem intensa sobre negociação e necessidade de acomodar interesses diversos dos associados • Costumam se posicionar publicamente, compartilhando o entendimento da instituição de maneira intensa. • Existem associações que têm assento em instituições que congregam atores diversos, a depender do tamanho e da temática da associação. Isso pode ser extremamente interessante para ter contato, inclusive, com estruturas e atores diferentes mesmo atuando dentro de uma associação. • Possibilidade significativa de migração para um dos associados, se o profissional assim desejar. • Campanhas de advocacy e construção de coalizões 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho pode ser engessado, justamente em razão da necessidade de estabelecer consensos, ou “mínimos denominadores comuns”. • “A notícia boa, a empresa dá sozinha: a notícia ruim, vai via associação.” (Entrevistado de consultoria).

[7] Surgiu em entrevistas de empresas muito grandes ou multinacionais o termo “promoção lateralizada”, de acordo com o qual a pessoa passa a ocupar a mesma posição, mas em outra localidade, dentro ou fora do país. Isso é percebido como um atrativo, principalmente para profissionais que pretendem morar fora.

Instituição	Benefícios	Pontos de Atenção
Academia Think Tank	<ul style="list-style-type: none"> • É crescente a participação da Academia nas políticas públicas, o que aumenta o espaço para profissionais na área coloquem a “mão na massa”, ou seja: atuem não apenas na teoria, mas também na prática. • Produção de conteúdo técnico qualificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar dessa tentativa cada vez maior de aproximação, membros da Academia ainda sentem dificuldade em participar do debate público pelo distanciamento existente entre as esferas. Daí a importância de estabelecer interlocução saudável.

04.2 ESTRUTURA DAS EQUIPES

Onde estão alocadas?

- São uma área/diretoria separada de Relações Governamentais/ Institucionais
- Dentro do “guarda-chuva” de outra área, seja ela do jurídico/regulatório, da comunicação/marketing, etc.

Linha de reporte

- Para diretorias (quando estão dentro de um guarda-chuva)
- Para o C-Level da empresa
- Para a presidência

Importância de definir, além do escopo da atuação do profissional, o escopo da área. Isso para que não haja conflito com áreas correlatas dentro da mesma instituição, como comunicação, marketing, às vezes até o jurídico. A isso se soma a necessidade, destacada por diversos profissionais entrevistados, de realizar um trabalho significativo de comunicação tanto para dentro quanto para fora da instituição.



[7] Surgiu em entrevistas de empresas muito grandes ou multinacionais o termo “promoção lateralizada”, de acordo com o qual a pessoa passa a ocupar a mesma posição, mas em outra localidade, dentro ou fora do país. Isso é percebido como um atrativo, principalmente para profissionais que pretendem morar fora.

Estrutura de Equipes nas consultorias ou outras instituições privadas

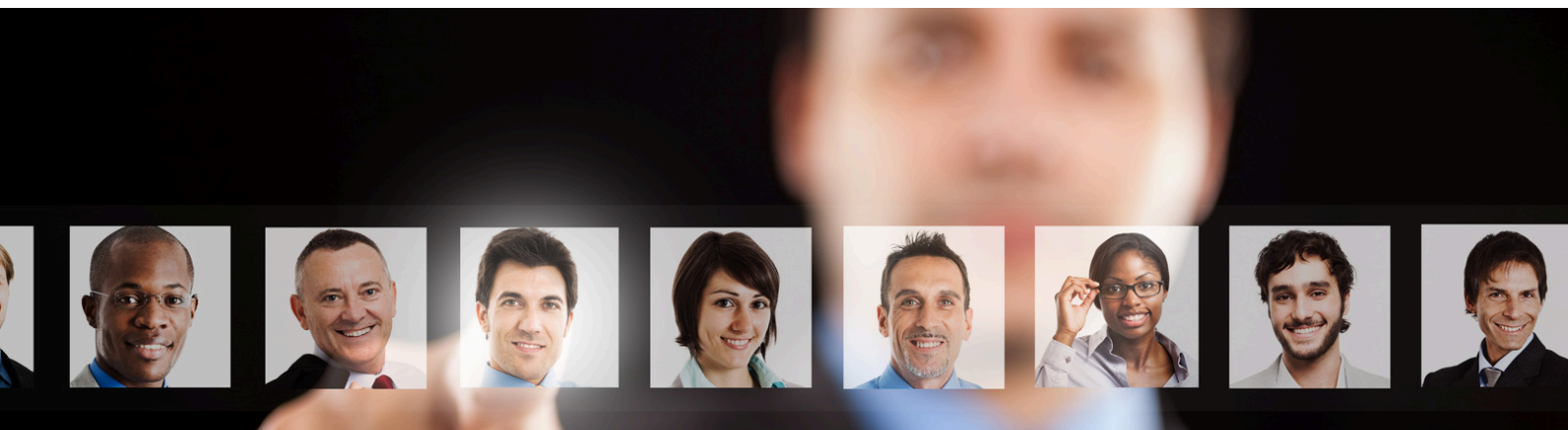
- Por temática/agenda/área: seja por assunto tratado (saúde, tecnologia, meios de pagamento, etc);[8]
- Por tipo de atuação ou de produto: monitoramento, elaboração de material específico para compartilhamento com tomadores de decisão (white paper, one pager), elaboração de estudos e pesquisas mais aprofundados, análise de impacto regulatório, estruturação de dados, entre outras alternativas de produtos;
- Por país (nacional/internacional), ente federativo ou região: Federal (nacional), estadual e municipal (subnacional), regiões do país ou grupos de estados/municípios, a depender da demanda;
- Por Agência Reguladora ou outro órgão específico;
- Por tipo de atuação, ou “Da estratégia à execução”: back office/produção de conteúdo e os profissionais do engajamento:
 - Produção de conteúdo, back office: elaboração de estratégias de relações governamentais, advocacy, posicionamentos;
 - Engajamento | Incidência: o famoso “corpo a corpo” nos âmbitos Legislativo e Executivo, Federal, Estadual e Municipal; com associações.
- Por cliente ou tipo de relacionamento: como exemplo, as equipes podem ser divididas:
 - Dividida entre setor público e privado
 - Internacional/por região e Nacional, dividido em Federal, Estadual e Municipal, sendo que, nestes últimos casos, também é possível ter subdivisões, tanto em regiões como focos específicos em capitais, por exemplo.
 - Profissionais que lidam exclusivamente com associações ou outras entidades (seja setorial, de pacientes no caso da indústria da saúde, etc).

Tipos de contratação

CLT, PJ ou por projeto

Ponto de atenção sobre o processo de contratação: Importância de o setor de Recursos Humanos (RH), se houver, compreender o que faz, na prática, um profissional de RelGov, até para poder ajudar no processo de contratação de maneira mais assertiva. A pessoa que efetua esse filtro pode não compreender exatamente o que faz o profissional de RelGov. Daí a importância de uma conversa prévia à contratação com a pessoa/equipe responsável pelo RH da empresa

[8] Como exemplo, uma equipe que trata da área de saúde pode acompanhar, simultaneamente ou de maneira segregada, dividida em times com foco específico, comissões de saúde da Câmara e do Senado, agências reguladoras pertinentes (como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa e Agência Nacional de Saúde Suplementar, ANS), Ministério da saúde e monitorar até mesmo entidades da sociedade civil também, que possuem grande impacto e relação ao tema.



FLUXOS E DINÂMICAS DE TRABALHO

Dinâmica de trabalho | Dia-a-dia das equipes

Sabemos que é difícil ter um “dia padrão” em Relações Governamentais, mas é importante retratar, aqui, o que pode ser considerado o cotidiano desse profissional, em linhas gerais e que foram, de algum modo ou de outro, mencionadas pelos profissionais entrevistados. Dividimos esse cotidiano em cinco momentos principais: (i) acompanhamento do trabalho da equipe e das novidades sobre os temas relevantes – ou ‘monitoramento e acompanhamento’; (ii) planejamento e reflexão; (iii) elaboração de conteúdo; (iv) engajamento e (v) gestão.



01 Acompanhamento e monitoramento

Acompanhar o trabalho dos integrantes da equipe e **monitorar** o que está acontecendo de novo seja nas tramitações – que envolve acompanhamento legislativo e leitura de Diários Oficiais (da União, estados e municípios), por exemplo; seja acompanhamento das pautas da semana nas Casas de interesse e em outros órgãos/instituições;^[9] seja nos desdobramentos de políticas públicas acompanhadas pelos profissionais da instituição. O monitoramento de discursos de atores considerados relevantes da mídia – leitura de notícias dos veículos de

comunicação considerados relevantes; de novas normativas, da tramitação de proposições legislativa e de cenário político aparece na totalidade das entrevistas como algo imprescindível para o profissional de RelGov que se pretende atualizado nas demandas da própria instituição ou de seu(s) cliente(s). Existem diversas maneiras de realizar esse monitoramento, seja ela “na unha” (manualmente), seja com a ajuda de ferramentas que realizam essa atividade de maneira mais automatizada, o que será objeto de discussão em item que trata do uso da tecnologia na profissão.^[10]

É sempre importante que a lógica de trabalho esteja clara para todos: ter um processo, até um template básico que reflita o processo padrão da equipe, é extremamente importante para manter um passo a passo que garanta a coerência do trabalho da equipe.

[9] Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas, Câmaras municipais, Agências Reguladoras, etc.

[10] As plataformas mencionadas nesse sentido foram: Inteligov (<https://www.inteligov.com.br/>) e Sigalei (<https://www.sigalei.com.br/>).

Sem isso, é difícil até mesmo que o profissional consiga escolher as ferramentas para auxiliar o seu trabalho: sem objetivos claros, não é possível encontrar os componentes que irão construir as suas métricas, que apenas o próprio profissional conseguirá avaliar se fazem sentido para ele no caso concreto. Para um **resultado de excelência**, é importante atentar para as ferramentas utilizadas no processo, a metodologia que se aplica para lidar com os resultados obtidos e os profissionais que interpretam o grande volume de informações para extrair delas algo relevante para o caso concreto.[11]

Ressalta-se a importância de não viver apagando incêndio: tentar ao máximo antecipar movimentos – sempre que possível, claro.

O monitoramento só faz sentido se você tiver claro aquilo que você quer (a) controlar, (b) gerenciar ou (c) influenciar. Ele é visto como a primeira fase – mas essencial – ao trabalho em RelGov. Normalmente, observa-se a seguinte ordem – que, apesar de variar de nomenclatura nas diferentes estruturas, segue em grande medida a mesma lógica: (i) monitoramento, (ii) processamento e filtragem das informações, (iii) análise e avaliação, (iv) construção de cenários, (v) tomada de posicionamento, (vi) engajamento e (vi) comunicação, seja ela interna ou externa.

02 Planejamento e de reflexão sobre o ocorrido

Algumas equipes organizam o trabalho usando uma **agenda/diário** que detalha a atuação de seus integrantes. Isso é pertinente não apenas para deixar todos os membros da equipe na mesma página, mas auxilia na avaliação da performance da equipe (feedbacks) e também na criação de indicadores relevantes para os propósitos que se pretende atingir. Nesse documento (ou plataforma), os integrantes destacam quais foram as interlocuções com os tomadores de decisão (reuniões, com quem, qual o tema tratado, percepção da reação do ator a respeito do tema, por exemplo).

Essa estrutura facilita, também, o reporte à liderança, com foco em três etapas principais: (i) o que ocorreu; (ii) quais os impactos do que aconteceu para o cliente/negócio/reputação; e (iii) quais os próximos passos.

Algumas equipes elegem **dia específico** da semana ou realizam sessões quinzenais para **momentos de compartilhamento** de ideias, ou “brainstorming” em relação a trabalhos em andamento ou potenciais novos projetos. Parece ser uma maneira interessante para manter o time coeso e animado com as possibilidades de trabalho.

03 Elaboração de conteúdo

Momento no qual os profissionais se dedicam a elaborar o material que dá subsídio técnico ao trabalho, sejam eles manifestações para entrega aos tomadores de decisão, elaboração de estratégias de engajamento – via lobby ou advocacy – entre diversas outras opções. É o núcleo duro do trabalho em relações governamentais: reunir dados para subsidiar argumentos que servirão de apoio para ir a campo.[12]

[11] Muitos clientes ainda recebem newsletters/relatórios por e-mail, mas parte significativa dos entrevistados mencionou a preferência pelo envio de informações via whatsapp.

[12] Mencionou-se reiteradamente nas entrevistas a prática de acompanhar a porcentagem de leitura dos e-mails enviados aos clientes, para que se tenha noção do nível de consulta efetiva aos relatórios enviados e ao material produzido.



04 Engajamento

O momento de Engajamento com tomadores de decisão não é realizado por todos os profissionais – já que existem aqueles que ou vão muito pouco ou simplesmente não vão a campo; mas o engajamento em sentido mais amplo é parte essencial do trabalho de qualquer profissional de relações governamentais, seja para dentro, seja para fora da instituição na qual atua. O engajamento interno é algo que também veio com força para muitos dos entrevistados, seja para esclarecer para as outras áreas da instituição o que faz, exatamente, o RelGover; seja para se informar com mais

profundidade sobre determinada característica da instituição que seja de responsabilidade de área par (captura de informações), para realizar treinamentos internos, entre diversas outras alternativas. No caso de equipes que trabalham essencialmente no âmbito Federal, é possível notar que existem dias mais intensos de engajamento, quando os parlamentares costumam estar disponíveis para recebe-los in loco. Transformar essas conversas em dados que possam retroalimentar redes de contato e indicadores das equipes também foi algo mencionado por parte dos entrevistados.

“Existe uma modulação entre o externo e o interno. É importante para você gerenciar bem os recursos.” (Entrevistado do setor empresarial)

Há um momento que perpassa todos os anteriores, geralmente liderado por profissionais mais seniores, de **gerenciar esse cenário de maneira mais macro**, refletindo a respeito do que foi monitorado e planejado para pensar em novos desdobramentos para a atuação da equipe, seja em formato de prospecção, seja para melhor definir o escopo do trabalho.

PLANO DE CARREIRA

Muito se falou sobre a importância de ter clara a progressão de carreira, que envolve diversos fatores para ser bem sucedida em manter o engajamento dos profissionais. Destacamos aqui alguns desses fatores em linhas gerais:

- (i) **Avaliação 360: realizada** por superiores, liderados e, em alguns casos, inclusive por áreas pares;
- (ii) **Periodicidade de feedbacks:** bi/trimestral, semestral, anual;
- (iii) **Clareza nas formas de avaliação** de desempenho para progressão de carreira, como avaliação feita com base nas metas estabelecidas no começo do ano, por exemplo.
- (iv) Reflexo da performance em **umentos de remuneração/bônus.**

[12] Mencionou-se reiteradamente nas entrevistas a prática de acompanhar a porcentagem de leitura dos e-mails enviados aos clientes, para que se tenha noção do nível de consulta efetiva aos relatórios enviados e ao material produzido.

Carreira em Y

Permite que o profissional se mantenha em uma carreira que não envolva, necessariamente, o gerenciamento de pessoas. A carreira em Y não é uma opção presente em todas as estruturas, mas é uma alternativa interessante para profissionais que desejem seguir determinado caminho específico e saber da sua existência até para alinhar expectativas em processos seletivos. Nos casos da carreira em Y, o especialista em determinada temática tende a ser aquela figura que pode evoluir na carreira em determinada instituição, sem necessariamente ter a responsabilidade por gestão de equipe.

BOAS PRÁTICAS, QUE PODEM SE TORNAR UM ATRATIVO

Programa de mentoria in company ou proveniente de instituição parceira, como o programa de mentoria que o próprio IRELGOV oferece: foi mencionada, inclusive, a relevância de que se promova um plano de desenvolvimento do profissional de RelGov. É possível, dentro dos programas de mentoria, estabelecer nichos para determinados perfis, como, por exemplo, mentorias para mulheres, pessoas negras ou indígenas | LGBTQIAPN+ | PCD, profissionais acima dos 40 anos

Benefícios, como Licença Maternidade/ Paternidade ampliadas. Algumas empresas oferecem, inclusive, berçários dentro da própria empresa (além das que oferecem ajuda de custo

Flexibilidade de horário, trabalho home office/híbrido

Shadowing: possibilidade de acompanhar o trabalho de um profissional mais sênior da equipe para absorver aspectos de sua organização de trabalho e expertise

Plano de carreira estruturado

Programa de formação de profissionais, oferecido dentro da própria instituição ou bancado por ela

Possibilidade mencionada para estágio: a rotação de estagiários para que possam trabalhar sob a mentoria de profissionais com atuações diversas dentro da mesma equipe (ou em equipes diferentes) foi alternativa interessante mencionada em entrevista. Quando isso ocorre, o estagiário não exerce atividade específica e única, mas consegue compreender as diferentes alternativas de atuação em RelGov. Essa possibilidade tende a ser mais variada no caso de estruturas com número significativo de profissionais, mas pode ser implementada mesmo em equipes enxutas



04.3 COMPETÊNCIAS, ATITUDES E HABILIDADES

“Saber abrir mão de algumas coisas é muito importante também. É saber jogar e saber que você não vai ganhar todas.” (Entrevistado do setor empresarial)

Existe uma percepção que se repete em diversas estruturas e instituições: **a parte técnica é importante, mas eventual lacuna pode ser facilmente suprida** se o profissional está interessado em aprender. O mais difícil de ensinar são as percepções políticas, leitura de cenário, saber o que dizer e quando, de que maneira se posicionar não apenas perante tomadores de decisão, mas seus subordinados e pares dentro e fora da instituição. É preciso maturidade para entender que há informações sensíveis, e que nem tudo pode ou deve ser compartilhado. Essa sensibilidade se adquire com a experiência. **A senioridade está mais ligada a essa leitura de ambiente do que exclusivamente ao domínio técnico.** Um profissional Júnior é percebido como mais operacional, enquanto os plenos e seniores atuam de maneira mais estratégica. Um gestor, por sua vez, não precisa saber fazer tudo, mas precisa saber o que pedir e como cobrar.

Na presente pesquisa, optamos por separar os profissionais nas seguintes fases da carreira: estágio; profissional júnior/pleno/sênior e líder/gerenciamento de pessoas, porque foram as características que mais se repetiram nas entrevistas, e parecem ser mais universalmente replicáveis e aplicáveis em qualquer estrutura e qualquer instituição do que as nomenclaturas de analista, especialista, coordenador/supervisor, gerente, diretor e outros cargos correlatos

ou superiores (C-Level, presidência, sócio, etc). A figura do consultor também aparece em diferentes níveis da carreira, e é feito um paralelo com o especialista, a depender da estrutura da instituição. Acreditamos que, justamente porque as nomenclaturas variam muito conforme a instituição e suas respectivas estruturas, a separação adotada facilita diferenciar as etapas da carreira dos profissionais. Não falaremos, portanto, nas diferenças de atribuições entre esses cargos e nomenclaturas correlatos; mas apontamos que o nível de senioridade aumenta de maneira crescente na tabela, seguindo a ordem de júnior a pleno sendo que a tabela deve ser lida cima para baixo: estagiário/trainee, analista, especialista, coordenador/ supervisor, gerente, diretor e outros cargos correlatos ou superiores (C-Level, presidência, sócio, etc). Importante destacar que, em se tratando de carreira e Y, é possível que um cargo técnico tenha tanta senioridade quanto um cargo de gerência.

Existem também estruturas que definem níveis hierárquicos em cada uma das etapas da carreira, seja com numeração (nível 1, 2, 3) ou como júnior, pleno e sênior. Como exemplo: analista 1 (júnior); analista 2 (pleno) analista 3 (sênior). Há, portanto, diferenças significativas entre integrantes de um mesmo cargo, a depender de tempo de formado, tempo de casa e performance, dadas as respectivas atribuições.



Interessante notar que a **quantidade de tempo de casa foi critério dos menos mencionados para a progressão dos profissionais**. Apesar disso, nas poucas entrevistas em que isso apareceu como ponto destacado, os profissionais mencionaram que não apenas os anos de casa, mas o tempo de formado – e, nessa toada, a idade do profissional – fazia bastante diferença na ascensão da carreira. Parece haver divisão significativa entre aqueles que premiam tempo de casa e aqueles que entendem que esse período

pode ser suprido pela performance do profissional. Em contrapartida, é praticamente unânime o fato de que os profissionais mais jovens (mencionados de maneira genérica ou especificamente tratando da Geração Y) são mais ansiosos em relação a promoções/ascensão na carreira.

De qualquer modo, apresentamos, abaixo, panorama que define essas nomenclaturas de maneira resumida, considerando a possibilidade de bifurcação em relação a posições de gestão de pessoas.

Palavra-chave para progressão na carreira: autonomia

Cargo	Responsabilidades principais
Estagiário Trainee	Monitorar, reunir e sistematizar conteúdo. Palavra-chave: vontade de aprender
Analista	Realiza análises, executa processos e toma decisões dentro de sua área. Palavra-chave: apoiar, analisar, construir
Especialista Consultor [13]	Atua como referência técnica, implementando novas metodologias e propondo inovações para a área. Palavra-chave: expertise
Coordenadoria	Lidera equipes e coordena projetos, garantindo o cumprimento de metas e a comunicação eficaz entre os membros da equipe. Palavra-chave: coordenar, desenvolver pessoas
Gerente [14] Head de área	Define estratégias e objetivos para sua área, gerenciando recursos e equipes. Possui abrangência maior de responsabilidades do que o coordenador. Palavra-chave: visão estratégica, gerir[15]

[13] A figura do consultor surge em níveis diferentes da carreira, mas acreditamos que pode ser feito um paralelo com os especialistas, por se tratar de subdivisão temática e de cargo que não pressupõe gestão de pessoas.

[14] Existe, em algumas estruturas, a figura do “gerente | diretor de contas”, que não é uma figura de gestão de pessoas, mas de cliente.

[15] Escopo mais abrangente do que coordenar, e assim sucessivamente daqui em diante no restante da tabela.

Cargo

Responsabilidades principais

Diretoria

Participa das decisões estratégicas da empresa, supervisionando diversas áreas e respondendo pela visão de longo prazo. É um divisor de águas, porque o Diretor precisa suprir as necessidades da estrutura que vem abaixo dele.

Palavra-chave: conduzir, direcionar/dirigir

Presidência | C-Level

É o último nível da tomada de decisões, e só é acionado para temas realmente estratégicos

Palavra-chave: liderar, inspirar

Ponto de atenção sobre a necessidade de cada instituição trabalhar no “job description” e tentar adaptar as expectativas e o nível de senioridade do profissional à rotina de trabalho que se espera dela(e): existem consultorias que realizam esse tipo de atividade, portanto sabemos que é possível, sim, terceirizar. Mas o trabalho pode ser feito de maneira orgânica, uma vez que ninguém conhece melhor o trabalho do que quem já o executa. Cada responsável por determinada área pode observar as atribuições dos integrantes de sua equipe e detalhar quais as atribuições de cada um deles. Alternativamente, os próprios liderados podem realizar essa primeira avaliação, sendo, portanto, um processo invertido. Esse processo pode, inclusive, auxiliar a própria equipe a compreender melhor as divisões de responsabilidade, evitando sobreposições e retrabalho.

Quem é o profissional que todos desejam contratar? Quais os conhecimentos mencionados?

“Eu não contrato pessoas que falam que é amigo de fulano e de ciclano, que vai resolver as coisas.” (Entrevistado do setor empresarial)

Elencamos aqui algumas das características mencionadas como essenciais para um profissional excelente de relações governamentais: o nível de cada habilidade é diferente conforme o estágio da carreira, mas, em linhas gerais, podemos dizer que as seguintes características são buscadas pelo mercado.



- ✓ Noções básicas de **negociação e resolução de conflitos**;
- ✓ Comunicar-se de maneira adequada e respeitosa, dentro e fora da instituição na qual se atua, realizando uma **boa gestão das relações interpessoais**;
- ✓ **Capacidade analítica**: a percepção geral é que os profissionais que conseguem analisar a fundo e encontrar relações entre pontos distintos de um mesmo problema serão cada vez mais valorizados no mercado em detrimento dos chamados “reporteiros”, profissionais que apenas entregam informação sem análise. Aqueles que conseguem examinar as informações, identificar os padrões, compreender relações complexas e elaborar as decisões com base nesses dados saem na frente.
- ✓ **Planejamento estratégico a longo prazo**: cada vez mais, as áreas de relações governamentais passam a ser estratégicas para a permanência das atividades de grandes instituições. Planejamentos de prazos mais curtos (semestrais/anuais) são importantes, mas é imprescindível ter uma percepção mais macro dos problemas. Isso permite ter uma visão de longo prazo, de ciclo de governo, de legislatura. Foi apontado como diferencial significativo para os negócios.

Versatilidade – do artesanato ao processo estruturado, ou “sobre o RelGover que sabe vender”:

Nas estruturas em que é necessário realizar captação, além de possuir a habilidade de e captar, mencionou-se a importância de ter um profissional de relações governamentais que sabe vender especificamente para outros RelGovers. Para isso, o profissional deve entender não apenas os processos relevantes para a área (tramitação de proposições legislativas, por exemplo), mas saber analisar o processo de RelGov de uma empresa ou de uma equipe de consultoria, e fazer um diagnóstico certo, indicar lacunas nos processos, deficiências e possíveis lacunas que podem ser supridas por uma melhor estruturação ou até mesmo pela contratação de ferramentas específicas.



Temas transversais de interesse material mencionados

*“O conteúdo (...) a pessoa aprende, a habilidade ela tem que desenvolver.”
(Entrevistado de consultoria)*

- ✓ Análise política e institucional
- ✓ Análise de risco político
- ✓ Conhecimento sólido sobre direito constitucional e administrativo, processo legislativo, técnica legislativa, organização administrativa

Conheça o setor de atuação:

compreender o setor no qual está trabalhando envolve não apenas a matéria, mas conhecer o mercado de maneira geral, os potenciais impactos internos e externos de determinada regulamentação ou política pública; além de conhecer quem trabalha nesse setor, nos mais diferentes níveis hierárquicos. Isso auxilia o profissional a direcionar as demandas que surgem e, principalmente, captar os riscos para o negócio. É difícil captar nuances se o conhecimento a

respeito do tema é limitado. Conquistar a confiança do cliente, do associado, enfim, de quem quer que seja que possua o conhecimento técnico detalhado a respeito das temáticas em pauta, será sempre essencial ao bom RelGov. E isso envolve conhecer todas as áreas do negócio de maneira aprofundada: isso possibilita compreender as dores, inclusive, de outras áreas: do jurídico, regulatório, tributário; do time da operação, vendas, marketing, novos negócios, entre diversos outros.

No caso particular de empresas, menciona-se a relevância de promover relacionamentos tanto para fora quanto, principalmente, para dentro da empresa: isso se dá porque o profissional de RelGov muitas vezes precisa explicar o que faz, desmistificando a atuação e esclarecendo percepções errôneas a respeito do trabalho, que vincula RelGov a corrupção. Imaginamos, aqui, uma estrutura mais robusta de relações governamentais. Sabemos que existem empresas que contratam consultorias para fazer suas relações governamentais (seja a parte de planejamento/estratégia, seja o engajamento em si) e que existem as famosas “equipes”, ou seja, equipes compostas de um só (ou de poucos) profissional.



Aprendendo a demandar

Muito foi falado a respeito da capacidade de demandar consultorias, quando se trabalha em instituição que é cliente – seja empresa, associação ou outras. Compartilhar informações é essencial para que a consultoria atue de maneira satisfatória, e percebemos que isso muitas vezes não acontece. Só com comunicação transparente será possível que um prestador desse tipo de serviço de inteligência compreenda as “dores” do negócio. Sentir que se está em um espaço seguro para compartilhar informações que, muitas vezes, são sensíveis é imprescindível para um relacionamento harmonioso entre cliente e consultoria.

Saber das diferentes cobranças e tipos de produtos entregues e que podem ser demandados de parte a parte é imprescindível para que esses profissionais consigam estabelecer uma relação harmônica: para isso, é importante perguntar e estar aberto para oferecer respostas claras e o mais completas possível. Trabalhar em uma interlocução fluída, sem muitos jargões – ou esclarecendo esses jargões para termos compreensíveis, particularmente no caso de tramitação legislativa – também é considerado importante para que as atividades se retroalimentem e possam, inclusive, ser cada vez mais úteis para a cocriação de produtos e serviços mais interessantes e úteis ao negócio.[16]

***Ponto de atenção:** Ideologia que se reflita no material de trabalho é a principal preocupação daqueles que contratam um profissional de RelGov. Principalmente em empresas que lidam com temas considerados polêmicos, há grande preocupação que a pessoa contratada esteja apta a “embarcar na jornada” temática sem que o seu viés influencie no resultado final do seu trabalho.*

Sobre a importância de adaptar o discurso e a comunicação ao stakeholder com quem se fala: necessidade de adaptar/customizar o discurso, compartilhando as mesmas informações, mas de maneira distinta, conforme quem vai recebê-la.

DETALHAMENTO DOS CARGOS

Estágio

Espera-se basicamente que o profissional esteja disposto a aprender, tenha uma redação fluída e seja comprometido. Criticou-se a exigência de experiência prévia na área para o caso de estagiários, uma vez que, em muitos casos, perde-se a oportunidade de contratar alguém interessado em trabalhar, e que não o fez ainda justamente por falta de oportunidade.

Palavras-chave: primeiro contato; curiosidade; vontade de aprender.

Atividades mencionadas: monitoramento de proposições legislativas, mapeamento de stakeholders e elaboração de perfil de tomadores de decisão.

Importante:

- Saber da lógica do Congresso (Câmara e Senado). Ministérios e Agências reguladoras, a depender da interlocução da vaga, também são essenciais.
- Vontade de aprender é essencial.
- Noções de Processo legislativo.

Profissional Júnior

De recém formados e até 5 anos de formado, aproximadamente, ou com atuação recente em relações governamentais e áreas correlatas.

Palavras-chave: mão na massa, curiosidade, organização e proatividade.

- Viés majoritariamente operacional: avaliação mais descritiva do que propositiva, seja de cenários políticos ou de perfis de tomadores de decisão (“stakeholders”), por exemplo.
- Importância extrema da organização: seja de separar as atribuições da semana em períodos determinados de tempo, seja de controlar prazos considerando as necessidades de seus supervisores, entre outras. A estrada do profissional júnior será sempre mais tranquila se houver organização em todas as etapas do caminho.
- Exemplos de atribuições de um profissional júnior:
 - Monitoramento do Poder Legislativo, tanto de proposições como de Comissões, Eventos etc;
 - Monitoramento do Poder Executivo em Ministérios e temáticas relevantes para a atuação [16];
 - Elaboração de apresentações;
 - Coleta de insumos para os profissionais mais seniores, pesquisa de base;
 - Processo legislativo, tanto constitucional como Regimento das casas;
 - Essencial compreender a lógica é do processo decisório, tanto em âmbito federal, como em estados e municípios.

O profissional júnior precisa ter capacidade organizar informações extraídas de fontes diversas para subsidiar o seu trabalho e facilitar a tomada de decisão dos seus supervisores, que a implementarão de maneira estratégica: reunir informações provenientes de notícias, do campo, de redes sociais – cujo conteúdo muitas vezes complementa o discurso e confere novos componentes para analisar a atuação dos tomadores de decisão para além dos canais institucionais, de notícias, de consultoria (se for o caso), de entidade associativa para, avaliando seu conteúdo, chegar em um planejamento coeso das ações a serem tomadas. Além disso, é imprescindível **saber diferenciar informação/conteúdo de experiência, insumo de conhecimento, interpretação e análise.**

[16] Com o surgimento de ferramentas que realizam o monitoramento de maneira automatizada, a atribuição do estagiário ou do profissional júnior nas empresas que contratam esse tipo de ferramenta tem mudado para lidar com as plataformas, que ainda precisam de atuação humana para definir palavras-chave de busca, categorizar as proposições, entre outras coisas.



Em alguns locais, o profissional júnior já começa a ter maior interação com os clientes – onde esse modelo é pertinente. Outras estruturas preferem delegar essa atribuição a profissionais com mais anos de formado ou de casa.[17]

Importante ressaltar que, no momento em que um profissional júnior entra em determinado time, o ideal é que os procedimentos básicos da atuação da equipe estejam estruturados – caso contrário, a tendência é que o profissional se frustre, porque ele, muitas vezes, não tem experiência suficiente para estruturar esses processos por si só. Processos de facilitação de entrada (os chamados “onboarding”) servem para começar essa jornada de maneira organizada e fluída.

Profissional Pleno

Habilidades de estratégia, de compreender o problema e saber delinear caminhos, enxergar além dos fatos e conseguir vislumbrar oportunidades, ameaças e traçar caminhos para mitigar eventuais riscos. O profissional pleno precisa ser capaz de “colocar uma estratégia de pé”. Produz e orienta a produção de materiais (apresentações institucionais, memoriais para clientes ou tomadores de decisão, entre diversos outros); sintetiza o problema de sua instituição ou do seu cliente de maneira clara e objetiva, além de transmitir as mensagens de forma objetiva. A capacidade de comunicação, tanto interna quanto externamente, deve evoluir quando um profissional passa de estagiário a júnior, de pleno a sênior, e, finalmente, a uma posição de liderança (se for o caso). Há diferença significativa no nível de autonomia, em termos de análise de temas relevantes para o negócio e de definição e implementação de planos de ação, se comparado a um profissional júnior.

Palavra-chave: consolidar.

- Capacidade de antecipar movimentos, definir e implementar estratégias: não apenas definir quais são as variáveis, mas compreender quais peças movimentar (alusão a um jogo de xadrez, no qual é necessário alinhar inteligência, estratégia e momentum).
- Habilidade de transportar conhecimento e aprendizado a respeito de determinado tema para outras temáticas, fazer paralelos. Exemplo prático: usar a experiência prévia de contato com certo tomador de decisão para tentar antecipar a percepção desse mesmo stakeholder a respeito de assunto correlato.
- São pessoas que conseguem identificar um problema, preparar um posicionamento e um plano de ação e sabem como reagir às demandas dos clientes. Nesse momento da carreira, gerenciar pessoas não é uma prioridade, apesar de ser realidade para alguns plenos.

[17] Em algumas estruturas, até mesmo os estagiários têm contato intenso com clientes, sejam eles internos ou externos. Isso varia muito conforme o tamanho da equipe e da instituição

Capabilities de interesse mencionadas

- Experiência e a interação prévia de interlocução com áreas correlatas, como comunicação jurídico, finanças, marketing entre outras.
- Contato prévio com tomadores de decisão, para vagas que envolvem engajamento
- Storytelling: é imprescindível não apenas saber falar, mas saber se comunicar de maneira sucinta e objetiva.
- Importância de adequar o discurso conforme o stakeholder. Palavra-chave: traduzir
- Soft skills: boa comunicação, senso de prioridade, boa relação interpessoal.

Transição: de Pleno a Sênior

Existe uma área cinzenta entre esses profissionais nas entrevistas, sendo que alguns entrevistados não souberam apontar diferenças significativas entre eles, sendo mais nuançada.

- Intermediação entre operação e estratégia: quanto maior a desenvoltura, mais sênior o profissional.
- Aumenta o fator estratégico: o profissional avalia, por exemplo, se a empresa deve atuar em seu nome ou via associação, sendo que, nesta última, seu pleito pode ser fortalecido ou dissolvido – é uma via de mão dupla.
- Gerenciamento de consultorias (para empresas que contratam esse tipo de serviço) e interlocução intensa com áreas pares internas.
- Avaliação propositiva, e não apenas descritiva. Não apenas participa da tomada de decisão, mas traz mais respostas do que questionamentos.
- Revisão, na medida do possível/necessário, do trabalho da equipe.
- Apoio técnico: produção especializada de conteúdo.
- Prospecção (dentro e fora dos clientes já existentes) e elaboração de propostas para novos negócios: saber propor novos produtos para clientes já existentes foi mencionado como característica que demonstra maturidade profissional.



Profissional Sênior

Resiliência, capacidade de lidar com pressão – seja a pressão de cliente, a pressão dentro do Congresso, sentar em uma mesa de negociação e ter a maturidade de compreender os impactos do que está acontecendo ali para o cliente.

Palavra-chave: bagagem

- A necessidade de realizar prospecção pode estar vinculada à posição do sênior, em determinadas estruturas.
- Passar segurança para o cliente, postura, firmeza nos posicionamentos, “capacidade de mergulhar”: o profissional sai do raso e aprofunda o conteúdo dos seus conhecimentos e posicionamentos. Compreende em sua completude quais são as dores do negócio do cliente ou da sua instituição.
- Profissional não apenas proativo, mas propositivo. Como exemplo, trazemos a seguinte situação: o cliente atua em determinada área, mas comentou em reunião que a alta diretoria da empresa cogita expandir para uma área nova – essa informação precisa constar no radar do profissional. Então, a partir daí, em qualquer movimento, o profissional proativamente já entra em contato com cliente, já manda uma mensagem já propõe uma ação. Como consultor, não basta trazer um cliente, é preciso mantê-lo satisfeito para fidelizá-lo.

Posição de gerenciamento de pessoas

Independente da nomenclatura do cargo [18]: é essencial para o profissional que chega a uma cadeira de gerenciamento de pessoas, seja ela de coordenadoria/gerência/diretoria ou tenha outra nomenclatura, dominar a comunicação: compreender que, a partir do momento em que ocupa um cargo nesse nível, a pessoa passa a ser um diplomata corporativo, uma extensão da sua instituição. Não apenas trazer respostas, mas direcionar o time nessa direção.

Palavra-chave: liderança

Destacaremos as atribuições de maneira separada nas seguintes frentes complementares:

(i) Cliente | Perspectiva externa: qual é a qualidade da entrega que estamos trazendo para os clientes?

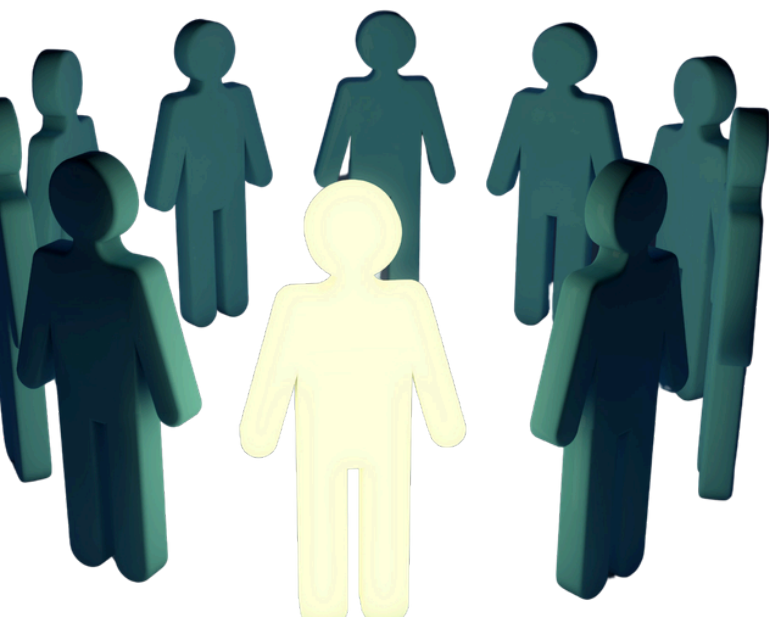
(ii) Equipe | Perspectiva interna: como a equipe está se organizando, o que cada um vai fazer? Em que momento cada um vai fazer? Priorizando, segundo a atuação de cada um (uso de timesheet, por exemplo). Gerenciamento interno, não só de atribuições para a equipe, mas também de entender o tempo e as demandas, se as demandas estão suficientes para a para a equipe ou não, se estão precisando de ajuda; se estão precisando, que diminua um pouco ali a carga ou aumente um pouco a carga.

(iii) Comunicação: se expressar bem e adaptar a fala aos diferentes interlocutores, sejam eles internos ou externos à instituição que representa.

(iv) Prospecção: olhar para novas possibilidades: novas oportunidades e captação. Não se trata, apenas, de atrair novos clientes, mas também de fidelizar os já existentes.

(v) Networking: capacidade de se relacionar com o seu entorno como um ecossistema, composto não apenas pelos colegas/pares e por seus liderados, mas pelas consultorias que prestam serviço (se for o caso), com assessorias legislativas e, claro, com os próprios tomadores de decisão.

(vi) Intenção: é necessário o profissional querer assumir uma posição de liderança. Não precisa ser o caminho de todos, e tudo bem.



*Ser chefe é DIFERENTE de ser líder.
Mandar é diferente de inspirar.
Liderança é inspiradora, traz os outros para cima.*

[18] Algumas estruturas usam como nomenclatura dos cargos os termos: coordenador, gerente, diretor. Mas percebemos que, muitas vezes, as atribuições são semelhantes, apesar da nomenclatura diferente, a depender da instituição. Acharmos mais pertinente, portanto, manter a descrição no item “posição de gerenciamento de pessoas”, de maneira indistinta

CURSOS E OUTRAS SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROFISSIONAL

Foram compartilhadas diversas ideias de cursos que poderiam ajudar os colegas em sua formação básica e aprimoramento profissional. Além dos cursos técnicos de matérias que atravessam a atuação de todos os profissionais de RelGov, há grande interesse em formações mais práticas, com foco particular em soft skills, inclusive com dinâmicas. Seguem as mais mencionadas na pesquisa, que podem servir como sugestão de aprimoramento ou mesmo como investimento para cursos internos, como já tem sido feito por algumas empresas:

- **Temáticas de interesse mais mencionadas para cursos (hard skills):**
 - Processo legislativo | Regimento
 - Compliance
 - Técnica legislativa
 - Advocacy
 - Construção de narrativas | Elaboração de estratégia
 - Gestão de projetos
- **Sugestões de workshops de aprimoramento (soft skills)**
 - Be-a-bá das Relações governamentais: como se faz, na prática, o monitoramento de uma proposição? Disso, é possível derivar cursos, workshops práticos de como realizar, na prática, cada etapa. Isso é válido, também, para a interlocução com tomadores de decisão: como se faz a interlocução com membros dos Poderes? É uma habilidade que se adquire na prática, mas que pode ter preparo prévio, que é sempre bem-vindo (roleplay).
 - Como se registra a interação/reunião com stakeholder relevante? Faz sentido ter um template geral que possa ser adequado às necessidades da sua instituição, por exemplo.
 - Curadoria de proposições: como definir a relevância e estabelecer prioridades entre proposições legislativas? Ao que o profissional precisa se atentar para definir suas prioridades nesse sentido?



04.4 O PROFISSIONAL DE RELGOV DO FUTURO: TENDÊNCIAS

RELGOV BASEADO EM EVIDÊNCIA

Os profissionais de RelGov têm buscado ferramentas que poupem tempo no que é considerado básico do mercado, quase uma “commodity”: relatórios de acompanhamento de tramitação legislativa, perfis de stakeholders com informações básicas, produção de rede de relacionamento, entre outros. Há movimento de investimento – seja in house, seja contratando plataformas já consolidadas no mercado - para construir sistemas que possam “conversar” entre si e que possibilitem a busca de dados e produção de material de forma eficiente, para que o profissional possa se dedicar a elaborar estratégias mais refinadas e fomentar sua rede de relacionamentos.

*“Eu não quero favores. Eu não quero amizades, eu não quero relações interpessoais misturadas, então esse é um crivo fundamental para o meu modo de ver a atividade de relações governamentais.”
(Entrevistado do setor empresarial)*

Sobre a contratação de ferramentas tecnológicas:

“Demanda tempo, demanda energia, e muitas vezes simplesmente não dá certo. E errar custa dinheiro.” (Entrevistado de consultoria)

A avaliação de impacto de determinada proposição/política pública para o negócio é praticamente unânime, apesar de as classificações de risco variarem. Saber se se trata de ameaça ou oportunidade, e algum tipo de segregação do nível de impacto (em alto, médio e baixo, por exemplo) está sempre no radar e é prática essencial para praticamente todos os profissionais entrevistados.

A avaliação do impacto no negócio, analisada em conjunto com a probabilidade de aprovação de determinada proposição (há plataformas internas e plataformas contratadas que realizam essa análise) dão subsídio para a tomada de decisão em prol do engajamento ou não. Caso haja opção pelo engajamento, este pode ser mais ou menos ativo: no caso de determinadas instituições, existe, inclusive, a possibilidade de ser individual ou coletivo (via associação, por exemplo).

Lobby e Advocacy com base em evidências, com foco na cocriação de políticas públicas:

ao invés de tentar implementar uma legislação que tome um ponto de vista como exclusivo, há tendência crescente em tentar angariar mais apoio e aproveitar os interesses da sociedade civil para auxiliar os pleitos da instituição, ajudando a cocriar legislações que sejam benéficas não apenas para os propósitos da mesma, mas para uma quantidade mais significativa de atores.



Ponto de atenção: sobre a importância de fazer relações governamentais de maneira séria e atenta aos indicadores e métricas, o que possibilita a perenidade dos resultados dentro da instituição, uma vez que a atuação fica menos dependente do profissional em si, no melhor estilo “política de Estado, e não de governo”.



A fluência no engajamento político digital, sair do monitoramento puro para monitoramento digital, que inclui redes sociais e avaliar o comportamento de tomadores de decisão com suas respectivas redes de relacionamento, é percebido como relevante para os profissionais entrevistados. **Saber como engajar digitalmente com a classe política é um diferencial.** A percepção geral é que as empresas já sabem engajar muito bem seus consumidores, mas ainda não conseguiram atingir o mesmo nível de atuação com políticos e outros atores relevantes.

Ferramentas e habilidades mencionadas:

- Familiaridade com pacote Office, Power BI, Chat GPT, Gemini;
- Coleta e Análise de grandes quantidades de dados de bases abertas é algo tido como essencial pelos entrevistados;
- Ferramentas de mapeamento e gestão de stakeholders.

SOBRE A NECESSIDADE DE INTERAÇÃO ENTRE ÁREAS: RELGOV E TECNOLOGIA

A área ainda cria planilhas, descrições de processos complexos, existe distanciamento significativo das pessoas em relação à área de tecnologia de um lado e da política de outro. Existem, inclusive, áreas que parecem criar dificuldades – ou não se esforçar para solucioná-las – para justificar a sua importância. É imprescindível construir uma ponte entre essas áreas, que envolve letramento de parte a parte, tanto dos profissionais de tecnologia quanto dos profissionais de RelGov, que precisam, para isso, saber como engajar a liderança, inclusive, para compreender os aspectos intangíveis da sua atuação.

Profissional cada vez mais desejado pelo mercado: **RelGover fluente em tecnologia.** O profissional de relações governamentais que souber parametrizar robôs, manter o sistema organizado, a governança sempre em dia e fazer uma análise das informações que estão sendo coletadas e conseguir vislumbrar de que maneira essa informação vai impactar o cliente em alguma instância, fazendo uma análise qualificada da informação, é um profissional cada vez mais desejado pelo mercado. Este profissional idealmente irá conseguir parametrizar a máquina para que ela realize o trabalho de coleta e de organização das informações. Importante compreender conceitos básicos de como funciona um banco de dados, um software, uma ferramenta de LLM [18].

[18] *Large Language Model*, ou Modelo de Linguagem Grande, são programas de inteligência artificial treinados com vastos conjuntos de dados textuais.

O profissional de RelGov não será substituído por ferramentas tecnológicas no futuro breve. Ele ainda faz o que a máquina não é capaz de fazer: ler entrelinhas, subjetividade, compreender contextos com profundidade e, principalmente, construir relacionamentos. As ferramentas poupam o tempo do profissional, que consegue focar seus esforços na parte de análise estratégica.

Sobre aprimoramento das plataformas, tags e cocriação:

O aprimoramento contínuo do filtro de proposições por tags foi mencionado como algo extremamente relevante para permitir que o profissional de RelGov passe mais tempo criando estratégias do que selecionando novos projetos de interesse. Entretanto, a filtragem humana ainda parece ser a mais confiável e ainda é a opção de muitas estruturas que, apesar de contratarem GovTechs [19], ainda dependem dos seus profissionais (geralmente em níveis mais júniores) para avaliar a relevância dos novos projetos [20].

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Ainda há grande receio de utilização de inteligência artificial para fazer previsões, elaborar estratégia e documentos mais propositivos. A IA ainda é mais bem vista para elaborar resumos, uma vez que o conteúdo está dado, e há menos espaço para os chamados “delírios” da

*“No enunciado da nossa atividade tem relações: relações é humano, a humano.”
(Entrevistado de consultoria, sobre a possibilidade de substituição do profissional de RelGov por IA)*

inteligência artificial. Ressaltou-se a importância da inteligência artificial para estabelecer correlações que seriam muito difíceis fazer “na unha”. De qualquer maneira, entrevistas apontam que a IA certamente impactou o trabalho dos profissionais da área, tanto ao aumentar a produtividade do trabalho que produzem quanto para ajudá-los a entregar resultados externos melhores do que realizavam anteriormente.

Sobre não confiar cegamente na inteligência artificial: relevância de checar os dados (fact checking) e discussão sobre produtividade vs. qualidade/relevância do conteúdo. Além disso, fazer uma análise IMPARCIAL é cada vez mais difícil, e o profissional que consegue chegar o mais perto possível disso certamente será bem visto pelo mercado.

Quando se fala relações institucionais e governamentais, o relacionamento interpessoal sempre será essencial.

[19] As govtechs são empresas que fazem uso intensivo de tecnologia, seja para auxiliar o governo a aprimorar a gestão de políticas públicas e a economia de recursos; seja para facilitar o acesso a dados públicos por parte de empresas que utilizam essas informações como subsídio para o seu trabalho. Informação disponível em: <https://brazillab.org.br/noticias/o-que-e-govtech>; e <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/govtechs>. Acesso: 03 dez. 2025.

[20] Isso pode ser visto nesta fala de entrevistado de consultoria: “Por exemplo, a gente já trabalhou com diversas plataformas de projetos novos, que identificamos projetos novos e faz a separação. De acordo com tags com palavras, chats. Mas a gente entende que isso é muito perigoso. Porque não sei se eu coloco uma palavra doença rara, tudo o que é doença rara vai ser de interesse do meu cliente? Não necessariamente. E se eu não coloco um profissional para fazer esse filtro, isso vai passando.”

Sobre entender a gramática: o profissional não precisa, necessariamente, saber desenvolver.

É importante saber pedir para um desenvolvedor ou para a própria IA, ou seja, ser um bom proponente de Prompt. Ressalta-se, então, a importância de se entender o funcionamento e limites da tecnologia a ser usada.

Sobre a curiosidade: aprender a encontrar é fundamental.

É importante mencionar a relevância de confiar exclusivamente em fontes oficiais quando tratamos de normas, sejam elas federais, estaduais ou municipais.

Importância de selecionar informações úteis: talvez seja óbvio, mas não custa lembrar que ao seu cliente, seja ele externo ou interno (dentro da própria estrutura da empresa), não faltam informações – ele precisa de resolutividade. Isso significa que, no geral, quantidade não é qualidade. De relatórios que ninguém lê, o mundo corporativo já está cheio. As equipes têm investido em produtos baseados em dados que congregam informações que todo mundo tem (sobre tramitação ou notícias que saem na mídia/redes sociais) com informações de bastidores, na medida do possível. E, com isso, estruturam produtos diferenciados e adaptados aos interesses dos respectivos clientes. É justamente por isso que sempre se ressalta a necessidade de conhecer o negócio. De nada serve acompanhar milhares de projetos se a priorização é deficitária.

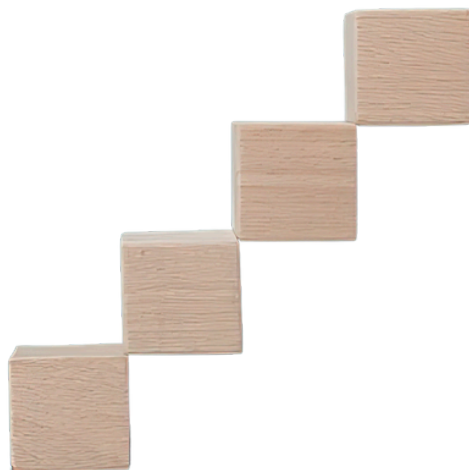
“O profissional (precisa ser) capaz, necessariamente, de ler dados, capaz de consumir dados de forma qualificada e estratégica” (Entrevistado do setor empresarial)

Demandas do mercado:

- plataformas que apresentam a probabilidade (em porcentagem) de aprovação de proposições
- plataformas que apontam as tendências de votação de parlamentares, de acordo com temáticas correlatas em relação às quais pode haver uma tendência de votação: como o parlamentar X que votou de tal maneira sobre a reforma tributária, votaria em relação à taxa de defensivos agrícolas (por exemplo)
- mapeamento preditivo de aliados/opositores, tendo como base redes de relacionamentos também foi mencionado como componente interessante para promover mecanismos que possibilitam que o profissional de RelGov priorize a elaboração de estratégia e foque seus esforços em campanhas de advocacy, por exemplo, mais certeiras, que permitam prever quais os tomadores de decisão mais influentes e, no mundo ideal, os mais potencialmente “persuadíveis” em prol de determinada causa
- aprimoramento paulatino das ferramentas já disponíveis de testes de mensagem: estas ferramentas leem os posicionamentos do stakeholder de interesse, e servem para que se realize um teste de rejeição/aceitação da mensagem que se pretende publicar, permitindo que se avalie, com maior precisão, como levar essa comunicação para um ator específico.

05 CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

Este estudo foi um esforço de congregar percepções de profissionais da área a respeito da profissão de Relações Governamentais no país. Acreditamos que o presente levantamento pode ajudar os colegas a refletirem sobre o que está funcionando, o que não está, e o que podem fazer para repensar e aprimorar cada vez mais sua atuação na área, bem como o planejamento de suas carreiras ou estruturas institucionais. Ao mapearmos os diferentes perfis de profissionais, suas trajetórias e desafios que enfrentam, tentou-se promover um ambiente cada vez mais bem estruturado, transparente e inclusivo.



06 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FGV, Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI). Futuro das profissões jurídicas. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/node/208>. Acesso: 13 mai. 2025.

GALVÃO, Eduardo Ribeiro (org.). O Perfil do Profissional de Relações Governamentais 2023. Brasília: Pensar RelGov, 2023. Disponível em www.pensarrelgov.org.br. Acesso: 03 dez. 2025.

IRELGOV. Modelos de Referência em Relações Governamentais: profissional, organização e prestador de serviço, 1ª edição, 2024.

SOBRE AS AUTORAS



Tatiane Guimarães Salvador

Mestra em Direito e Desenvolvimento pela FGV Direito SP, sócia e mentora de escrita e pesquisa acadêmica na DAMA Acadêmica e assistente de pesquisa bolsista do IRELGOV desde 2025.



Mariana Chaimovich

Advogada, doutora em Relações Internacionais e mestre em Direito Internacional pela Universidade de São Paulo. Atuou como Conselheira Consultiva (senior fellow) do IRELGOV entre 2023 e 2025. Assumiu o cargo de Diretora-Executiva do Instituto em 2026.

CONSELHO CONSULTIVO

O Conselho Consultivo do IRELGOV é um órgão estratégico que desempenha funções consultivas e executivas, fundamentais para fortalecer a missão de promover o conhecimento e as melhores práticas em Relações Governamentais. Suas principais atribuições incluem liderar a produção e a curadoria do conhecimento gerado pelo *think tank*, assessorando a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva em ações de difusão e impacto.

Além disso, o Conselho é responsável por desenvolver, gerir e atualizar modelos de referência essenciais, como o de competências do profissional e o de processos para empresas. Suas atividades são orientadas pela Agenda de Relações Governamentais e Políticas Públicas definida para o biênio em curso, assegurando alinhamento com os temas prioritários e os desafios contemporâneos da área.

EXPEDIENTE

AUTORAS

MARIANA CHAIMOVICH - CONSELHEIRA CONSULTIVA
TATIANE GUIMARÃES SALVADOR - ASSISTENTE DE PESQUISA BOLSISTA

REVISORES

THOMAZ D'ADDIO - CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO
DANIELA QUEIROZ - DIRETORA DE COMUNICAÇÃO
DÉBORA MONTEIRO - MESTRE EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CONSELHO DELIBERATIVO

PATRICIA NEPOMUCENO - PRESIDENTE
JULIANA MARRA - VICE-PRESIDENTE
FELIPE CARVALHO - CONSELHEIRO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PABLO CESÁRIO - CONSELHEIRO DE CONTEÚDO
MARIANA GUIMARÃES - CONSELHEIRA JURÍDICA
THOMAZ D'ADDIO - CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO
JOSEMAR PESSOA - CONSELHEIRA DE PARCERIAS
VERÔNICA HOE - CONSELHEIRA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CARLOS LIMA - CONSELHEIRO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS
ARIELA ZANETTA - CONSELHEIRA DE CARREIRAS

CONTATO

Rua Dr. Renato Paes de Barros nº 33 - sl. 151 Itaim Bibi -
São Paulo - SP CEP 04530-904
Fone: +55 11 98536-0012 / +55 11 99157-0920
E-mail: irelgov@irelgov.com.br

ANEXO I: ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- *Questionário para entrevista semiestruturada*
- *Duração estimada da entrevista: 30-60 min.*

Bom dia | Boa tarde!

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer pelo seu tempo e abertura para conversar conosco. Meu nome é Mariana Chaimovich, sou senior fellow do IRELGOV para o biênio de 2025-2026. Em 2024, coordenei uma pesquisa sobre indicadores da atividade de relações governamentais. No momento, estou trabalhando em uma iniciativa do Instituto financiada pela empresa TOTVS, que tem por objetivo mapear e elucidar os principais caminhos/trilhas profissionais dos nossos colegas de carreira de relações governamentais. Reiteramos que, apesar de este projeto ser financiado pela TOTVS, a iniciativa é liderada e executada pelo Instituto, como produto de pesquisa de sênior fellows do IRELGOV.

Nosso objetivo, com essa conversa, é entender como [(a/o) nome da instituição, no caso de PJ entrevistada] enxerga essa temática e tem interagido com ela, principalmente dentro da própria instituição. Temos conversado com diferentes atores – principalmente do setor privado, mas também na esfera pública - justamente para compreender as diferentes nuances do tema, com enfoque nos diferentes papéis que formação do profissional, suas competências, habilidades, soft/hard skills possuem nesse contexto.

Tendo isso em vista, separamos algumas perguntas para orientar nossa conversa, que será de até 1 hora, no máximo. Fiquem à vontade para intervir da maneira que desejar.

Com sua autorização, gostaríamos de gravar esta entrevista para assegurar que nenhuma informação se perca – a gravação é estritamente confidencial e não será visualizada por ninguém a não ser os entrevistadores. O Sr./Sra. teria alguma dúvida antes de começarmos?

Precisamos ter os seguintes dados em mente para que essa compilação nos permita fazer um balanço das entrevistas:

- Quem é o entrevistado?
- Instituição pode ser classificada como: Empresa Pública ou Empresa Privada – e, dentro desta última:
 - (i) Consultoria de:
 - Relações Governamentais
 - Análise de Risco
 - Relações Públicas | Institucionais
 - Monitoramento
 - Comunicação
 - (ii) Escritório de Advocacia
 - (iii) Terceiro Setor (associação de classe, ONG, etc)
 - (iv) Academia | Think Tank
 - (v) Outro

- Tamanho da empresa (número de funcionários (total e da área de RIG), faturamento (se essa informação estiver disponível).
- Empresa nacional ou estrangeira (ou associadas nacionais ou estrangeiras).
- Setor de atuação. Faz parte de associação setorial? Se sim, qual?
- Denominação da área: relações governamentais, relações institucionais, relações institucionais e governamentais, assuntos corporativos, políticas públicas, *public affairs*, regulatório, relações com investidores, relações externas, outros.
- Cargo.
- Linha de reporte.

PARTE A: PERGUNTAS PRINCIPAIS

1. Antes de entrarmos na pauta específica, você poderia comentar quais são as responsabilidades da área em que atua na [nome da instituição]? Como é um dia típico de trabalho para você?
2. Onde a área está alocada dentro da empresa?
3. Qual é a estrutura da área?
 - a. Se não atuar em relações governamentais, qual a conexão entre as áreas?

Em relação ao método utilizado para contratar novos profissionais

4. A área já possui metodologia específica/passos-a-passo específico para contratar novos ingressantes?
Em caso **negativo**, faz parte do plano da área de estruturar?
Em caso **positivo**,
 - a. Como chegaram nesse processo? Trata-se de método já institucionalizado na estrutura da empresa, ou é algo particular à área de RelGov?

Em relação ao plano de carreira dentro da instituição

5. Existe um plano de carreira estruturado na instituição? Se sim, poderia nos passar em linhas gerais? Caso tenha algum documento que descreva este processo, poderia compartilhar?
6. Periodicidade: existem/quais são os períodos de tempo estabelecidos para a progressão de carreira na sua instituição? Existe esse tipo de avaliação?
7. Quais os principais desafios (internos e externos à instituição) que você percebe no processo? Na sua percepção, existe um lado negativo – eventual engessamento no processo de contratação/ascensão na carreira ou algo parecido?

Sobre conhecimentos, competências/habilidades e atitudes

8. Poderia **elencar alguns dos conhecimentos / habilidades ou competências / atitudes requeridas para profissionais de relações institucionais e governamentais**? De que maneira os profissionais têm incorporado determinadas características na estrutura e na cultura organizacional das instituições?
9. Como a instituição tem se esforçado para ajudar os profissionais a aprimorarem esses conhecimentos/habilidades/atitudes? Existe algum tipo de programa de formação / mentoria estruturado nesse sentido?

10. O que diferencia um profissional júnior de um sênior, e quais são as habilidades necessárias para que se ascenda a uma posição de gerenciamento de pessoas? Quais as características necessárias para um líder?

PARTE B: O PROFISSIONAL DE RELGOV DO FUTURO

Em relação ao uso de tecnologia pelos profissionais da empresa

11. Quais competências relacionadas ao uso de tecnologia (i) aparecem nas vagas e (ii) são de fato utilizadas pelos respondentes uma vez ingressaram no emprego
12. Quais as ferramentas consideradas imprescindíveis para a atuação dos profissionais? Existem requisitos crescentes conforme sobem na hierarquia?

Em relação às **tendências**:

13. Quais as tendências que vocês consideram relevantes e têm surgido nas discussões internas/externas para os profissionais ingressantes na carreira de RelGov? Algo que faça sentido mencionar?
14. Existe, por parte dos interlocutores com os quais vocês trabalham (clientes internos/externos, tomadores de decisão, etc) algum tipo de comentário/demanda sobre o tipo de profissional que os atende? Seja perfil de formação, habilidades mencionadas, etc?

PARTE C: CONCLUSÃO

15. Há alguma dúvida ou pergunta que queira sanar/realizar?

ANEXO II: E-MAIL DE CONVITE PARA ENTREVISTAS

PJ

Prezado [___], boa tarde, tudo bem por aí?

Aqui é a Mariana Chaimovich, sênior fellow do IRELGOV. Estou conduzindo uma pesquisa no âmbito do Instituto sobre as trilhas de carreira do profissional de Relações Governamentais.

Acreditamos que sua colaboração seria de grande valia para nossa pesquisa. Por esse motivo, gostaríamos de **convidá-la para entrevista de aproximadamente 1 hora**, na qual seguiremos um roteiro pré-estruturado para entender como sua companhia lida com a contratação de profissionais, plano de carreira e quais as habilidades e competências necessárias para uma atuação de sucesso na prática.

Os resultados desta pesquisa serão compilados e publicados, contribuindo para o desenvolvimento de melhores práticas do IRELGOV.

Agradecemos desde já pela sua atenção e pedimos que selecione o horário que for mais pertinente para você dentre aqueles disponibilizados na plataforma Calendly: [aqui](#). Caso não possa em nenhum desses dias/horários, pedimos que me avise, e tentaremos acomodar um encontro em outra data.

Ficamos disponíveis para solucionar quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

IRELGOV

ANEXO III: ÍNTEGRA DO ESTUDO SOBRE PROFISSÕES

SUMÁRIO

OBJETIVO 1: Mapear competências e habilidades essenciais para profissionais de Relações Institucionais e Governamentais (RelGov), identificando quais são aplicadas na prática e como contribuem para o desempenho e crescimento na carreira	50
Habilidade de se relacionar	51
Abertura para Aprendizagem	53
Ética Profissional.....	55
Adaptabilidade e Jogo de Cintura.....	58
Formação e Desenvolvimento do Profissional de RelGov.....	61
Conhecimentos Essenciais do Profissional de RelGov (hard skills)	64
OBJETIVO 2: Analisar as trilhas de carreira possíveis para profissionais da área, considerando diferentes setores e estruturas organizacionais, como empresas, consultorias, escritórios de advocacia, setor público e terceiro setor.....	67
Estruturas e Setores de Atuação em RelGov.....	68
Trilhas de Desenvolvimento Profissional	71
Competências Evolutivas ao Longo da Carreira	74
Impacto Setorial e Estrutural na Remuneração	77
Cultura Organizacional e Expectativas de Crescimento	80
OBJETIVO 3: Definir perfis e níveis hierárquicos na carreira de RelGov, diferenciando as competências e responsabilidades entre posições júnior, pleno, sênior e de liderança.....	83
Estrutura hierárquica e funções	84
Entrada e perfil inicial.....	87
Profissional Pleno e Sênior	90
Maturidade e tomada de decisão	93
OBJETIVO 4: Identificar padrões estruturais das equipes de RelGov em diferentes tipos de instituições e setores, compreendendo como suas necessidades específicas impactam a organização dos cargos e funções.....	96
Estrutura interna e autonomia da área de RelGov.....	97
Modelo de equipe e papéis funcionais	99
Interação com outras áreas e atores internos	102
Tipologias operacionais e maturidade institucional.....	104

OBJETIVO 5: Mitigar vieses e barreiras de acesso à carreira, analisando desafios enfrentados por diferentes perfis de profissionais e propondo soluções para ampliar a diversidade e inclusão no setor.	106
Barreiras de Entrada e Falta de Clareza do Campo	107
Vieses Geracionais na Percepção de Maturidade Profissional.....	110
Obstáculos Estruturais: Recursos, Exigências e Cultura Interna	112
OBJETIVO 6: Desenvolver diretrizes para a descrição de cargos mais alinhada à realidade do mercado, garantindo maior clareza sobre requisitos, atribuições e expectativas de evolução na carreira	115
Recrutamento e perfil de entrada.....	116
Avaliação e progressão interna	119
Expectativas de progressão e alinhamento de diretrizes.....	121
Desenvolvimento e liderança	124
Governança de RH e Estrutura de Suporte	127
OBJETIVO 7: Gerar insumos para políticas e boas práticas voltadas à profissionalização do setor de RelGov, contribuindo para a transparência e efetividade da atuação no campo das relações governamentais e institucionais.....	130
Métricas e Indicadores de Efetividade	131
Avaliação do Serviço e Feedback com Clientes	134
Design de Relatórios e Consumo da Informação	136
Modelo Operacional e Rotinas de Trabalho.....	138
Desenvolvimento Profissional e Variedade de Atuação	141
Atributos de Atração e Proposta de Valor do Empregador.....	144
OBJETIVO 8: Subsidiar a criação de programas de cargos e salários compatíveis com os níveis de desenvolvimento profissional e com as competências exigidas para cada estágio da carreira.	147
Princípios Estruturantes para Programas de Cargos e Salários.....	148
Mecanismos de Avaliação e Progressão Justa	150
Diretrizes para Estruturar Funções, Escopos e Remunerações.....	152
Governança do Programa e Fluxos Internos	154
OBJETIVO 9: Fornecer recomendações para o aprimoramento da formação profissional, apontando lacunas e oportunidades para o desenvolvimento de cursos, treinamentos e certificações na área.	156
Fundamentos Estruturantes da Profissão	157
Formação Técnica e Desenvolvimento Experiencial	160

Estruturas Institucionais de Aprendizagem.....	163
OBJETIVO 10: Investigar o uso de tecnologia e outras tendências do profissional do RelGov do futuro	166
Fluência Tecnológica, IA e Letramento em Dados	167
Reconfiguração do Papel do Profissional: da Informação à Estratégia.....	170
Processos, Ferramentas e Perfis Híbridos de RelGov.....	172
Formatos de Entrega e Tendências Operacionais	174

OBJETIVO 1: MAPEAR COMPETÊNCIAS E HABILIDADES ESSENCIAIS PARA PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS (RELGOV), IDENTIFICANDO QUAIS SÃO APLICADAS NA PRÁTICA E COMO CONTRIBUEM PARA O DESEMPENHO E CRESCIMENTO NA CARREIRA

Este objetivo introduz o alicerce da pesquisa: compreender quais competências — técnicas, comportamentais e relacionais — realmente sustentam a atuação em Relações Governamentais.

As entrevistas revelam que o campo combina capacidades tradicionalmente percebidas pelos profissionais como imprescindíveis para a atuação na área (análise política, interlocução, escrita estratégica) com habilidades que podemos chamar de contemporâneas (dados, narrativa, negociação complexa), sempre apoiadas por maturidade e autonomia, conforme o profissional se consolida na carreira.

As categorias deste objetivo mostram o que diferencia desempenho mediano de excelência e ajudam a construir uma taxonomia clara do “core” profissional de RelGov no Brasil.

1.1. Habilidade de se relacionar

A capacidade de construir e sustentar relações de confiança é o eixo humano da atuação em Relações Governamentais, é o que transforma conhecimento técnico em influência.

Relacionar-se bem é dominar a arte da influência com ética e sensibilidade. O profissional de RelGov precisa **equilibrar empatia, clareza e escuta ativa** para criar pontes entre pessoas, instituições e interesses diversos. Essa habilidade sustenta o diálogo e viabiliza resultados em ambientes complexos e competitivos.

“A parte técnica é importante, mas se aprende rápido na prática. O mais difícil de ensinar são as percepções políticas, leitura de cenário, saber o que dizer, como se posicionar.” (Entrevistado do terceiro setor)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Empatia e Adaptabilidade	Ler o outro	Saber ajustar o discurso e o tom conforme o interlocutor, seja um parlamentar ou um integrante do Poder Executivo.
Leitura política e percepção de contexto	Saber o que dizer	A leitura de cenário e as percepções políticas são mais difíceis de ensinar do que a técnica.
Comunicação interpessoal	Traduzir e conectar	Clareza, escuta ativa, escrita e fala eficazes são vistas como diferencial.
Construção de pontes	Inter-times	Capacidade de articular pessoas e temas diversos, criando conexão entre áreas.
Flexibilidade e Resiliência	Conviver e seguir	Saber lidar com pressão, múltiplos temas e perfis diferentes sem desgaste.



O profissional de RelGov se sustenta em relações: a influência nasce da empatia, da escuta e da confiança. Os entrevistados defendem que esses são elementos que nenhuma automação ou técnica isolada substitui.

O que as entrevistas nos mostraram:

- As empresas e consultorias valorizam o perfil relacional acima do domínio técnico inicial (“técnica se aprende, relacionamento se constrói”).
- A confiança e a leitura de cenário são vistas como **ativos estratégicos**, determinando o acesso à informação e a efetividade da atuação.
- Líderes relatam dificuldade em manter profissionais “tecnicamente excelentes, mas difíceis no trato”.
- As competências relacionais aparecem como **critério de progressão na carreira**, especialmente em funções de liderança.

“Não tem como um robô ganhar a confiança de alguém num nível que o cara te confia alguma coisa... Tudo isso ainda é muito humano.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Assim, a habilidade de se relacionar é o eixo transversal das *soft skills* em RelGov. Além de conectar técnica, reputação e influência, ela define a maturidade profissional do setor.

1.2. Abertura para Aprendizagem

A disposição constante para aprender, desaprender e reaprender é o que permite que o profissional de RelGov acompanhe a velocidade das mudanças políticas, institucionais e tecnológicas do seu entorno.

Abertura para aprendizagem é mais do que curiosidade: é **flexibilidade cognitiva e emocional**. É a capacidade de se adaptar a novos temas, ferramentas e linguagens sem resistência, com interesse genuíno por compreender contextos diversos.

“A pessoa precisa estar muito bem-informada e querer aprender... Você não escolhe o setor que vai lidar.”
(Entrevistado de consultoria)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Curiosidade ativa	Querer entender	Necessidade de estar muito bem-informada e querer aprender, pois não necessariamente se escolhe o setor de atuação.
Flexibilidade cognitiva	Virar a chave	É a resiliência, com flexibilidade para se adaptar a outros temas.
Aprendizagem contínua	Sempre disposto	Disposição a aprendizagem e jamais achar que sabe de tudo.
Integração de novos contextos	<i>Upload</i> rápido	Habilidade de rapidamente se inteirar do negócio da empresa e de entender um setor e se adequar.
Cultura de formação ampla	Ser curioso no mundo	Construção de repertório e pensamento original por meio de contato com cultura, jornais e eventos.



A curiosidade é o motor da influência: quem aprende rápido, se adapta melhor e influencia com mais profundidade.

O que as entrevistas nos mostraram:

- A abertura para aprender é percebida como **fator de empregabilidade**: quem aprende rápido e sem resistência cresce mais na carreira.
- Empresas valorizam **profissionais curiosos**, capazes de absorver novos temas e traduzir rapidamente o que é relevante para o negócio.
- A flexibilidade para lidar com diferentes áreas e assuntos é vista como **soft skill estratégica**, especialmente em consultorias e multinacionais.
- A curiosidade cultural e intelectual é interpretada como sinal de **maduridade profissional e pensamento crítico autônomo**.
- “Saber tudo” é menos valorizado do que “estar sempre aprendendo”.

“Tem que ter essa faculdade de sempre estar disposto a aprender e jamais achar que sabe de tudo. Quando o tombo vier, vai ser difícil de levantar.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Assim, a abertura para aprendizagem é a habilidade que sustenta a atualização constante, a escuta ativa e a capacidade de navegar por setores e linguagens distintas. No final, é condição essencial para quem atua num ambiente dinâmico e multissetorial.

1.3. Ética Profissional

A ética profissional em RelGov vai além do cumprimento de regras: ela envolve neutralidade, discernimento político e alinhamento com a cultura organizacional, garantindo que a atuação institucional seja íntegra, estratégica e confiável.

Em um campo permeado por disputas de interesse, visões políticas e pressão por resultados, o profissional ético é aquele que **atua com clareza de propósito e respeita os limites entre convicção pessoal e missão institucional.**

Trata-se de uma competência que combina **autoconsciência, lealdade e responsabilidade**, sustentando a credibilidade individual e da organização.

“O que não dá para ter é uma ideologia muito forte partidária, principalmente no caso de consultoria. Você não pode ter a ideologia num nível que interfira.”
(Entrevistado de consultoria)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Neutralidade política	Separar convicção de atuação	Capacidade de analisar cenários políticos com objetividade, sem deixar que crenças pessoais influenciem decisões estratégicas.
Alinhamento cultural	<i>Fit</i> institucional	Aderência aos valores e à cultura organizacional, atuando em sintonia com a identidade e os princípios da instituição.
Autoconsciência e limites pessoais	Saber dividir	Consciência sobre o próprio papel e discernimento para separar convicções individuais das demandas profissionais.
Responsabilidade institucional	Representar com coerência	Postura responsável diante do público e dos <i>stakeholders</i> , garantindo que a organização seja percebida como íntegra e legítima.
Comprometimento e entrega ética	Vestuário simbólico	Engajamento genuíno com o propósito da instituição, demonstrando senso de pertencimento e entrega responsável.



Integridade é a base da influência: sem ética, nenhuma estratégia se sustenta.

O que as entrevistas nos mostraram:

- A ética é percebida como **pilar da reputação**, tanto pessoal quanto corporativa, em um setor onde confiança é moeda de valor.
- O profissional de RelGov precisa equilibrar **visão crítica** com **neutralidade ideológica**, evitando posturas passionais que contaminem sua análise.
- As empresas valorizam o **fit cultural** e a **lealdade institucional** acima de credenciais técnicas prévias: sempre é possível aprender algo novo, mas lidar com pessoas que não respeitam os colegas de profissão é algo particularmente difícil.
- Ética, nesse contexto, significa **agir com coerência e transparência**, mesmo em temas sensíveis ou que possuam opositores ferrenhos.
- O discernimento ético é visto como **marco de maturidade profissional** e pré-requisito para cargos de liderança.

“Primeiro procuro um profissional que se adeque à cultura da empresa. Isso para nós é condição sine qua non.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Assim, a ética profissional é a base da confiança em Relações Governamentais. É ela que equilibra convicção e técnica, assegurando que a influência seja exercida com responsabilidade, respeito institucional e coerência com a cultura da organização.

1.4. Adaptabilidade e Jogo de Cintura

A capacidade de se adaptar a diferentes contextos, linguagens e públicos é uma das marcas mais valorizadas em Relações Governamentais. O profissional de RelGov precisa ajustar sua atuação com sensibilidade estratégica — lendo o ambiente, o momento e as pessoas com precisão.

Adaptar-se é muito mais do que ser flexível: é **ler o cenário e modular o comportamento** para atuar de forma eficaz em contextos diversos — políticos, técnicos, culturais e institucionais. Essa competência exige sensibilidade, timing e inteligência situacional, equilibrando estratégia, comunicação e empatia.

“O jogo de relações governamentais é um jogo de xadrez. Você tem que ter inteligência, estratégia e atuar no tempo certo.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Leitura de contexto	Entender o ambiente	Capacidade de perceber nuances culturais, políticas e setoriais, adaptando o discurso e o comportamento conforme o interlocutor.
Customização de discurso	Falar a língua do outro	Saber modular a mensagem e o formato da comunicação conforme o público — do parlamentar ao técnico de ministério.
Estratégia e timing	Saber o momento	Entender quando e como agir, evitando esforços improdutivos e aproveitando as janelas de oportunidade certas.
Transição entre temas e setores	Generalista estratégico	Circular entre assuntos variados com base em fundamentos amplos e capacidade de aprendizado rápido.
Versatilidade social e institucional	Jogo de cintura	Saber navegar por diferentes estilos de liderança e ambientes — do <i>board</i> corporativo ao plenário — mantendo a autenticidade e o foco no resultado.



Adaptar não é ceder: é ler o jogo com inteligência e mover-se com propósito.

O que as entrevistas nos mostraram:

- A adaptabilidade é vista como **habilidade-chave para navegar em ambientes diversos e mutáveis**, onde as regras e os interlocutores mudam rapidamente.
- O sucesso do profissional de RelGov depende de **ler o ambiente político e institucional com agilidade**, ajustando postura e discurso conforme o público.
- A **customização da comunicação** é um diferencial — apresentações ou argumentos padronizados ou “de prateleira” são mal recebidos por interlocutores distintos.
- O “jogo de cintura” não é improvisado: é resultado de **análise e preparo estratégico**, combinado à inteligência emocional.
- Saber **atuar com ética, mas também com pragmatismo**, é o que distingue o profissional eficiente do meramente reativo.

“Você tem que ter essa adaptação, essa customização do discurso com a mesma informação — a customização por interlocutor é fundamental.”
(Entrevistado de consultoria)

Adaptabilidade e jogo de cintura são a arte de traduzir contextos complexos em conexões eficazes. Essa competência transforma informação em influência e mantém o profissional relevante, mesmo em ambientes incertos e adversos.

1.5. Formação e Desenvolvimento do Profissional de RelGov

A formação do profissional de Relações Governamentais não se resume à graduação: ela é construída no cruzamento entre vivência prática, diversidade de origens acadêmicas e atualização constante diante de um campo em rápida transformação.

Com a consolidação da área, a formação dos profissionais de RelGov tornou-se **multidisciplinar e dinâmica**. O aprendizado não se dá apenas nas universidades, mas no cotidiano institucional — nas negociações, leituras de cenário e experiências de campo. Mais do que um diploma — que pode, inclusive, ser de qualquer área do conhecimento, o que define um bom profissional é a capacidade de compreender o jogo político e regulatório em suas múltiplas dimensões.

“Acho que a formação não impacta o denominador da equipe. Eu acho que quanto mais plural nós formos, ganhamos mais, desde que a gente tenha uma equipe que tenha liberdade para falar, para se posicionar, para trazer seu ponto de vista.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Diversidade de formações	Pluralidade que soma	O campo atrai profissionais de origens distintas — Direito, Economia, Jornalismo, Relações Internacionais, Ciência Política, entre diversas outras graduações — enriquecendo a estratégia e a visão de negócio.
Aprendizado prático	Formação no campo	A vivência presencial e o contato direto com o ambiente político continuam sendo insubstituíveis para o desenvolvimento das habilidades essenciais da área.
Transição e requalificação	Migrações de carreira	Muitos profissionais chegam de outras áreas, encontrando em RelGov uma forma de aplicar a experiência anterior sob nova lente estratégica.
Capacitação contínua	Aprender sempre	A formação é permanente: envolve atualização legislativa, domínio de processos decisórios e compreensão do papel institucional das políticas públicas.
Profissionalização do setor	Evolução da área	À medida que as empresas estruturam suas áreas de RelGov, cresce a demanda por competências técnicas, metodológicas e éticas mais sofisticadas.



O bom profissional de RelGov não nasce pronto: ele se forma ao longo do caminho.

O que as entrevistas nos mostraram:

- A área de RelGov passou por um processo de **profissionalização acelerada**, especialmente após a pandemia, com novas demandas por presença física, articulação e experiência de campo.
- O perfil ideal é **diverso e multidisciplinar**, e a heterogeneidade das formações acadêmicas enriquece a capacidade analítica das equipes.
- A formação técnica inicial é importante, mas o verdadeiro diferencial está na **capacidade de aprender e se adaptar** a um ambiente regulatório e político em constante mudança.
- As empresas valorizam **times plurais e integrados**, com abertura ao diálogo e aprendizado mútuo.
- O desenvolvimento contínuo é visto como **obrigação ética** para quem atua com influência institucional.

“Os profissionais que começaram a atuar no remoto sofrem para entender a lógica do mundo real. E isso não forma bons profissionais.”
(Entrevistado do setor empresarial)

A formação do profissional de RelGov é viva e evolutiva. Ela se constrói no cruzamento entre teoria, prática e autodesenvolvimento, exigindo curiosidade, presença e consciência institucional — atributos que definem a maturidade do setor.

1.6. Conhecimentos Essenciais do Profissional de RelGov (hard skills)

O domínio técnico e setorial é o alicerce da atuação em Relações Governamentais. Para além de e mais do que conhecer leis ou regulamentos, o profissional precisa compreender o ecossistema em que atua — seus atores, dinâmicas e riscos — para transformar informação em estratégia.

O trabalho em RelGov exige um conjunto híbrido de conhecimentos: jurídicos, políticos, econômicos, regulatórios e institucionais. A complexidade da área demanda profissionais que **combinem repertório técnico com leitura de cenário**, capazes de interpretar fatos, traduzir dados e conectar o contexto político às necessidades da organização.

À medida que avançam na carreira, esses profissionais deixam de apenas identificar informações relevantes para **atuar estrategicamente sobre elas**, definindo prioridades, planos de ação e respostas institucionais.

“O conhecimento técnico tem um peso importante. Ele tem um peso até às vezes maior do que habilidades de gestão: sem o conhecimento, sem o entendimento de políticas públicas, sem entendimento sobre o funcionamento dos órgãos de regulação e autorregulação específicos de que trabalham com governança corporativa, o nosso trabalho fica mais difícil.”
(Entrevistado do terceiro setor)

Eixo	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Conhecimento setorial	Entender o ambiente	Compreender o setor em que atua, suas entidades, lideranças, políticas e riscos, antecipando movimentos e demandas.
Domínio técnico-regulatório	Conhecer as regras do jogo	Entender estruturas de governo, regimentos, tramitação legislativa e normas regulatórias — fundamentos do trabalho em RelGov.
Multidisciplinaridade e visão ampliada	Pensar em várias linguagens	Integrar saberes de direito, economia, ciência política e comunicação, construindo análises consistentes e contextualizadas.
Alfabetização em dados e ferramentas: Conhecer a gramática	Ler e traduzir informações	Usar plataformas, bases e dados (Excel, Power BI, Chat GPT, Inteligov e Sigalei ¹ etc.) para mapear atores e transformar evidências em insights estratégicos.
Evolução e senioridade técnica	Transformar dado em estratégia	Progredir da leitura e monitoramento de fatos para a formulação de estratégias,

¹ Mencionamos especificamente essas duas GovTechs porque foram as mais mencionadas pelos entrevistados ao longo da pesquisa.

Eixo

Palavra-chave

Exemplo extraído das entrevistas

decisões e planos de ação baseados em contexto.



O conhecimento é o instrumento; a estratégia é o resultado.

O que as entrevistas nos mostraram:

- O conhecimento técnico-regulatório continua sendo a **espinha dorsal da profissão**, especialmente para quem atua com políticas públicas e regulação.
- A **vivência setorial** — conhecer as lideranças, as entidades e as dinâmicas internas — é o que garante precisão e credibilidade na atuação.
- As equipes valorizam profissionais **multidisciplinares e curiosos**, capazes de integrar perspectivas jurídicas, políticas e econômicas.

- Há uma **progressão natural de complexidade**: o profissional júnior observa e reporta fatos; o sênior analisa; o gestor e o diretor **decidem estrategicamente** sobre eles.
- O domínio técnico se alia a **habilidades de comunicação e persuasão**, indispensáveis para converter conhecimento em influência institucional.

**“Você tem que conhecer o seu setor até para endereçar as demandas e captar os riscos, porque muitas vezes a coisa está passando na sua frente e você não vê.”
(Entrevistado de consultoria)**

Em RelGov, conhecimento é poder apenas quando transforma leitura em ação. O profissional estratégico não apenas compreende o sistema: ele o interpreta, o antecipa e o utiliza para gerar valor político e institucional.

OBJETIVO 2: ANALISAR AS TRILHAS DE CARREIRA POSSÍVEIS PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA, CONSIDERANDO DIFERENTES SETORES E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, COMO EMPRESAS, CONSULTORIAS, ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA, SETOR PÚBLICO E TERCEIRO SETOR.

Este objetivo investiga como a carreira se estrutura de forma distinta em empresas, consultorias, escritórios de advocacia e terceiro setor.

Cada ambiente cria trajetórias específicas, com diferentes expectativas, ritmos de progressão, níveis de especialização e graus de proximidade com stakeholders.

As categorias deste objetivo revelam de que maneira as práticas organizacionais moldam habilidades, responsabilidades e oportunidades — permitindo compreender por que dois profissionais com o mesmo cargo podem viver realidades completamente diferentes dependendo do setor.

1.7. Estruturas e Setores de Atuação em RelGov

A área de Relações Governamentais assume formas distintas conforme o tipo de instituição. Cada estrutura — empresa, consultoria, associação, escritório de advocacia ou terceiro setor — molda o papel, o ritmo e a identidade do profissional de RelGov, exigindo competências e mentalidades diferentes.

Embora o propósito central da atividade seja o mesmo — representar interesses e construir pontes com o poder público —, a forma como o trabalho se organiza e o foco da atuação muda profundamente entre os setores. Nas empresas, o foco recai sobre resultados e integração interna; nas consultorias, sobre agilidade e relacionamento; nas associações, sobre articulação coletiva; nos escritórios de advocacia, sobre precisão jurídica; e no terceiro setor, sobre propósito e abordagem mais voltada para o aspecto social. Compreender essas diferenças é essencial para desenhar carreiras sustentáveis e reconhecer as múltiplas possibilidades de atuação em RelGov.

**“O terceiro setor é movido por causa. O profissional acredita no que faz — e essa convicção é o que dá força à sua influência.”
(Entrevistado do terceiro setor)**

Setor	Palavra-chave	Exemplo extraído das entrevistas
Empresas	“Resultados e integração”	Atuação voltada a metas institucionais, reputação corporativa e alinhamento entre áreas (jurídico, marketing, sustentabilidade/ESG, por ex). O foco está em traduzir temas políticos para impacto de negócio.
Consultorias	“Multicliente e estratégia”	Ritmo intenso, multiplicidade de temas e necessidade de leitura política ágil. Servem como porta de entrada na carreira e como espaço de especialização relacional.
Associações	“Articulação coletiva”	Atuam como para-choque entre empresas e governo. Demandam resiliência, capacidade de negociação e domínio técnico setorial para representar interesses diversos.
Escritórios de advocacia	“Relações institucionais com base jurídica”	Abordam RelGov pelo viés jurídico-regulatório. Enfatizam análise normativa, pareceres e a institucionalização da atuação política com responsabilidade técnica.
Terceiro setor	“Propósito e engajamento”	Atuação orientada por causa e impacto social. O profissional é movido por propósito.



Cada tipo de instituição molda um perfil distinto de atuação em Relações Governamentais, mas o propósito permanece: construir pontes e gerar legitimidade para seus argumentos baseada em dados concretos.²

O que as entrevistas nos mostraram:

- As **consultorias** reúnem o maior volume de vagas e muitas vezes funcionam como **trampolim de carreira**, mas vêm ganhando atratividade como espaço de consolidação profissional.
- As **associações** formam profissionais “forjados no fogo”: atuam na linha de frente, com pressão alta, exposição e necessidade de jogo

“É bem provável que haja mais vagas em associações e consultorias do que em grandes empresas, mas isso está mudando. Hoje, as consultorias se tornaram espaço de carreira, não só de passagem.”
(Entrevistado de consultoria)

² O termo “instituição” é usado, nesta pesquisa, como sinônimo amplo de alternativas distintas de pessoa jurídica, como empresas, consultorias, escritórios de advocacia, entidades do terceiro setor, ou até mesmo integrante de algum dos Poderes. Isso foi feito para evitar a percepção de que estaríamos tratando, apenas, de um tipo específico de pessoa jurídica.

de cintura, principalmente para estabelecer um mínimo denominador comum entre associados.

- Nas **empresas**, o foco é a integração estratégica e o diálogo entre áreas internas, com cargos de liderança que nem sempre envolvem gestão direta de equipes.
- Os **escritórios de advocacia** são porta de entrada para perfis jurídicos que migram para a agenda de relações institucionais, unindo técnica e influência.
- O **terceiro setor** concentra profissionais altamente engajados, cuja atuação baseia-se na coerência com a causa — não apenas no cargo.

As estruturas de RelGov refletem diferentes culturas de influência. Enquanto empresas e consultorias operam orientadas por resultado e estratégia, em grande medida o terceiro setor é percebido como mais próximo de uma atuação baseada em propósito. O profissional maduro é aquele capaz de transitar entre essas lógicas sem perder coerência e ética.

1.8. Trilhas de Desenvolvimento Profissional

*A carreira em Relações Governamentais evolui por caminhos diversos, combinando maturidade técnica, sensibilidade política e capacidade de liderança. Em muitos contextos, o avanço não é linear: o profissional pode crescer tanto pelo domínio técnico quanto pela gestão de pessoas e processos — configurando o modelo de **carreira em Y**, que hoje é uma possibilidade cada vez mais presente nas diferentes estruturas do setor.*

As trilhas de desenvolvimento em RelGov refletem a natureza híbrida da área: técnica, política e relacional. O crescimento depende menos do tempo de casa e mais da **performance**, **autonomia** e **capacidade de entregar valor estratégico**.

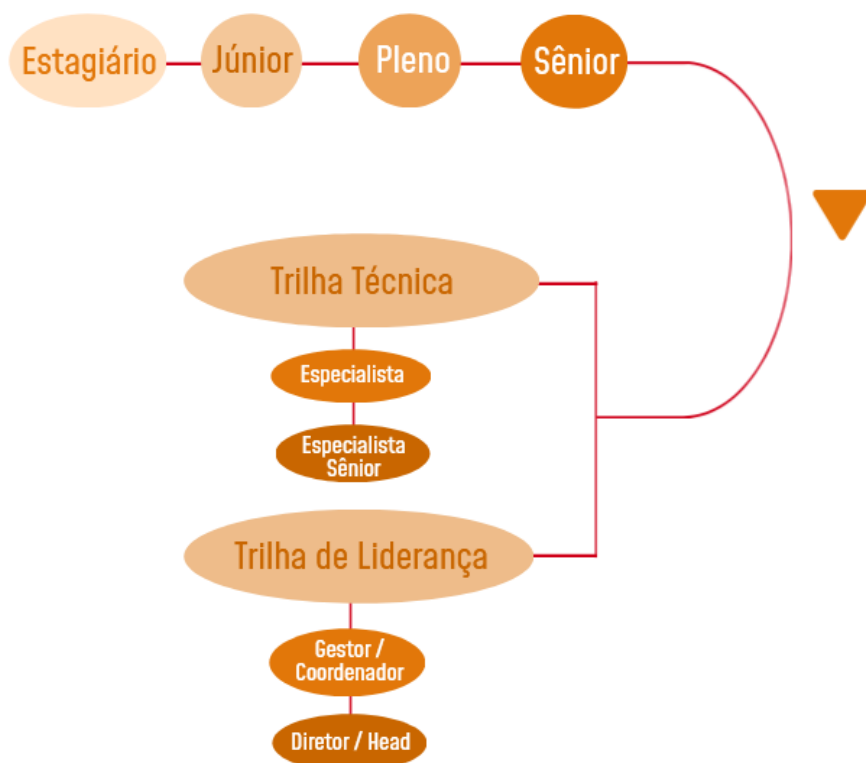
Há duas dimensões complementares de progressão: o **amadurecimento funcional** (de estagiário a profissional júnior, pleno e sênior, e então a cargos mais elevados a depender da instituição) e o **amadurecimento de papel**, que define se o profissional seguirá o caminho de **gestão** ou de **especialização técnica**. Ambas as rotas exigem aprendizado contínuo e senso crítico sobre o impacto do próprio trabalho na organização.

**“Liderança, para mim, se constrói.
Chefes existem aos montes.
Liderar é diferente: é inspirar,
crescer junto com a equipe.”
(Entrevistado de empresa privada)**

Nível	Foco dominante	Síntese
Diretor / Head³	Estratégico-político	Toma decisões e representa institucionalmente
Gerente / Coordenador	Estratégico-relacional	Coordena pessoas e projetos de influência
Sênior	Estratégico-direcionador	Orienta a estratégia
Pleno	Técnico-estratégico	Gera análises e posicionamentos mais aprofundados
Júnior⁴	Técnico-operacional	Executa, analisa, mapeia, produz relatórios
Estagiário	Aprendizado e adaptação	Aprende linguagem, ferramentas e contexto

³ Sabemos que a lógica de ascensão na carreira não é exatamente igual em cada uma das diferentes instituições que participaram desta pesquisa, mas mantivemos os termos “diretor/head” como uma alternativa que pode ter paralelo nas diferentes estruturas.

⁴ Mantivemos os profissionais plenos e juniores nesta mesma linha, pois em a distinção entre eles foi mais tênue do que entre estes e o profissional sênior. Mas destacamos as diferenças encontradas ao longo do relatório completo desta pesquisa.



Não há uma única trilha em RelGov. Os entrevistados mostram que o sucesso está em crescer com propósito, não apenas com cargo, assumindo as responsabilidades de forma voluntária e ativa.

O que as entrevistas nos mostraram:

- O aprendizado inicial envolve **entendimento regimental, escrita técnica e ética profissional**, além de lidar com pressão e sigilo necessário naquilo que é de cunho sensível.
- A **carreira em Y**, na qual um profissional pode optar por permanecer como técnico ou por gerenciar pessoas, é amplamente adotada, permitindo crescimento por especialização técnica ou por liderança de pessoas.
- A **progressão depende de mérito e desempenho**, não de tempo de casa — e isso exige proatividade e disposição para aprender.
- Em organizações menores ou do terceiro setor, o crescimento é mais limitado, o que gera **tensões entre expectativa e realidade**.
- A liderança em RelGov é vista como **função inspiradora e colaborativa**, não hierárquica: liderar é orientar e fortalecer o time, não centralizar poder.

“A carreira em Y permite promover quem se destaca tecnicamente, mesmo sem assumir gestão de pessoas.”
(Entrevistado do terceiro setor)

O desenvolvimento em RelGov é uma jornada de aprofundamento e autonomia. Crescer não significa apenas subir na hierarquia, mas assumir papéis de maior impacto, seja pela especialização técnica, seja pela capacidade de conduzir pessoas e estratégias com propósito.

1.9. Competências Evolutivas ao Longo da Carreira

A maturidade profissional em Relações Governamentais não depende apenas de tempo, mas da capacidade de transformar conhecimento técnico em visão estratégica e influência institucional. Cada etapa da carreira exige o aprimoramento de competências específicas, que evoluem da execução à liderança ética e política.

As competências em RelGov se desenvolvem em camadas. O profissional inicia dominando ferramentas, linguagem e processos; em seguida, passa a interpretar contextos, dialogar com *stakeholders* e articular estratégias; até, por fim, alcançar a habilidade de decidir, representar e liderar.

**“As competências são as mesmas, mas aparecem de forma mais sofisticada em cada nível. A diferença é a profundidade e o grau de autonomia.”
(Entrevistado de consultoria)**

Essa progressão reflete a transição de um papel **operacional** para um papel **estratégico e institucional**, onde técnica, comunicação e ética se tornam indissociáveis.

A tabela a seguir deve ser lida como um desenho esquemático: sabemos que, em diversas instituições, os profissionais plenos/seniores, ou mesmo juniores, assumem papéis de protagonismo. Trata-se apenas de uma tentativa de diferenciar os níveis de profissionais conforme o “degrau” da carreira.

Competência	Nível Inicial (Estágio/Júnior)	Nível Intermediário (Pleno/Sênior)	Nível Avançado (Gestão/Liderança)
Leitura de contexto	Reconhece fatos e identifica pautas relevantes.	Analisa causas, atores e impactos institucionais.	Antecipa cenários e define estratégias de resposta.
Comunicação e escrita estratégica	Produz relatórios e informativos claros.	Redige análises, posicionamentos e propostas de estratégia.	Comunica institucionalmente, negocia e representa publicamente.
Relacionamento e articulação	Apoia contatos e acompanha reuniões.	Conduz interlocuções e consolida parcerias.	Atua como referência relacional e institucional.
Capacidade analítica	Sistematiza dados e informações.	Produz análises com base em evidências.	Usa análise para orientar decisões e construir posicionamentos.
Gestão de stakeholders	Mapeia atores e apoia eventos e reuniões.	Prioriza relações e acompanha agendas críticas.	Gera coalizões e conduz diálogos complexos.

Competência	Nível Inicial (Estágio/Júnior)	Nível Intermediário (Pleno/Sênior)	Nível Avançado (Gestão/Liderança)
Ética e responsabilidade institucional	Cumpe diretrizes e orientações.	Age com discernimento e sigilo.	Assume decisões éticas e representa valores da organização.



A maturidade em RelGov é medida pela capacidade de transformar análise em influência e técnica em propósito.

O que as entrevistas nos mostraram:

- A **curva de aprendizado** em RelGov pode ser rápida nos aspectos técnicos, a depender da vontade de estudar e se aprofundar do profissional, mas é muitas vezes mais longa nos aspectos estratégicos e relacionais.
- Profissionais experientes são valorizados por sua **capacidade de síntese e julgamento político**, não apenas pelo domínio conceitual.
- A **autonomia** é o marcador mais nítido de progressão: do executor supervisionado ao estrategista independente.

**“O analista júnior precisa entender minimamente a estrutura de governo. Já o gestor precisa enxergar oportunidades e decidir a partir do cenário.”
(Entrevistado do setor empresarial)**

- As **soft skills** evoluem junto às funções: empatia e escuta no início; que se soma a liderança colaborativa e influência ética nas etapas mais altas.
- O desenvolvimento ideal combina **profundidade técnica, clareza analítica e maturidade emocional**, formando perfis preparados para representar instituições com legitimidade.

Crescer em RelGov é evoluir de quem entende o sistema para quem o interpreta e, por fim, para quem o influencia. As competências amadurecem de forma contínua, consolidando o equilíbrio entre técnica, estratégia, relacionamento e ética.

1.10. Impacto Setorial e Estrutural na Remuneração

A remuneração em Relações Governamentais reflete as diferenças estruturais entre os tipos de organização, o nível de senioridade e a complexidade da atuação. O reconhecimento financeiro tende a acompanhar o grau de responsabilidade, exposição e impacto institucional do cargo, mas também a maturidade da estruturação do setor em que o profissional atua.

As trajetórias de RelGov estão distribuídas em ambientes com lógicas de remuneração muito distintas. O presente estudo não pretende apresentar um panorama da remuneração dos profissionais nas diferentes estruturas, até porque este não era um dos objetivos originais da pesquisa e a amostra é restrita à percepção dos profissionais em relação ao mercado – os salários e benefícios como bônus não foram compartilhados abertamente com as pesquisadoras. Apesar disso, apresentaremos algumas percepções gerais que foram compartilhadas nas entrevistas.⁵

“A diferença de remuneração entre consultoria e empresa era muito alta. Hoje isso está mudando, as consultorias podem ser extremamente agressivas nos ganhos variáveis.” (Entrevistado de consultoria)

Em linhas gerais, empresas tendem a oferecer **maiores pacotes fixos e benefícios corporativos**, uma vez que a contratação do profissional é feita com vínculo empregatício (CLT); consultorias, **variáveis agressivos e crescimento rápido**; associações e terceiro setor têm como principal atrativo **o propósito**, que atrai profissionais particularmente engajados com as pautas de atuação; e escritórios de advocacia, **remuneração que pode estar vinculada a resultados de demandas jurídicas correlatas à atuação do profissional de RelGov**, uma vez que os clientes podem solicitar assistência multifacetada.

Nos últimos anos, essas fronteiras se tornaram mais porosas: as consultorias cresceram em estrutura e passaram a oferecer planos de carreira competitivos, diminuindo o hiato salarial em relação às grandes empresas. Ressaltamos que isso não é regra absoluta do setor: certamente existem consultorias que pagam mais do que empresas. Trata-se apenas de uma percepção geral do setor, que, entretanto, é corroborada pelo estudo, citado anteriormente, sobre o perfil do profissional de relações governamentais.⁶

Fator Estrutural	Impacto sobre a Remuneração	Síntese interpretativa
Tipo de instituição	Diferença entre setores	Empresas geralmente pagam mais, mas consultorias oferecem bônus agressivos e crescimento acelerado em razão do menor engessamento da estrutura; associações e OSCs (Organização da Sociedade Civil) mantêm faixas menores, compensadas por propósito e atuação dinâmica.

⁵ É possível encontrar detalhamento sobre faixas salariais nas diferentes estruturas no estudo “O Perfil do Profissional de Relações Governamentais”, coordenado por Eduardo Galvão (Pensar RelGov, 2021). Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1qEfUtZNRh2ePOX1V3NjcTVS2C2E4XIPM/view>. Acesso: 11 nov. 2025.

⁶ Idem, p. 43.

Fator Estrutural	Impacto sobre a Remuneração	Síntese interpretativa
Nível de senioridade	Crescimento exponencial por entrega	Do pleno para o sênior, o salto é expressivo, pois se reconhece autonomia e responsabilidade institucional. Nos níveis de gestão, a remuneração se vincula ao impacto das entregas, que cada vez mais são baseadas em indicadores estruturados.
Modelo de negócio	Fixos x Variáveis	Consultorias e escritórios de advocacia premiam performance; empresas equilibram fixo e bônus; terceiro setor muitas vezes depende de financiamento institucional para estabelecer suas metas financeiras, o que pode reduzir as chances de crescimento salarial exponencial.
Porte e orçamento da organização	Limites estruturais	Grandes corporações possuem planos formais e benefícios robustos; pequenas instituições oferecem flexibilidade e crescimento rápido, porém com teto menor.
Tendência de mercado	Equiparação gradual	O avanço das consultorias e a profissionalização do setor reduziram desigualdades salariais — sobretudo nos cargos intermediários e de gestão de pessoas.

A valorização financeira segue a mesma lógica da carreira: cresce com o impacto, a especialização e a credibilidade e construção de rede do profissional.

A percepção geral das conversas foi que enquanto **empresas e consultorias** concentram as melhores oportunidades financeiras e de ascensão, **associações** funcionam como ambientes de equilíbrio entre aprendizado e propósito. Já o **terceiro setor** apresenta menor retorno financeiro, mas o mais alto nível de engajamento simbólico.

Essa heterogeneidade reforça que a remuneração na área é multifatorial — resultado não apenas de estrutura e porte, mas também da natureza do vínculo e aspecto motivacional entre profissional e instituição.

O que as entrevistas nos mostraram:

- As **empresas** ainda concentram as maiores remunerações fixas, mas a **consultoria se tornou competitiva** em ganhos variáveis e ritmo de crescimento.
- A **associação** é uma “escola de carreira”: tende a pagar menos, mas forma profissionais versáteis e resilientes, valorizados no mercado.
- O **terceiro setor** oferece reconhecimento simbólico e propósito, mas remunerações mais modestas — geralmente atraindo perfis movidos por engajamento.

“A associação paga menos, mas forma profissionais mais completos, porque eles conhecem a realidade e aprendem na linha de frente.”
(Entrevistado do setor empresarial)

- Há **relação direta entre complexidade política e faixa salarial**, independentemente do setor de atuação: quanto mais o cargo envolve exposição institucional e riscos reputacionais, maior tende a ser a remuneração.
- O campo vem passando por **equiparação entre setores**, sinal de amadurecimento e valorização do papel de RelGov como área estratégica.

A remuneração também acompanha a complexidade da função e a maturidade do profissional. Mais do que setor ou cargo, o que diferencia o valor percebido é a capacidade de gerar confiança, traduzir cenários e entregar resultados estratégicos para a instituição.

1.11. Cultura Organizacional e Expectativas de Crescimento

Apesar de haver diferenças nas estruturas dentro de uma mesma categoria (pensando, aqui, em empresas, consultorias, escritórios de advocacia, terceiro setor, etc) reunimos aqui as percepções que atravessaram as falas dos profissionais dessas diferentes estruturas. A cultura organizacional é o fator interpretativo que conecta as dimensões anteriores — ela tenta explicar por que duas pessoas com competências semelhantes podem ter trajetórias e recompensas diferentes dependendo do ambiente em que atuam.

As trajetórias de carreira em Relações Governamentais são fortemente moldadas por fatores culturais internos, como valores, estilos de liderança, critérios de reconhecimento e percepções que podem mudar de geração em geração. Além das diferentes estruturas de cargos ou planos formais de ascensão, é importante atentar para a relevância do fit cultural para o crescimento do profissional: a capacidade de um indivíduo alinhar-se à lógica simbólica e comportamental da instituição em que atua. Cada tipo de organização expressa uma cultura própria, que combina diferentes pesos entre performance, propósito, estabilidade e pertencimento.

O crescimento em RelGov não depende apenas de mérito técnico ou tempo de casa, mas de como cada profissional se adapta à cultura e aos valores institucionais e se empenha para somar esforços e é propositivo dentro da instituição na qual se encontra.

As expectativas de ascensão refletem, portanto, diferentes visões de “sucesso” dentro do mesmo campo profissional.

Dimensão cultural	Descrição geral	Padrões observados nas entrevistas
Fit cultural e valores institucionais	Aderência entre perfil pessoal e cultura organizacional (ex.: colaboração, propósito, autonomia)	O alinhamento cultural é critério decisivo de contratação e promoção. “Fit” pode ser, inclusive, mais valorizado que domínio técnico inicial.
Mentalidade geracional e relação com o trabalho	Diferentes percepções sobre tempo, entrega e propósito entre gerações	Novas gerações muitas vezes buscam maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto gerações anteriores valorizam estabilidade e continuidade.
Critérios subjetivos de crescimento	Métricas não formais que orientam promoções e reconhecimento	“Atitude de dono”, proatividade e visibilidade são fatores determinantes de progressão, mesmo sem política formal de carreira estruturada.
Lógica de reconhecimento simbólico	Mecanismos não financeiros de valorização	Ambientes com estruturas horizontais valorizam autonomia, aprendizado e voz ativa mais do que cargos.

Dimensão cultural

Descrição geral

Padrões observados nas entrevistas

Clima organizacional e modelo de liderança

Relações interpessoais e gestão de equipe

Culturas colaborativas e lideranças inspiradoras favorecem retenção e desenvolvimento. Ambientes hierárquicos priorizam controle e previsibilidade.



As oportunidades de crescimento em Relações Governamentais não seguem um único modelo: elas refletem os valores, o propósito e a lógica cultural de cada instituição (pertencimento).

O que as entrevistas nos mostram:

- O **fit cultural** é decisivo na contratação e promoção — e pode ser mais valorizado que experiência prévia.
- **Performance e proatividade** são os principais motores de ascensão em empresas e consultorias.
- **Associações e terceiro setor** valorizam engajamento e alinhamento institucional.

“Procuro primeiro um profissional que se adeque à cultura. O técnico, a gente ensina.”
(Entrevistado do setor privado)

- **Escritórios de advocacia e estruturas tradicionais** mantêm culturas que tendem a ser mais hierárquicas e progressões lineares.
- O crescimento está fortemente ligado ao **modo de liderança e clima organizacional**.
- A **nova geração** pressiona por autonomia, propósito e equilíbrio entre vida e trabalho.
- O reconhecimento simbólico (visibilidade, pertencimento, voz ativa) pode ter, para muitos profissionais, peso semelhante ao financeiro.
- A cultura molda **não apenas como se cresce, mas o que significa “crescer”** em cada tipo de organização.

A cultura organizacional é um dos fatores determinantes nas trajetórias de carreira em Relações Governamentais. Mais do que planos formais ou políticas de cargos, o crescimento está condicionado à forma como cada instituição enxerga o papel do profissional, os valores que premia e a mentalidade que reforça. O “fit cultural” emerge como critério-chave de seleção e de promoção, substituindo, em muitos casos, métricas objetivas de senioridade. A depender da instituição, prevalecem culturas de performance e autonomia; que podem se somar a propósito e engajamento.

A cultura organizacional, portanto, atua como **filtro simbólico**: ela determina quais comportamentos são reconhecidos, quais trajetórias se tornam possíveis e quais profissionais permanecem ou se deslocam entre setores.

Mais do que um pano de fundo, a cultura é **o motor invisível da progressão profissional em RelGov**, moldando as oportunidades, os incentivos e o próprio significado de crescer dentro da área.

Essas variações moldam não apenas as possibilidades de ascensão, mas também o significado simbólico do sucesso profissional em RelGov.

OBJETIVO 3: DEFINIR PERFIS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA CARREIRA DE RELGOV, DIFERENCIANDO AS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES ENTRE POSIÇÕES JÚNIOR, PLENO, SÊNIOR E DE LIDERANÇA.

Este objetivo descreve como as funções se distribuem ao longo da linha de senioridade e quais marcadores distinguem cada nível ou etapa da carreira.

As entrevistas mostram que a progressão não depende apenas de tempo, mas de autonomia, julgamento político, capacidade analítica e habilidade de engajar atores relevantes.

As categorias deste objetivo esclarecem onde cada nível está na curva de aprendizado, o que se espera de suas entregas e quais são os critérios práticos que diferenciam os profissionais em nível júnior, pleno, sênior e retrata quais habilidades devem ser perseguidas por aqueles que almejam ocupar uma posição de liderança, independentemente do nível de carreira.

1.12. Estrutura hierárquica e funções

A estrutura hierárquica nas áreas de Relações Governamentais reflete o amadurecimento institucional da profissão. Apesar das variações entre setores, observa-se uma lógica comum: da execução analítica à representação estratégica.

O campo de RelGov estrutura-se em **funções progressivas** que combinam técnica, análise, comunicação e diplomacia corporativa. Enquanto o nível júnior atua, em grande medida, no monitoramento e na produção de informações, o pleno e o sênior passam a selecionar esse material de acordo com as necessidades e interpretar cenários para propor estratégias. Na liderança, o foco é **integração, representação institucional e tomada de decisão política**. Essa gradação forma uma linha de amadurecimento em que o “saber fazer” se transforma em “saber representar”.⁷

**“A gente tem Júnior, Pleno e Sênior como cargos, e depois vem a função de liderança. A diferença está na autonomia: o júnior executa, o pleno analisa, o sênior propõe estratégia e o gerente representa.”
(Entrevistado de consultoria)**

Nível hierárquico	Foco de atuação	Principais responsabilidades	Competências-chave
Estagiário / Júnior	Execução e apoio técnico	Coleta e sistematização de informações, elaboração de relatórios e monitoramento de pautas.	Organização, escrita clara, curiosidade e ética.
Pleno	Análise e interface	Interpreta dados políticos, elabora análises e propõe ações alinhadas à estratégia institucional.	Leitura de cenário, argumentação, visão analítica.
Sênior	Estratégia e influência	Lidera temas complexos, articula com <i>stakeholders</i> e apoia a tomada de decisão.	Comunicação estratégica, autonomia, visão sistêmica.
Liderança / Gerência / Head	Representação e decisão	Representa institucionalmente, lidera equipes, define	Visão política, liderança, negociação e reputação.

⁷ É importante fazer uma ressalva aqui: sabemos que, mesmo nos níveis de ingresso na carreira, em muitas estruturas esses profissionais mais juniores já atuam na linha de frente e possuem atuação estratégica perante tomadores de decisão. Fazemos aqui uma representação esquemática do que seriam, na teoria e muitas vezes na prática, as possíveis diferenças entre os profissionais nas etapas da carreira, conforme se distanciam do nível de estágio para uma atuação mais madura. Não se pretende aqui, de maneira nenhuma, desmerecer o trabalho dos estagiários ou dos profissionais juniores, apenas oferecer ferramentas para tentar pensar, de maneira mais clara e consistente, as etapas de ascensão de uma carreira, que, para muitos profissionais, começa justamente no estágio.

Nível hierárquico Foco de atuação Principais responsabilidades Competências-chave

posicionamentos e prioriza agendas políticas.



Cada nível — júnior, pleno, sênior e liderança — marca uma mudança na **autonomia, complexidade das tarefas e capacidade de articulação**.

As falas indicam que, ainda que o domínio técnico seja importante, o avanço hierárquico está diretamente ligado à **confiança institucional e à habilidade de representar a organização com segurança e credibilidade**.

O que as entrevistas nos mostram:

- A hierarquia não é apenas formal, mas **funcional e simbólica**: indica grau de confiança e autonomia.
- **Estagiário e Júnior** são níveis voltados à coleta de informações, execução e análise; enquanto os profissionais **pleno e sênior** concentram-se na estratégia e representação.
- A passagem de nível depende mais da **maturidade de avaliação de cenário e de análise política e da capacidade de síntese** do que, necessariamente, do tempo de casa.
- O avanço hierárquico exige **visão institucional**, domínio da comunicação e capacidade de equilibrar técnica e diplomacia.
- A liderança é vista como papel de **articulação e legitimidade**, não apenas de gestão de equipe.
- Há crescente valorização de **modelos híbridos**, que combinam coordenação técnica e representação institucional.

“(os profissionais no começo de carreira) são um Farol da área. Se vocês não fizerem muito bem a parte de monitoramento, processamento e análise, e indicar ‘pra gente esse Farol, do tipo ‘Olha pra isso’, a gente não tem tempo para olhar para tudo. Então, se vocês não fizerem muito bem esse trabalho, a gente vai comer bola, a gente vai perder tempo, a gente vai perder timing. Essa primeira fase, muitas vezes eu acho até mais importante do que a fase final de engajamento. Se você deixou escapar aqui, você nem chega no engajamento. Só que, óbvio, é mais difícil, menos atraente”
(Entrevistado do setor empresarial)

A hierarquia nas equipes de Relações Governamentais é menos sobre cargo e mais sobre **credibilidade e alcance institucional**. Cada degrau traduz um salto de complexidade cognitiva e simbólica: do domínio técnico à leitura política, e desta à capacidade de influenciar decisões. Ser sênior ou líder em RelGov não é apenas sobre coordenar pessoas – o que, principalmente em virtude da possibilidade de ascensão em Y, pode ser inclusive dispensável; mas **conduzir pautas e representar a organização com legitimidade**. Essa transição, sustentada por experiência e confiança, é o que transforma o conhecimento em autoridade dentro do campo.

“O que diferencia o sênior do júnior não é o tempo, é a leitura política. O sênior entende o que é relevante e transforma isso em ação. O líder precisa ir além: articular internamente e representar para fora.”
(Entrevistado do setor empresarial)

1.13. Entrada e perfil inicial

As organizações buscam profissionais que demonstrem disposição para aprender, interesse genuíno por política e comportamento ético e colaborativo. Mais do que experiência, valorizam-se potencial de leitura crítica e maturidade emocional.

O estágio e os cargos de entrada representam a porta de acesso mais importante à carreira de Relações Governamentais. As entrevistas apontam que o perfil valorizado nesse início é menos técnico e mais voltado a **curiosidade, habilidades desenvolvidas de escrita, ética, adaptabilidade e visão política do cotidiano**. O estágio é visto como **fase de imersão prática** — espaço de formação contínua onde o profissional aprende a traduzir cenários, lidar com pressão e compreender a dinâmica entre Executivo, Legislativo e os demais interesses institucionais.

**“O estágio é um momento de imersão. A gente aposta que a pessoa aprenda observando, perguntando e se envolvendo com a rotina política. Mais do que saber tudo, ela precisa estar disposta a entender o contexto.”
(Entrevistado de consultoria)**

Dimensão	Descrição	Comportamentos observáveis nas falas
Aprendizado técnico e institucional	Entendimento de processos políticos, legislativos e administrativos.	“Compreender como o Legislativo conversa com o Executivo”; “Simplificar cenários para o cliente.”
Habilidade de comunicação	Escrita clara, síntese e capacidade de relatar cenários complexos.	“Saber criar materiais informativos”; “Avaliar como comunicar temas novos.”
Postura ética e sigilo profissional	Discrição e maturidade ao lidar com informações sensíveis.	“Perguntamos sobre comportamento e sigilo para entender se a pessoa tem perfil.”
Comportamento sob pressão	Capacidade de lidar com urgência, demandas políticas e ambientes voláteis.	“Como reage a cenários novos, como lida com pressão e simplifica informações.”
Curiosidade e interesse político	Desejo de compreender a lógica das instituições e o funcionamento do Estado.	“Entender como funciona a política do país e criar senso crítico.”



O estágio é percebido como o momento de construir repertório e testar a vocação para a área, funcionando como **etapa formativa e filtro de permanência**.

O que as entrevistas nos mostram:

- O estágio é **parte essencial da formação profissional**, funcionando como um treinamento prático de leitura política e institucional.
- A **curiosidade intelectual e o interesse genuíno por política** são mais valorizados do que experiência prévia.
- A **habilidade de escrita e comunicação** é central — o estagiário precisa produzir relatórios, informativos e resumos.
- No geral, neste primeiro momento de contato com a profissão, a atuação é mais descritiva do que estratégica — apesar da tentativa ativa de muitos líderes de incluir os estagiários e os profissionais mais juniores em agendas relevantes, para que tenham contato com tomadores de decisão mesmo no início da carreira.

“Colocamos (nas entrevista) perguntas sobre sigilo profissional e comportamento sob pressão. Às vezes a pessoa não tem tanta experiência, mas se demonstra curiosa, ética e disposta a aprender, isso pesa mais do que o currículo.”
(Entrevistado do setor empresarial)

- O **comportamento ético e o respeito ao sigilo de informações sensíveis** são critérios de seleção explícitos, considerados filtros de confiança.
- A **resiliência emocional e a postura colaborativa** diferenciam os perfis que permanecem na área.
- O estágio também é um **espaço de socialização profissional**, no qual se aprende a “ler” o ambiente político e institucional.

O estágio é o primeiro campo de prova do profissional de Relações Governamentais: mais do que uma função de apoio, ele constitui um **momento de iniciação à leitura política e institucional**, em que se testam comportamentos, ética e capacidade analítica. As organizações enxergam essa etapa como um **investimento de longo prazo**, em que o aprendizado técnico é adquirido, mas o valor central é comportamental: **curiosidade, confiabilidade e maturidade**. Quem atravessa bem essa fase constrói a base da carreira, ou seja, percebe que, antes de representar instituições, é preciso entender como elas funcionam.

1.14. Profissional Pleno e Sênior

O salto do júnior para o pleno e do pleno para o sênior não é quantitativo, é qualitativo. O profissional pleno e o sênior representam o “núcleo duro” da operação de RelGov: fazem análises mais densas, conectam dados com contexto político, traduzem cenários complexos para lideranças internas e assumem responsabilidade por entregas que exigem julgamento, formulação e protagonismo. Esses níveis deixam paulatinamente de depender de instruções para operar; passam a prever, propor, corrigir rumos, coordenar peças e sustentar relações externas com maturidade política crescente.

O profissional pleno e sênior atua na fronteira entre técnica e estratégia. Se o júnior “executa instruções” e testa hipóteses, o pleno e o sênior **criam hipóteses, validam, estruturam respostas institucionais e antecipam riscos**.

As entrevistas revelam quatro transições fundamentais nesses níveis:

1. **De executor → para analista estratégico.**
2. **De apoio → para referência técnica interna.**
3. **De demanda dada → para demanda interpretada.**
4. **De operação contínua → para visão de médio e longo prazo.**

No pleno, essa transição começa. No sênior, ela se consolida: o profissional já domina processo político, narrativa institucional e leitura fina do ambiente.

Eixo	Profissional Pleno	Profissional Sênior
Autonomia	Opera com pouca supervisão; interpreta demandas	Define demandas; orienta outros níveis
Leitura de Cenário	Conecta fatos e potenciais impactos	Formula cenários; orienta posicionamento
Produção Analítica	Relatórios estratégicos, briefings e análises densas	Narrativas institucionais, planos de <i>advocacy</i> , formulação política
Relacionamento	Inicia relações externas supervisionadas	Mantém relações-chave e articula em nome da organização
Gestão de Processo	Coordena fluxos e rotinas	Desenha processos; revisa metodologias
Visão Setorial	Entende o setor e seus atores	Conecta setor, governo e estratégia de negócio
Representação	Apoia reuniões	Representa a organização; fala em nome da área

Eixo	Profissional Pleno	Profissional Sênior
Mentoria Interna	Dá suporte a juniores	Lidera tecnicamente o time; forma talentos
Julgamento Político	Começa a propor encaminhamentos	Assume decisões táticas com segurança
Complexidade das Entregas	Média a alta	Alta a muito alta; alta criticidade



Os níveis pleno e sênior formam o **coração da capacidade analítica da área**. Eles garantem consistência estratégica, sustentação técnica e qualidade política nas entregas. Enquanto o júnior consolida base técnica e aprende o processo, o pleno e o sênior operam como **pivôs entre operação, estratégia e relacionamento**, garantindo que a área entregue valor real, e não apenas informação.

O amadurecimento profissional fica evidente quando:

- deixam de apenas informar para **propor caminhos**,
- deixam de apenas mapear para **interpretar impactos**,

- deixam de apenas acompanhar para **articular com consciência política**.

O que as entrevistas nos mostram:

- O pleno é quem “faz a roda girar”: interpreta demandas, produz análises robustas e sustenta o dia a dia da área.
- O sênior é quem “segura o piano estratégico”: conecta política, setor e negócio, e orienta as decisões da organização.
- Relações externas deixam de ser apoio e passam a ser **ativa gestão de stakeholders**.
- A diferença entre pleno e sênior está menos no tempo de casa e mais na **qualidade do julgamento político** e na **capacidade de formular estratégias**.
- O sênior é a figura que prepara o terreno para a liderança: revisa entregas, coordena prioridades, resolve conflitos e sustenta coerência institucional.
- Ambos são níveis que já exigem maturidade, clareza narrativa, visão setorial e domínio técnico das etapas do processo de RelGov.

“O pleno é aquele que já precisa é ter habilidades de estratégia: entender o problema e saber desenhar os caminhos, colocaram um plano estratégico de pé e ter a capacidade de produção de materiais - conseguir sintetizar o problema do cliente de forma muito objetiva, e aprender a transmitir as mensagens de forma objetiva.”
(Entrevistado de consultoria)

Diferenciar claramente o pleno e o sênior é essencial para padronizar trajetórias de carreira em Relações Governamentais. Eles representam a transição **da técnica para a estratégia**, da **execução para o julgamento**, e da **análise para a articulação**.

Tratar esses níveis como etapas distintas — cada uma com seu conjunto de entregas, responsabilidades e expectativas — fortalece a profissionalização da área, reduz subjetividade nas avaliações e cria caminho nítido para o desenvolvimento do profissional até a liderança.

1.15. Maturidade e tomada de decisão

A maturidade profissional em Relações Governamentais não se mede apenas pela senioridade formal, mas pela capacidade de julgamento político, leitura de contexto e discernimento estratégico. Tomar decisões acertadas em ambientes ambíguos e sensíveis é o que diferencia o profissional maduro do técnico experiente.

O amadurecimento em RelGov é um processo de construção de confiança: interna (com lideranças e equipes) e externa (com tomadores de decisão).

Com o tempo, o profissional desenvolve **inteligência política, cautela estratégica e equilíbrio emocional** para lidar com crises e negociações.

A maturidade está associada à **capacidade de pensar consequências**, de sustentar decisões sob pressão e de atuar de forma responsável no espaço público.

“Eu acho que, do júnior passando pelo sênior até uma função mais estratégica, é você sair de uma leitura política dos fatos e saber identificar o que é importante — enxergar oportunidades ou ameaças. [...] À medida que sobe de competência, o que muda é o que você faz com aquela informação: se vai agir sobre ela e qual estratégia adota a partir disso.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Dimensão	Descrição	Competências associadas
Leitura política	Compreensão das dinâmicas de poder e das relações entre atores institucionais.	Interpretação de cenários, <i>timing</i> político, capacidade de antecipação.
Autonomia decisória	Capacidade de agir com base em princípios e objetivos estratégicos, sem depender de instruções diretas.	Responsabilidade, discernimento, confiança institucional.
Gestão de riscos e crises	Julgamento apurado para avaliar riscos reputacionais e consequências de decisões.	Prudência, visão sistêmica, capacidade de priorização.
Visão institucional	Entendimento do papel da organização e de seus limites éticos e políticos.	Coerência, comunicação assertiva, representação legítima.
Equilíbrio emocional	Controle e serenidade para lidar com pressões e conflitos.	Autocontrole, empatia, ponderação e resiliência.



A diferença entre níveis hierárquicos está menos na execução de tarefas — inclusive porque, quanto mais experiente o profissional, menos direcionamento ele precisar ter — e mais na autonomia para decidir quando e como agir — característica que exige experiência, repertório e visão institucional.

O que as entrevistas nos mostram:

- A maturidade profissional é **reconhecida mais por postura do que por cargo**.
- **Saber quando não agir** também é percebido como sinal de inteligência política.
- O profissional maduro **decide com base em contexto, não apenas em regra**.
- A confiança da liderança vem com a **coerência nas entregas e na conduta**.
- **Autonomia e responsabilidade** andam juntas: quem decide, responde pelo impacto.
- A maturidade também envolve **capacidade de representar**: falar pela instituição com cautela e legitimidade.

"É preciso maturidade para entender que há informações sensíveis, e nem tudo pode ou deve ser compartilhado. Essa sensibilidade se adquire com o tempo, com experiência. A senioridade está mais ligada a essa leitura de ambiente do que ao domínio técnico. Júnior é mais operacional. Sênior é mais estratégico. Um gestor não precisa saber fazer tudo, mas precisa saber o que pedir e como cobrar" (Entrevistado de consultoria)

A maturidade em Relações Governamentais nasce da convivência entre **análise técnica e perspicácia na avaliação política e de possíveis desdobramentos que podem surgir a partir de determinada conduta**. Ela se manifesta quando o profissional consegue **agir com autonomia, sem perder o senso de responsabilidade institucional, e negociar ciente de suas prioridades**. Mais do que uma etapa de carreira, a maturidade é uma competência que requer equilíbrio — entre fazer e esperar, entre representar e preservar. É esse discernimento, conquistado pela experiência e pelo entendimento do jogo político, que transforma o especialista em referência e o técnico em estrategista.

OBJETIVO 4: IDENTIFICAR PADRÕES ESTRUTURAIS DAS EQUIPES DE RELGOV EM DIFERENTES TIPOS DE INSTITUIÇÕES E SETORES, COMPREENDENDO COMO SUAS NECESSIDADES ESPECÍFICAS IMPACTAM A ORGANIZAÇÃO DOS CARGOS E FUNÇÕES.

Este objetivo analisa como equipes de RelGov são montadas, organizadas e distribuídas nas organizações.

Os relatos evidenciam variações profundas entre empresas, consultorias, associações e áreas de políticas públicas — desde estruturas enxutas e altamente estratégicas até modelos mais pulverizados.

As categorias exploram de que maneira necessidades institucionais, tamanho da equipe e modelo de negócio afetam funções, escopos, cadência de trabalho e papéis individuais.

1.16. Estrutura interna e autonomia da área de RelGov

A estrutura interna das áreas de Relações Governamentais (RelGov) tem passado por um processo de profissionalização, marcado pela busca de autonomia técnica e legitimidade institucional. O posicionamento da área dentro da organização — seja subordinada à presidência, ao jurídico ou a outras diretorias — define em grande medida seu grau de influência estratégica e sua capacidade de representar interesses institucionais com independência.

A área de RelGov está deixando de ser um “apêndice” de diretorias correlatas para se consolidar como **núcleo estratégico de interface política e institucional**.

“O RelGov no fim das contas não está vendendo nada; está intermediando interesses. Por isso, precisa de autonomia e credibilidade.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Enquanto empresas de grande porte tendem a integrar o RelGov à estratégia corporativa (com linhas diretas à presidência ou C-Level), associações e consultorias buscam afirmar sua **independência técnica**, reforçando o papel de mediação entre os setores público e privado. Esse movimento também é visível na forma de contratação: cresce o número de processos seletivos com maior foco técnico, com menor peso relativo de relações pessoais e maior foco em competências comprovadas.

Dimensão	Descrição	Evidência nas entrevistas
Posicionamento institucional	Onde a área de RelGov está alocada dentro da organização e qual seu nível de acesso à alta gestão.	“Antes era junto com o jurídico; hoje tem cadeira própria e participa da estratégia.”
Autonomia técnica	Capacidade da área de definir estratégias e se posicionar publicamente sem depender de aval direto de outras áreas.	“O RelGov não está vendendo nada — ele precisa de independência para intermediar interesses.”
Crítérios de contratação	Passagem de um modelo baseado exclusivamente em indicação para seleção técnica e por perfil comportamental.	“Antigamente eu era sozinha. Hoje a gente contrata sem relação pessoal.”
Fluxos decisórios e reporte	Grau de autonomia para dialogar com <i>stakeholders</i> externos em nome da instituição.	“A independência é essencial: não dá para defender o interesse da empresa se você precisa pedir autorização a cada passo.”
Maturidade organizacional	A autonomia cresce com a consolidação de processos internos e com o reconhecimento institucional do valor estratégico da área.	“Antes era uma função auxiliar, agora é vista como área estratégica.”

Autonomia do RelGov: da dependência operacional à influência estratégica



As entrevistas mostram uma tendência clara: **o modelo personalista**, em que o desempenho dependia do acesso individual a autoridades e da confiança pessoal da alta gestão, **vem cedendo espaço a estruturas pautadas em critérios técnicos e em métricas de resultado**. Mesmo em instituições menores, há um movimento de transição rumo à **contratação por competência e ética profissional**, reforçando o caráter institucional do RelGov.

O que as entrevistas nos mostram:

- A autonomia do RelGov é um **indicador direto da maturidade institucional** da organização.
- **Empresas consolidadas** tendem a ter estruturas mais autônomas, com acesso direto à presidência.
- **Associações e consultorias** enfatizam independência técnica, especialmente na relação com múltiplos clientes.
- O **modelo de contratação** evolui: existe um movimento de diminuir as indicações pessoais para chegar em processos técnicos e meritocráticos, com base em provas que cada vez mais trazem *cases* para os candidatos às vagas. Apesar disso, as indicações ainda têm peso significativo na área.
- **RelGov deixa de ser “apoio” ao jurídico, à comunicação ou a áreas correlatas** e passa a atuar como eixo de articulação política e reputacional.
- O reconhecimento da área está fortemente vinculado à **capacidade de gerar inteligência institucional e prevenir riscos**.

A estrutura interna das equipes de Relações Governamentais reflete o **grau de profissionalização da própria instituição**. Quando a área conquista autonomia técnica e legitimidade interna, ela passa a influenciar diretamente **decisões estratégicas, de reputação e de atuação para trazer cada vez mais dados e subsídios para aprimoramento das políticas públicas**. Mais do que um indicador de crescimento organizacional, a autonomia do RelGov é um **sinal de maturidade corporativa** — uma mudança de cultura que transforma o relacionamento com o poder público em **gestão de riscos, credibilidade e propósito institucional**. De qualquer modo, alguns entrevistados afirmam que precisam trabalhar dentro das respectivas instituições para que a área seja cada vez mais conhecida e receba a devida credibilidade: é, ainda, um trabalho de construção gradual (“trabalho de formiguinha”), mas que certamente rende frutos quando bem-sucedido.

“Antigamente eu era sozinha. Eu precisava fazer tudo: escrever, ligar, entregar. Hoje, a área existe, tem time, tem processo. A contratação é técnica — não é mais sobre quem você conhece.”
(Entrevistado de consultoria)

1.17. Modelo de equipe e papéis funcionais

As equipes de Relações Governamentais (RelGov) se estruturam de formas distintas conforme o tipo de instituição, mas compartilham uma lógica comum: multifuncionalidade e alta capacidade de articulação interna e externa. Independentemente do formato, o profissional de RelGov atua como elo interno e entre a organização e o ambiente político, traduzindo informações e posicionamentos.

Os modelos de equipe revelam que **não há formato único de estrutura**, mas sim padrões que se repetem conforme o setor:

- **Consultorias:** equipes multifuncionais, orientadas por projetos, temas e clientes, com profissionais de perfis diversos (advogados, cientistas políticos, jornalistas, entre outros).
- **Associações:** times enxutos e horizontais, voltados à representação de causas e defesa de setores produtivos.
- **Empresas:** estruturas integradas ao planejamento corporativo, frequentemente conectadas às áreas de jurídico, *compliance*, ESG⁸ e comunicação.
- **Escritórios de advocacia:** núcleos de RelGov híbridos, que combinam o olhar jurídico com a atuação estratégica e institucional.

“Associação é para-choque: está na linha de frente, apanha primeiro e representa o setor. Mas é também quem mais aprende sobre o funcionamento das empresas.”
(Entrevistado de consultoria)

Esses arranjos refletem diferentes graus de maturidade e **níveis de especialização**, mas todos convergem para a necessidade de **interdisciplinaridade e adaptação contínua**.

Setor / Tipo de instituição	Características da equipe de RelGov	Evidência nas entrevistas
Consultorias	Times multifuncionais e com alta mobilidade entre temas. Forte pressão por resultado e aprendizado rápido.	“Quem está na consultoria tem que saber tudo um pouco e traduzir rápido o que é relevante para cada cliente.”
Associações e entidades setoriais	Estrutura horizontal, com foco em <i>advocacy</i> , relacionamento institucional e representação dos associados.	“É uma turma forjada no fogo — estão na linha de frente, representam o setor e aprendem a negociar sob pressão.”
Empresas privadas	Times geralmente mais enxutos. Integração entre RelGov, jurídico, ESG	“Hoje, o RelGov participa das discussões estratégicas junto à

⁸ Sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança (*Environmental, Social and Governance*).

Setor / Tipo de
instituição

Características da equipe de RelGov

Evidência nas entrevistas

Escritórios de
advocacia

e comunicação; foco em estratégia e prevenção de riscos.

presidência, não mais apenas como suporte.”

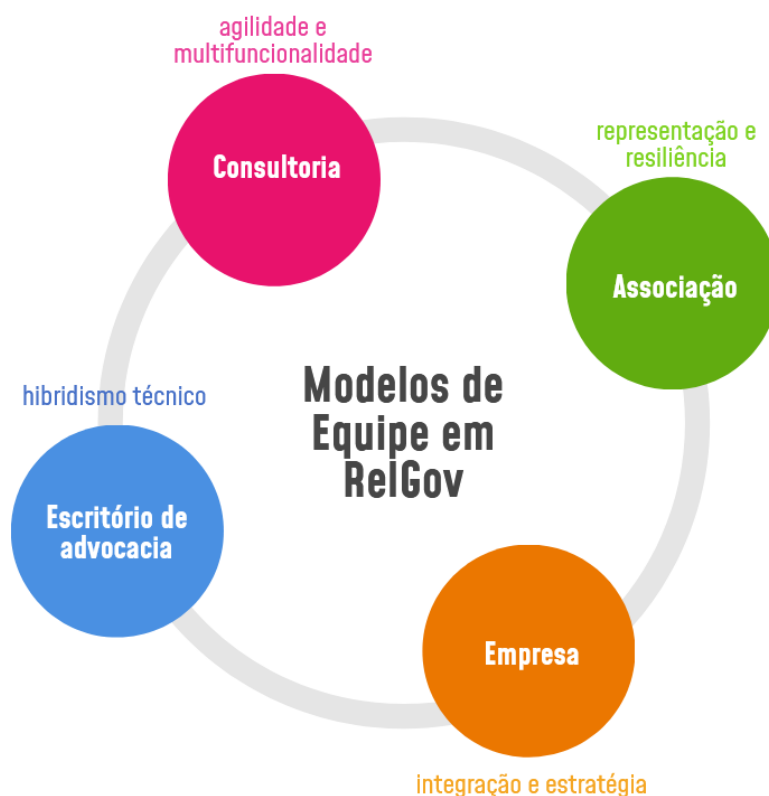
Núcleo híbrido de atuação institucional; o jurídico ainda é dominante, mas cresce a inserção de profissionais não jurídicos.

“A gente aposta em formar advogados com visão política e institucional, não só técnica.”

Institutos e
organizações da
sociedade civil

Estruturas pequenas, com atuação transversal.

“Nosso desafio é equilibrar propósito com resultado, mesmo com equipe enxuta.”



Enquanto nas **empresas** o RelGov tende a se integrar às áreas técnicas e de negócios, e o time tende a aumentar da famosa “equipe” para equipes maiores conforme o RelGov se estabelece como área estratégica e pertinente para a empresa, nas consultorias prevalecem times **dinâmicos**, que se adaptam rapidamente às demandas de clientes variados. Já nas associações, a estrutura é mais horizontal, com **forte ênfase em representação institucional, mediação entre os interesses** (muitas vezes divergentes) **dos associados e diálogo com stakeholders**. Nos **escritórios de advocacia** e mesmo nas **consultorias**, muitas vezes a atuação serve como subsídio material para que a representação institucional seja feita pelo próprio cliente: existem casos, porém, em que o cliente opta por ser acompanhado, na

interlocução com tomadores de decisão, pelos consultores ou por seus advogados, a depender do formato de interação que pretende estabelecer.

O que as entrevistas nos mostram:

- O **tamanho e a composição da equipe** refletem a natureza e os objetivos da instituição.
- **Consultorias** valorizam profissionais com capacidade de adaptação.
- **Associações** exigem perfis resilientes, com habilidade de negociação e representação política.
- **Empresas** consolidam a área como **centro de inteligência institucional**.
- **Escritórios de advocacia** operam com estruturas pequenas, mas com grande densidade técnico-jurídica.
- A tendência é de **hibridização de funções**, em que os papéis se sobrepõem e o sucesso depende de colaboração transversal.

Os modelos de equipe em Relações Governamentais refletem **a identidade e o propósito de cada setor**, mas todos partilham uma mesma lógica: **atuar na interseção entre o político e o institucional**.

O profissional de RelGov é, acima de tudo, **um tradutor organizacional**, capaz de conectar linguagem técnica e sensibilidade política e traduzindo termos técnicos – regimentais, jurídicos, de tramitação de proposições – aos clientes.

Seja em consultorias dinâmicas, associações representativas ou empresas estruturadas, o valor da área está na **capacidade de transformar informação em influência**.

Essa convergência funcional reforça o processo de consolidação do RelGov como **campo profissional próprio**, cada vez mais reconhecido, complexo e estratégico.

**“Hoje o RelGov participa de fóruns estratégicos. Ele se tornou uma área de inteligência, não apenas operacional.”
(Entrevistado do setor empresarial)**

1.18. Interação com outras áreas e atores internos

A área de Relações Governamentais (RelGov) consolidou-se como ponto de convergência entre diferentes departamentos corporativos, atuando como tradutora de interesses e linguagem entre o ambiente político e o interno. Essa função de mediação é o que permite ao RelGov transformar demandas políticas, regulatórias ou reputacionais em estratégias compreensíveis para áreas como jurídico, comunicação, ESG, marketing e presidência.

“O que faz diferença é a capacidade de construir pontes entre times — porque o RelGov nunca vai dominar tudo. O papel é conectar quem sabe e quem decide.” (Entrevistado do setor empresarial)

A interação interna não é apenas operacional — é **política e pedagógica**. Profissionais de RelGov exercem o papel de educar o restante da organização sobre o contexto público e os riscos regulatórios, ao mesmo tempo em que aprendem com as áreas técnicas. Essa relação bilateral fomenta a troca de informações, constrói **legitimidade interna** e favorece uma visão sistêmica da empresa ou instituição. Nas consultorias, o movimento é similar: o RelGov precisa traduzir o universo do cliente para o poder público e vice-versa, operando como **ponte estratégica**.

Dimensão	Descrição	Evidência nas entrevistas
Mediação entre áreas	Tradução de temas políticos e regulatórios para jurídico, marketing, ESG, presidência.	“O RelGov precisa traduzir o que vem de fora em algo que faça sentido internamente.”
Integração transversal	Participação em grupos interdepartamentais e comitês estratégicos.	“Hoje participamos das reuniões de planejamento junto ao jurídico e à comunicação.”
Educação interna	Formação e sensibilização dos colaboradores sobre riscos e oportunidades políticas.	“Muitas vezes, o RelGov precisa explicar o básico: como funciona o Congresso e por que isso impacta o negócio.”
Fluxo de informação	Centralização de dados e análise política que subsidia decisões institucionais.	“A informação passa pelo RelGov — somos o filtro e o tradutor.”
Construção de legitimidade	RelGov como articulador confiável entre áreas, reduzindo ruído e conflito interno.	“A confiança das outras áreas é o que dá legitimidade à nossa atuação externa.”

Quanto mais madura a organização, maior é a integração do RelGov com outros núcleos estratégicos, ampliando seu papel de orquestração institucional.

O que as entrevistas nos mostram:

- A **integração interna** é um dos principais indicadores de maturidade da área de RelGov.
- O **profissional de RelGov atua como tradutor** de contextos políticos complexos em linguagem corporativa.
- As **principais interfaces** ocorrem com jurídico, comunicação, ESG e alta gestão.
- Em empresas maduras, há **participação ativa** do RelGov em decisões estratégicas.
- O diálogo constante com outras áreas **fortalece a reputação interna** e facilita a execução de pautas externas.
- A capacidade de **articular fluxos de informação confiáveis** é vista como competência central do campo.

“A gente tem uma interface muito grande com áreas pares também [...] por exemplo, jurídico/regulatório e marketing, são essas áreas que estão mais próximas a nós por conta dos assuntos que a gente trata. Então também dá uma atenção especial para essas pessoas e entender quais são as demandas delas e como que a gente consegue se conectar para fazer um trabalho conjunto”
(Entrevistado do setor empresarial)

A interação com outras áreas internas é o que **sustenta a relevância institucional do RelGov**. Mais do que agir como porta-voz externo, o profissional da área é **um educador interno e articulador de consensos**, que garante alinhamento entre os valores corporativos e a atuação da empresa no âmbito externo, facilita a interlocução interna e evita que o profissional precise justificar a existência da área, sendo percebido como aquele que “almoça e janta duas vezes”.⁹ Esse papel transversal transforma o RelGov em **núcleo de inteligência e reputação**, responsável por garantir que a organização fale com uma só voz — consistente, legítima e estrategicamente posicionada.

⁹ Esta expressão é comumente usada por aqueles que não compreendem, de fato, qual é a função do profissional de relações governamentais no ambiente corporativo. Tentamos aqui, de maneira bem-humorada, demonstrar que o lobista atua em prol do sucesso da instituição, seja ela qual for, complementando a atuação das outras áreas, e não competindo com ou em detrimento delas. Cabe a nós, profissionais de RelGov, educar não apenas os colegas, mas a sociedade como um todo, que a função do lobista é essencial à manutenção da democracia.

1.19. Tipologias operacionais e maturidade institucional

As estruturas de Relações Governamentais (RelGov) variam amplamente entre setores — de áreas ainda recentes e em formação, até núcleos consolidados de inteligência política e reputacional. Essa diversidade permite observar tipologias organizacionais distintas, que se relacionam com o grau de maturidade institucional da organização e com o papel que o RelGov desempenha dentro dela.

O formato da área e sua inserção na estrutura corporativa são marcadores claros de **nível de institucionalização**.

Tipologia organizacional	Características centrais	Nível de maturidade	Evidências nas entrevistas
Estrutura embrionária	Área acoplada ao jurídico ou comunicação; atuação reativa e baseada em relações pessoais.	Baixa	“Antigamente eu era sozinha. Hoje temos área, processos e equipe.”
Área técnica de apoio	Profissionais focados exclusivamente em análise de regimento (por ex.) mas sem proposição; pouca autonomia política.	Média-baixa	“A parte técnica é importante, mas o mais difícil é o olhar político.”
Centro estratégico de influência	Participa de centros decisórios, define posicionamentos e antecipa riscos.	Média-alta	“Hoje o RelGov está na mesa da estratégia junto à presidência.”
Núcleo institucional consolidado	Área autônoma, com liderança própria, plano de carreira e indicadores de impacto.	Alta	“Antes era apoio, agora é área estratégica — com metas, processos e autonomia.”

Em linhas gerais, as entrevistas revelam quatro estágios evolutivos:

1. **Estrutura embrionária** — função subordinada ou dispersa, sem definição clara de papéis.
2. **Área técnica de apoio** — foco em análise, regimento e resposta reativa (e não propositiva).
3. **Centro estratégico de influência** — presença em fóruns decisórios e integração intersetorial.
4. **Núcleo institucional consolidado** — autonomia, planejamento e influência transversal.

Esse *continuum* demonstra que a **maturidade da área de RelGov reflete a própria maturidade da organização** em lidar com o ambiente público e com sua reputação institucional.

O que as entrevistas nos mostram:

- A maturidade da área de RelGov evolui conforme a **estrutura interna ganha autonomia e clareza de papéis**.
- **Consultorias e multinacionais** lideram a consolidação de modelos estruturados e multidisciplinares.
- **Associações e institutos** valorizam a autonomia discursiva, mas muitas vezes enfrentam limitações orçamentárias.
- A maturidade institucional está diretamente associada à **capacidade de traduzir influência em governança**.
- O RelGov mais maduro opera como **núcleo de prevenção de riscos reputacionais e políticos**, não apenas de relacionamento.
- A evolução é menos linear do que adaptativa: o formato ideal depende da cultura institucional, intenção, porte e propósito da instituição.

“A gente, todos os dias, fica monitorando, seja o Legislativo, seja o Executivo e as Agências Reguladoras, assuntos que estão sendo pauta, assuntos que estão sendo debatidos nesses lugares e a gente avalia se a gente pode ou não entrar na discussão, justamente se a gente identifica um risco e oportunidade. É um trabalho de monitoramento contínuo, para entender riscos de oportunidades.”
(Entrevistado de consultoria)

OBJETIVO 5: MITIGAR VIESES E BARREIRAS DE ACESSO À CARREIRA, ANALISANDO DESAFIOS ENFRENTADOS POR DIFERENTES PERFIS DE PROFISSIONAIS E PROPONDO SOLUÇÕES PARA AMPLIAR A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO SETOR.

Aqui, investigamos os obstáculos — explícitos e implícitos — que dificultam a entrada e permanência de determinados perfis na carreira.

As entrevistas revelam desde vieses geracionais até exigências desproporcionais de repertório, domínio técnico ou presença física, além de desigualdades estruturais que afetam grupos sub-representados.

As categorias deste objetivo pretendem iluminar o que potencialmente exclui, quem é excluído e por quê, abrindo caminhos concretos para políticas institucionais de inclusão e práticas mais equilibradas.

1.20. Barreiras de Entrada e Falta de Clareza do Campo

A ausência de definições mínimas sobre quais são as atribuições do profissional de RelGov — suas funções, competências essenciais e trilhas de desenvolvimento — cria um terreno nebuloso que favorece insiders e pode dificultar o acesso de quem está começando. A falta de estrutura definida em determinadas instituições pode funcionar, na prática, como barreira informal.

A área de Relações Governamentais opera, em muitas organizações, como campo **não-padronizado**. As descrições de vagas reforçam esse quadro: títulos variam (relações institucionais, governamentais, *public affairs*, *advocacy*), escopos se misturam (monitoramento, análise, estratégia, relacionamento, ESG, tecnologia) e, muitas vezes, não há clareza sobre o que é esperado em cada etapa da carreira/nível de senioridade. Essa opacidade tende a afetar a entrada de novos perfis, especialmente profissionais:

- sem redes de contato prévias,
- que não vêm de ambientes de elite, ou de ambientes próximos de centros de poder,¹⁰
- **sem domínio de ferramentas técnicas como IA, Excel avançado, Power BI e dashboards**, que aparecem até em vagas juniores.
- ou que não tiveram formação universitária com forte repertório político.

Sem um “bê-á-bá” do setor, a porta de entrada se estreita — e quem não vem “iniciado” precisa decifrar sozinho a dinâmica da profissão. A falta de trilhas básicas e de clareza na descrição das funções **gera frustração**, ao mesmo tempo em que reforça a contratação por indicação.

Eixo	Como aparece na prática	Risco para diversidade e acesso
Ausência de escopo claro	Cada instituição chama a área de um nome diferente; funções variam de “monitoramento” a “estratégia” sem diferenciação	Exclui quem não entende nuances do campo e favorece <i>insiders</i>
Desconhecimento externo	Profissionais novatos entram sem saber “o que esperar” ou “por onde começar”	Aumenta desistências e desigualdade de oportunidades

¹⁰ Muito se falou que, em Brasília, o estudante de graduação muitas vezes já tem contato com o ecossistema político justamente por estar muito próximo — fisicamente — de um dos principais centros de tomada de decisão do país. Portanto, não se trata apenas de possuir contato em virtude de poder aquisitivo/camada social (o que também existe), mas de adquirir proximidade com a profissão em si: muitos não sabem que ela existe até atingir grau maior de senioridade na carreira. Isso está mudando aos poucos, mas ainda não é uma profissão tão conhecida quanto gostaríamos. Foi mencionado em entrevista a dificuldade de encontrar profissionais de RelGov fora do eixo RJ-BSB-SP: eles certamente existem, mas se concentram nesses locais.

Eixo	Como aparece na prática	Risco para diversidade e acesso
Processos seletivos tácitos	Indicação, referências pessoais e repertório político informal pesam muito	Acesso desigual para quem não pertence a redes privilegiadas
Falta de trilhas e níveis	Juniores sem clareza sobre o que devem entregar; líderes sem parâmetros	Avaliações subjetivas e viesadas
Linguagem e cultura implícitas	Termos técnicos, jargões, práticas políticas não institucionalizadas	Ambientes pouco acolhedores para <i>outsiders</i>
Requisitos de elite	Inglês avançado, experiência prévia em consultoria, domínio de IA e análise de dados sendo pedidos até para cargo júnior	Filtro por classe social e trajetória educacional privilegiada
Concentração geográfica	Muitas vagas restritas a Brasília/São Paulo, com exigência de presencialidade ou modelo híbrido	Dificulta acesso de profissionais de outras regiões, o que também dificulta o próprio aprimoramento desses profissionais.



“Às vezes recebo demandas que não têm a ver com nosso escopo, mas são atribuídas à área por desconhecimento. Acho que falta um mínimo de consenso: algo como ‘essa área deveria, minimamente, cuidar disso aqui.’”
(Entrevistado de consultoria)

Em síntese, a ausência de vocabulário comum, de escopo mínimo e de trilhas de entrada explícitas transforma o acesso à carreira em RelGov em um processo de decifração — mais do que de seleção estruturada. O campo muitas vezes se organiza como um “saber de iniciados”, o que tende a reforçar assimetrias de origem, rede e capital cultural, mesmo quando não há uma intenção explícita de exclusão.

As descrições de vagas reforçam esse cenário ao combinarem exigências técnicas e de idioma associadas a trajetórias educacionais mais privilegiadas com expectativas pouco transparentes sobre o que se espera de um profissional júnior, seja ele analista, especialista ou consultor.

O que as entrevistas nos mostram:

- **A ausência de estrutura mínima funciona como filtro socioeconômico**, beneficia pessoas com acesso a repertórios políticos não formais.
- **Processos seletivos baseados em indicação podem reforçar desigualdades** de origem e reduzir a possibilidade de entrada de perfis diversos.
- Profissionais novatos relatam um “**choque de realidade**” ao entrar: expectativas implícitas e pouca explicação do trabalho real.
- **Confusão conceitual** entre áreas (relações institucionais, governamentais, *advocacy*) desorienta quem não tem vivência prévia.
- Lideranças reconhecem que **falta uma trilha básica de formação**, o que gera ansiedade, frustração e exclusão.

Mitigar barreiras de acesso exige tornar visível o que hoje está implícito. Sem explicitar escopos, trilhas, linguagens e expectativas, a área de RelGov continuará sendo percebida como um campo “para poucos”, reforçando desigualdades estruturais e reduzindo a diversidade de perfis capazes de contribuir para o setor.

Sem rever também as exigências técnicas e idiomáticas listadas nas próprias vagas — que funcionam como filtros socioeconômicos mesmo quando não intencionais — a diversidade real seguirá limitada.

1.21. Vieses Geracionais na Percepção de Maturidade Profissional

A interpretação de “maturidade” e “prontidão” é profundamente influenciada por vieses geracionais que impactam contratação, avaliação e progressão — especialmente para juniores e profissionais de origens diversas.¹¹

As falas sobre as diferenças existentes entre gerações — em geral, sem que houvesse um delineamento em relação a geração específica — revelam diferenças de percepções:

- visão de que jovens “sabem informação, mas não têm experiência”;
- associações simplificadas entre idade, produtividade e autonomia;
- críticas à (suposta) impaciência por promoção;
- expectativas de prontidão sem que haja, necessariamente, orientação clara nesse sentido.

Essas percepções **moldam decisões de contratação e avaliação**, frequentemente atribuindo falhas que podem ser estruturais (falta de trilha clara, de mentoria ou de processos internos) à falta de maturidade individual.

Há um risco de que esses vieses resultem em **desigualdade** no acesso a oportunidades e em avaliações subjetivas do potencial dos profissionais mais jovens.

Eixo	Manifestação do viés	Consequência
Visão sobre experiência	“Não sabem diferenciar informação de experiência”	Subestimação de potenciais; desmotivação
Autonomia	Expectativa de autonomia precoce sem treinamento	Falhas atribuídas ao indivíduo, não ao processo
Tempo de progressão	Julgamento da “ansiedade” por promoção	Assimetrias no reconhecimento
Performance	Atribuição de erros à geração, e não ao sistema	Risco de avaliações enviesadas
Comunicação	Comparações sobre estilo, linguagem e repertório	Exclusão sutil por diferenças culturais

¹¹ Este item apresenta propostas de questionamento para que se discuta, de maneira aberta, se as características atribuídas a determinada geração – nas entrevistas, quando houve menção explícita, o foco foi a Geração Z – são de fato inerentes a esses profissionais ou podem eventualmente ser ocasionadas por características próprias das instituições nas quais atuam. Certamente a análise precisa ser feita no caso concreto, mas é importante colocar o assunto em pauta para que se possa desmistificar certos comportamentos atribuídos indistintamente aos “profissionais mais jovens”.



De modo geral, as entrevistas mostram que tensões geracionais têm sido lidas sobretudo como falhas individuais — “falta de maturidade”, “impaciência”, “não saber diferenciar informação de experiência” — e raramente como sintomas de estruturas pouco claras de desenvolvimento. A avaliação indistinta de profissionais mais jovens se mistura a expectativas não explicitadas, o que pode distorcer percepções de competência e potencial.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Generalizações sobre gerações** devem ser avaliadas com cuidado, para que não ofusquem análises necessárias sobre cultura, liderança e treinamento institucional.
- Falta de direcionamento e mentoria pode gerar avaliações enviesadas sobre autonomia.

“Quando a gente pega o pessoal mais jovem aí – geração Z – eles são muito impacientes. Os mais juniores [...] talvez por ter muito acesso à informação, não sabem diferenciar informação de experiência. Eu acho que é um dos desafios maiores de contratação dos juniores é essa dificuldade de quererem aprender, porque eles não sabem diferenciar a informação fácil do olhar que você precisa ter para usar aquela informação. Então, você pode ter informação fácil, mas como é que você vai transformar isso?”
(Entrevistado de consultoria)

Mitigar vieses geracionais é reconhecer que desenvolvimento não depende só de idade, sendo beneficiado por líderes interessados, estrutura definida e oportunidades.

1.22. Obstáculos Estruturais: Recursos, Exigências e Cultura Interna

Sistemas internos, requisitos excessivos e culturas corporativas implícitas criam barreiras que podem impedir diversidade e inclusão — especialmente entre grupos sub-representados.

Mesmo quando processos seletivos se dizem abertos, diversas barreiras estruturais emergem das entrevistas:

- exigência de inglês, dados, *visual design*, análise de discurso político, narrativa e tecnologia — simultaneamente;
- culturas que valorizam “casca grossa”, presença física e alta disponibilidade, mesmo fora do horário originalmente estabelecido para o trabalho;
- ambientes majoritariamente masculinos nas posições de liderança;

Esses elementos criam um funil estreito, que podem dificultar a entrada e permanência de:

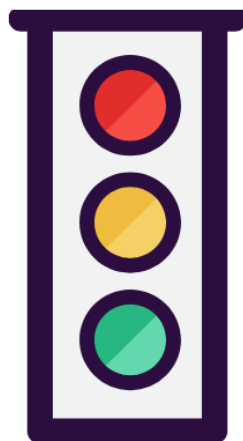
- mulheres,
- profissionais negros,
- pessoas de baixa renda,
- candidatos neurodivergentes,
- profissionais com deficiência,
- perfis introvertidos.

Eixo	Obstáculo	Efeito sobre diversidade
Requisitos técnicos múltiplos	Inglês + dados + narrativa + estratégia + política	Aumenta desigualdade de acesso
Cultura de “casca grossa”	Valorização de pressão, bravura, ira campo, velocidade	Penaliza PCDs, neurodivergentes, introvertidos
Barreiras de tecnologia	Proibição institucional de IA ou ferramentas → uso no paralelo	Penaliza quem tem menos repertório de base
Gênero	Baixa presença feminina em cargos mais altos → necessidade de programas específicos	Diminui <i>role models</i> e referências
Expectativas implícitas	“Estar no campo”, “aguentar pressão”, “perfil ideal”	Ambientes menos inclusivos e acolhedores

Requisitos de alta
complexidade técnica

Cultura interna e
expectativas implícitas

Intervenções
possíveis, como mentorias,
revisão de requisitos,
flexibilização tecnológica



Tomadas em conjunto, as falas evidenciam que a combinação entre requisitos técnicos amplificados, culturas de alta pressão e normas implícitas de comportamento produz um funil de permanência estreito. Mesmo quando é clara a intenção de diversidade e inclusão, os arranjos internos — de exigências, símbolos e rotinas — tendem a favorecer perfis mais próximos do que é percebido como o “padrão” estereotipado de profissional de RelGov, o que pode limitar a renovação e a pluralidade do campo.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Exigências cumulativas** (inglês, dados, comunicação, narrativa visual) funcionam como filtros socioeconômicos.
- Empresas estão começando a criar programas específicos para mulheres, revelando **lacunas estruturais** na progressão.
- Culturas que exigem “casca grossa” reforçam um ideal masculino de atuação política.
- Ao mesmo tempo, **restrições formais de IA** (Inteligência Artificial) convivem com uso informal — penalizando quem não tem repertório prévio.
- Pressão por performance imediata e disponibilidade total cria ambientes pouco acolhedores para diferentes formas de trabalhar.

“Eu vejo o componente de aderência com o tema da empresa, porque a gente também (trabalha com) um tema complexo, um tema polêmico. (...) a pessoa tem que estar apta a embarcar nessa jornada, porque é uma jornada difícil. Então, na conversa [entrevista de emprego] a gente consegue perceber se a pessoa tem um pé atrás com o tema, se tem algum viés, porque isso influencia no trabalho. Eu também vejo o aspecto da resiliência. Se a pessoa tem casca grossa, se tem estrada, rodou o suficiente”
(Entrevistado do setor empresarial)

Para ampliar diversidade e inclusão, não basta recrutar perfis diversos — é importante revisar requisitos, culturas internas e expectativas implícitas. Mitigar barreiras exige redesenhar

processos, flexibilizar requisitos e criar ambientes onde diferentes formas de inteligência política possam florescer.

No caso de profissionais introvertidos, por exemplo, mencionou-se que, além da possibilidade de que esse profissional, se assim desejar, tenha uma atuação paulatina e aos poucos se acostume com a interação com tomadores de decisão; existe a possibilidade – real, em diversas estruturas – de se dedicar exclusivamente ao *back office*, produzindo estratégia e o conteúdo das manifestações, não tendo, portanto, a interação como foco. Este é um exemplo de como a área pode ser inclusiva mesmo sem mudar de cara.

OBJETIVO 6: DESENVOLVER DIRETRIZES PARA A DESCRIÇÃO DE CARGOS MAIS ALINHADA À REALIDADE DO MERCADO, GARANTINDO MAIOR CLAREZA SOBRE REQUISITOS, ATRIBUIÇÕES E EXPECTATIVAS DE EVOLUÇÃO NA CARREIRA

Este objetivo consolida elementos necessários para criar descrições de cargos mais claras, realistas e aderentes à prática.

As entrevistas mostram que vagas são frequentemente genéricas demais, não explicitam critérios, e misturam escopos incompatíveis.

As categorias ajudam a construir um modelo de descrição de cargos que realmente traduz o trabalho: expectativas, escopo, responsabilidades, diferenciação por níveis e, sempre que possível, critérios de avaliação.

1.23. Recrutamento e perfil de entrada

O processo de recrutamento na área de Relações Governamentais (RelGov) vem se tornando mais técnico, estruturado e aderente a competências comportamentais. Há uma mudança de paradigma: antes, a seleção baseava-se fortemente em redes de contato pessoal; hoje, as organizações valorizam processos de avaliação cada vez mais objetivos, que buscam perfis com visão política, pensamento estratégico e habilidade relacional madura.

“O RH teve que se virar para entender o que um profissional de relações Governamentais faz. Demorou bastante para que a gente pudesse estabelecer esses critérios de avaliação.”
(Entrevistado de consultoria)

Os critérios de contratação são cada vez mais orientados por **competências e valores culturais**, não exclusivamente por histórico acadêmico. Empresas e consultorias priorizam profissionais **abertos ao aprendizado contínuo** e com **capacidade de adaptação a diferentes temas e públicos**. Ainda há espaço para contratações baseadas em confiança e redes pessoais, mas com um movimento crescente de formalização via processos estruturados de RH. Essa transição aponta para a profissionalização do campo, na qual a **entrada na carreira de RelGov depende menos de contatos e mais de critérios objetivos**.

As descrições de vagas mostram forte sofisticação dos processos seletivos, com uso crescente de *cases*, avaliações técnicas, bancos de talentos e exigência explícita de domínio de ferramentas de IA, análise de dados (Power BI), *dashboards* e Pacote Office avançado.

Muitas vagas de nível inicial já exigem inglês avançado, leitura de dados e capacidade de produzir relatórios estratégicos — deslocando o perfil de entrada para patamar mais alto do que o título sugere. Consultorias e empresas reforçam critérios de “fit cultural global”, exigindo alinhamento com valores como inovação, velocidade, mentalidade empreendedora e comunicação transversal com times e áreas correlatas.

Há tendência de “corporativização” do processo de seleção: requisitos muito amplos, multifuncionais e altamente técnicos são incorporados sem clareza sobre viabilidade de encontrar esse profissional em nível júnior.

Eixo	Descrição	Evidência empírica
Critérios técnicos	Conhecimento em políticas públicas, regimento e processo legislativo, direito e economia; domínio de escrita e análise.	“Perguntamos sobre o entendimento de política e capacidade de simplificar cenários.”
Competências comportamentais (soft skills)	Comunicação clara, resiliência, empatia, curiosidade e senso crítico.	“O que diferencia é a postura: saber ouvir, sintetizar e se posicionar.”
Aderência cultural	Identificação com os valores institucionais e o propósito da organização.	“A gente contrata primeiro pelo fit de cultura e depois pelas skills técnicas.”

Eixo	Descrição	Evidência empírica
Processo de seleção	Entrevistas estruturadas, simulações e estudos de caso são práticas emergentes no setor.	“Hoje o recrutamento é técnico; não é mais sobre quem você conhece.”
Formação e bagagem acadêmica	Abertura a perfis diversos: direito, ciência política, comunicação, economia, relações internacionais, entre outros.	“Temos advogados, jornalistas e economistas; a diversidade enriquece a equipe.”
Competências digitais	Domínio de IA, Office avançado, Power BI, ferramentas de monitoramento	Aparece em diversas vagas como requisito, não diferencial
Idiomas e atuação global	Interação com times internacionais; relatórios e apresentações em inglês	Inglês avançado quase onipresente em consultorias e empresas multinacionais



O perfil de entrada ideal combina **formação sólida, curiosidade intelectual e comunicação interpessoal equilibrada**, com disposição para aprender e lidar com contextos complexos. Mais do que experiência prévia, as organizações valorizam **atitude, flexibilidade e leitura de cenário** — características que sustentam o desenvolvimento futuro do profissional.

O mercado adicionou um **novo bloco de filtros**: fluência tecnológica, domínio de IA e análise de dados, inglês avançado e capacidade de navegar ambientes corporativos globais.

Na prática, isso **eleva a régua do que significa “júnior”** e pode restringir o acesso de perfis não tradicionais, mesmo quando há intenção de inclusão.

O que as entrevistas nos mostram:

- O **perfil ideal de entrada** é híbrido: técnica sólida, empatia relacional e leitura política apurada.
- **Redes pessoais** ainda influenciam contratações, mas aos poucos perdem espaço para processos formais de RH.
- **Aderência cultural** é critério decisivo: o *fit* com o propósito e estilo da organização pesa mais do que a experiência.
- O setor valoriza **diversidade de formações** e **multidisciplinaridade** como vantagem competitiva.
- A **avaliação de postura e comportamento ético** é parte essencial da seleção, sobretudo em posições que envolvem representação institucional.

“Como metodologia, eu faço a entrevista com questionamentos [...] eu vejo a adesão do fit dos nossos pilares de cultura [...] vejo o componente de aderência com o tema da empresa [...] vejo também o aspecto da resiliência.”
(Entrevistado do setor empresarial)

O recrutamento de profissionais de Relações Governamentais está se tornando um **espelho da profissionalização do campo**. A ênfase em competências, ética e aderência cultural indica um movimento de consolidação da área como **carreira institucional e estratégica**, não apenas operacional. O perfil de entrada ideal combina **visão política, sensibilidade relacional e curiosidade constante**, características que moldam o futuro da profissão. Definir essas diretrizes de recrutamento é o primeiro passo para **padronizar descrições de cargo coerentes com o mercado e com o propósito da organização**.

Sem calibrar expectativas entre nível da vaga e requisitos listados, o setor corre o **risco de continuar pedindo “analistas” com senioridade implícita de “pleno/sênior”** — reforçando desigualdades e dificultando acesso.

1.24. Avaliação e progressão interna

A avaliação de desempenho e os mecanismos de progressão na área de Relações Governamentais (RelGov) estão passando de modelos informais e, em grande medida, subjetivos para sistemas baseados em mérito, resultados e alinhamento cultural.

O modelo contemporâneo de avaliação busca equilibrar **critérios técnicos e comportamentais**. O desempenho é medido não apenas por resultados tangíveis, mas também pela **capacidade de colaborar, representar e influenciar de forma ética**. Em paralelo, a progressão passa a ser compreendida como um **processo de desenvolvimento contínuo**, e não uma simples mudança de cargo.

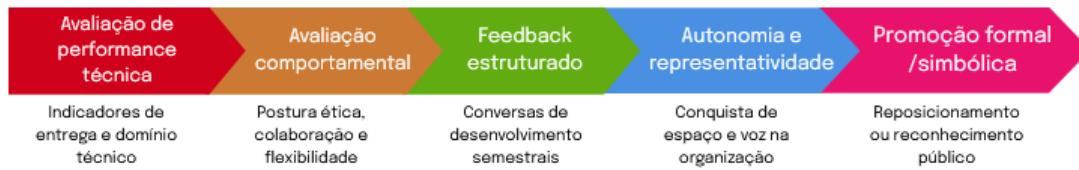
“Avaliação anual: dentro dessa avaliação anual, você coloca aonde você quer ir, então você é protagonista da sua carreira.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Esse movimento de profissionalização tem um duplo efeito:

1. **Fortalece a legitimidade do RelGov** dentro da estrutura institucional;
2. **Torna transparentes as expectativas de evolução**, reduzindo ruídos e desalinhamentos de carreira.

Eixo de análise	Descrição	Evidência empírica
Critérios técnicos	Entrega de resultados, domínio do contexto regulatório e qualidade das análises.	“Avaliação semestral com base na performance técnica e na aderência à cultura.”
Critérios comportamentais	Colaboração, comunicação, ética e flexibilidade cognitiva.	“O comportamento e a postura contam tanto quanto a entrega.”
Avaliação estruturada	Uso de formulários, reuniões de feedback e acompanhamento de metas.	“Temos revisão formal de performance e conversas individuais sobre desenvolvimento.”
Reconhecimento simbólico	Atribuição de mais autonomia e visibilidade como forma de valorização.	“Quando o profissional ganha voz nas reuniões, isso já é promoção.”
Transparência e clareza	Comunicação clara sobre critérios e expectativas de crescimento.	“É importante que o profissional saiba o que se espera para o próximo passo.”

Avaliação e Progressão Interna: da percepção à clareza institucional



Os entrevistados afirmam que o avanço na carreira não se apoia apenas na entrega técnica, mas na maturidade relacional, capacidade analítica e autonomia estratégica.

O que as entrevistas nos mostram:

- O avanço na carreira depende de **performance, cultura e legitimidade interna**.
- **Empresas e consultorias** geralmente possuem sistemas formais de avaliação mais estruturados; **associações e escritórios de advocacia** ainda estão consolidando estas estruturas, e muitas vezes operam por reconhecimento via avaliação entre pares e superiores.
- A **comunicação transparente** dos critérios de promoção é essencial para alinhar expectativas de parte a parte.
- Há crescente valorização de **competências relacionais e estratégicas** como parte da avaliação.
- A **progressão simbólica** (voz, autonomia, visibilidade) é um marcador de maturidade institucional.

“A gente faz duas avaliações de feedback por ano, avaliação 360, conversa individual [...] faz também um plano de desenvolvimento.”
(Entrevistado de consultoria)

A avaliação e progressão interna no RelGov são processos que traduzem **maturidade organizacional e ética profissional**. O campo está evoluindo para modelos que equilibram técnica e comportamento, entregas e cultura, desempenho e propósito. A transparência sobre os critérios de promoção e o alinhamento entre expectativas e diretrizes **são determinantes para a retenção e engajamento de talentos**. Definir com clareza o que se espera em cada etapa da carreira é o passo essencial para consolidar um mercado de **RelGov profissional, sustentável e meritocrático**.

1.25. Expectativas de progressão e alinhamento de diretrizes

As expectativas dos profissionais de Relações Governamentais sobre crescimento e reconhecimento revelam uma busca por clareza e previsibilidade. Essas expectativas não devem ser vistas como resistência, mas como indicadores de maturidade do campo: elas apontam o desejo dos profissionais de entender o que é valorizado, como são avaliados e quais comportamentos e entregas conduzem ao reconhecimento.

“ ‘Mas por que que eu não sou analista?’ Falta ter algo bem estruturado, a gente promove quando a pessoa já está praticamente sentada na cadeira.” (Entrevistado do setor empresarial)

Os profissionais entrevistados associam crescimento a três dimensões principais:

1. **Desempenho consistente** — ser reconhecido pela entrega e pelo impacto.
2. **Desenvolvimento pessoal e técnico** — aprender continuamente e expandir repertório.
3. **Visibilidade e autonomia** — ganhar voz institucional e poder de decisão.

Quando essas dimensões não são comunicadas claramente, surgem frustrações e percepções de estagnação. Portanto, **as diretrizes de cargos devem**, sempre que possível, **alinhar expectativas e critérios**, explicando de forma objetiva **os fatores considerados para progredir na carreira dentro de determinada instituição, quais etapas são esperadas e como o reconhecimento se materializa** (promoção, autonomia, representação ou ampliação de responsabilidades).

Eixo	Expectativa identificada	Diretriz sugerida para alinhamento
Critérios de reconhecimento	Ser avaliado por mérito, não necessariamente por tempo de casa.	Explicitar que promoções se baseiam em resultados e aderência à cultura.
Crescimento técnico	Desejo de aprender e se desenvolver.	Incluir plano de capacitação e mentoria em cada cargo.
Clareza sobre caminhos possíveis	Dúvidas sobre como avançar (especialista x gestor).	Detalhar trilhas de carreira e critérios de transição.
Ritmo e previsibilidade	Expectativa de progressão em prazos curtos.	Comunicar prazos médios realistas e fatores que influenciam velocidade.
Reconhecimento simbólico	Valorização de visibilidade e autonomia.	Incorporar formas de reconhecimento não exclusivamente hierárquico.



Em um campo ainda em consolidação, as entrevistas mostram que o avanço na carreira é frequentemente percebido como **difuso e dependente da boa vontade da liderança** — o que reforça a importância de diretrizes formais que tornem o caminho de progressão **transparente, realista e motivador**.

O que as entrevistas nos mostram:

- Os profissionais **querem saber o que conta** para crescer: entregas, comportamento e/ou tempo.
- A **ausência de critérios explícitos** alimenta incertezas e reduz o engajamento.
- A clareza sobre expectativas e trajetórias é percebida como **sinal de maturidade institucional**.
- **Empresas e consultorias** tendem a oferecer essa clareza; **associações e escritórios menores** ainda operam de forma mais informal.
- **Mentoria e *feedback* contínuo** são expectativas recorrentes — o profissional espera apoio, não apenas cobrança.
- O reconhecimento simbólico (autonomia, voz, participação em decisões) **pode ser tão valorizado quanto a promoção formal**.

As expectativas de progressão expressam o desejo legítimo dos profissionais de **ter clareza, reconhecimento e propósito**. Em um mercado que ainda define suas fronteiras, as diretrizes de cargos podem funcionar como **instrumento de alinhamento motivacional e**

“Então, acho que o treinamento de lideranças também contribuiu diretamente para esse sucesso [...] veio toda essa conscientização do que é a habilidade e da descrição das atividades que aquela pessoa precisa fazer para permitir que o time inteiro cresça.”
(Entrevistado de consultoria)

organizacional, reduzindo a distância entre o que se espera e o que se entrega. Clareza sobre caminhos, critérios e ritmos de crescimento fortalece a **confiança interna**, previne desalinhamentos e projeta a área de RelGov como campo de carreira sólido e ético. No fim, **comunicar o que conta** é tão importante quanto definir o que conta.

1.26. Desenvolvimento e liderança

O desenvolvimento de profissionais de RelGov está cada vez mais associado à formação de líderes capazes de atuar de forma transversal, empática e estratégica. O avanço na carreira não se traduz apenas em promoção hierárquica, mas em amadurecimento da capacidade de representar, inspirar e decidir com base em propósito e reputação.

Enquanto empresas e consultorias já estabelecidas há algum tempo no mercado tendem a dispor de trilhas de liderança formais (com treinamentos, avaliações e planos de sucessão); instituições consolidadas há menos tempo ou mais enxutas muitas vezes ainda operam de modo mais personalista ou empírico, valorizando o **exemplo e a convivência com líderes experientes**.

O desenvolvimento, nesse sentido, não é apenas funcional — é **formativo**: o líder de RelGov precisa ser referência ética, tradutor institucional e guardião da coerência reputacional da organização.

As diretrizes de cargo, portanto, devem **distinguir papéis técnicos e de liderança** — até pela tendência de carreira em Y que já apontamos neste documento, indicando **quais competências são esperadas na transição** entre essas etapas e **de que maneira o desenvolvimento será apoiado institucionalmente**.

“Honestamente, quando eu faço os processos, eu primeiro olho soft skills, depois eu olho os hard skills. Já contratei pessoas sem experiência nenhuma em posições de liderança; é muito mais difícil você desenvolver soft skills do que hard skills [...] eu gosto de desenvolver pessoas.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Eixo	Descrição	Evidência empírica
Desenvolvimento técnico	Aprofundamento em políticas públicas, processo legislativo, análise de risco e negociação.	“O técnico a gente forma com treinamento e acompanhamento — o mais difícil é o olhar político.”
Desenvolvimento comportamental	Comunicação, empatia, escuta ativa, tomada de decisão ética.	“Treinar liderança é ensinar a ouvir e representar, não mandar.”
Mentoria e acompanhamento	Prática de desenvolvimento baseada em apoio individualizado e feedback contínuo.	“A pessoa precisa de alguém dentro da empresa que a guie — um mentor que mostre o que conta.”
Formação de líderes internos	Programas estruturados de capacitação, inspirados em valores e cultura institucional.	“Hoje temos trilhas de liderança: o foco é preparar quem quer coordenar times e projetos.”
Liderança como influência	Valorização da autoridade moral e reputacional, mais do que hierárquica.	“O bom líder de RelGov é quem inspira confiança e traduz o ambiente político para o time.”



As organizações mais maduras reconhecem que **liderar em RelGov exige dupla competência**:

1. **Técnica** — domínio de nuances e processos políticos, regulatórios e institucionais;
2. **Comportamental** — inteligência relacional, ética e sensibilidade política.

Programas de mentoria, treinamentos internos e *feedback* contínuo surgem como ferramentas estruturantes para desenvolver esse perfil.

O que as entrevistas nos mostram:

- O **desenvolvimento técnico** é importante, mas o **comportamental diferencia o líder**.
- As **mentorias** são vistas como ferramenta essencial de formação de novos líderes.
- Existem instituições com **trilhas de liderança formais estruturadas**; outras operam, de maneira mais informal, por “aprendizado por convivência”.

- **Escuta ativa, empatia e equilíbrio emocional** são atributos valorizados na liderança contemporânea.
- A figura do líder é entendida como **síntese da cultura institucional** — alguém que inspira, ensina e representa.
- Diretrizes de cargo devem **tornar explícitas as competências e comportamentos esperados** para cargos de coordenação, gerência e direção.

**“E o papel do mentor, a gente precisa ter isso no radar: você não chega no nível de diretoria sem você mesmo ter buscado um mentor interno.”
(Entrevistado do setor empresarial)**

Liderar, nesse campo, não é ocupar um cargo, é **saber traduzir contextos, inspirar confiança e proteger a reputação**. As diretrizes de cargos precisam refletir essa complexidade: o ideal é que cada etapa da carreira incorpore **planos de aprendizado técnico, práticas de mentoria** — seja ela interna ou externa, como a oferecida pelo IRELGOV aos seus associados — e **mecanismos de formação humana**. Em um ambiente político dinâmico e relacional, **a liderança é menos uma posição e mais uma competência coletiva**, construída pela escuta e pelo exemplo.

1.27. Governança de RH e Estrutura de Suporte

A área de Relações Governamentais começa a incorporar práticas estruturadas de gestão de pessoas — desde processos seletivos mais técnicos até planos de desenvolvimento internos.

As práticas de RH mais eficazes para RelGov combinam **humanização e método**:

- Processos seletivos que valorizam *fit* cultural e pensamento crítico, além da experiência prévia.
- Avaliações de desempenho que equilibram entregas técnicas e comportamentais.
- Planos de desenvolvimento e treinamentos que acompanham o crescimento do setor.

Contudo, há uma disparidade significativa entre setores:

- **Em geral, empresas privadas e consultorias** já operam com RH estruturado, processos digitalizados e trilhas internas;
- **Outras instituições** ainda têm práticas mais empíricas, apoiadas em redes de confiança e em avaliações informais.

A governança de RH aparece, portanto, como **condição estruturante** para a profissionalização da área.

“A gente não tem um setor de RH [...] a gente tem um método já estruturado e ele ocorre de forma positiva internamente. Primeiro [oferta aos] nossos estagiários, se não, processo externo via LinkedIn e grupos [de whatsapp, geralmente específicos de compartilhamento de vagas].”
(Entrevistado de consultoria)

Eixo	Descrição	Evidência empírica
Processo de contratação	Seleção orientada por <i>fit</i> cultural e capacidade analítica, não apenas currículo.	“A gente olha primeiro se tem fit com a cultura; o técnico a gente forma depois.”
Avaliação de desempenho	Critérios de performance atrelados à cultura e ao propósito organizacional.	“Performance também é cultura — não adianta só entregar.”
Treinamento e desenvolvimento	Capacitação contínua como parte da progressão.	“A gente prepara quem quer liderar, com trilhas e mentorias internas.”
Gestão integrada RH–RelGov	Comunicação constante entre as áreas para alinhar expectativas e métricas.	“RH entende as especificidades de RelGov e ajusta os critérios de avaliação.”

Eixo	Descrição	Evidência empírica
Maturidade institucional	Formalização de políticas e padronização de práticas de gestão de pessoas.	“Hoje tudo é registrado e avaliado: feedback, metas e entregas.”



Os entrevistados mostram que a **consolidação de diretrizes claras depende diretamente da maturidade da governança do setor de RH**: sem processos consistentes de recrutamento, avaliação e feedback, as descrições de cargo permanecem genéricas e descoladas da realidade. Por outro lado, quando RH e RelGov trabalham juntos, a área ganha **padronização, transparência e legitimidade**. Esse alinhamento permite construir trilhas de progressão realistas, avaliações justas e uma cultura de desenvolvimento contínuo.

O que as entrevistas nos mostram:

- É importante que o RH entenda o que faz o profissional de RelGov, qual a sua rotina, os seus desafios. Sem isso, acertar as contratações é praticamente impossível.
- O **fit cultural** é frequentemente priorizado em relação à técnica no recrutamento.
- A **performance é compreendida de forma multidimensional**, incluindo aderência a valores e postura ética.

- **Planos de desenvolvimento** e **avaliações de *feedback*** têm se tornado práticas regulares, especialmente em empresas e consultorias.
- O **RH estratégico** surge como parceiro essencial para consolidar diretrizes claras de cargo e progressão.
- Ainda há **heterogeneidade entre setores**.
- Profissionais valorizam **transparência nos critérios de contratação e promoção**, associando-a à credibilidade institucional.

“Assim, a empresa tem toda uma organização de contratação: job description bem estruturado, [passa por uma] consultoria externa, DP [departamento de pessoas] faz a primeira triagem [...] depois a entrevista técnica e vai para todo o processo de contratação.” (Entrevistado do setor empresarial)

OBJETIVO 7: GERAR INSUMOS PARA POLÍTICAS E BOAS PRÁTICAS VOLTADAS À PROFISSIONALIZAÇÃO DO SETOR DE RELGov, CONTRIBUINDO PARA A TRANSPARÊNCIA E EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO NO CAMPO DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS.

Aqui, analisamos como tornar a área de RelGov mais estruturada, transparente e institucionalizada. O foco está em três dimensões: métricas, processos e modelos operacionais.

As entrevistas revelam uma transição do “artesanato” para práticas mais sistemáticas, com maior registro, definição de método, rotinas estruturadas e foco na efetividade das entregas.

As categorias deste objetivo apontam caminhos para consolidar padrões profissionais e mínimos denominadores comuns no campo.

1.28. Métricas e Indicadores de Efetividade

O setor de Relações Governamentais ainda opera, em muitos contextos, em regime de “*artesanias profissionais*” — pautado por experiência, intuição e relações pessoais —, o que pode dificultar a definição de métricas objetivas de desempenho. As métricas em RelGov não precisam, necessariamente, reproduzir modelos empresariais tradicionais (como faturamento), mas traduzir impacto político, reputacional e relacional: ter como foco qualidade da interlocução, tempo de resposta institucional, influência sobre a agenda pública e alinhamento com objetivos de negócio.

O desafio das métricas em RelGov é equilibrar **tangível e intangível**.

Mais do que quantificar reuniões ou relatórios, trata-se de medir **valor estratégico**: como a área antecipa riscos, constrói confiança e converte informação em posicionamento e reputação institucional. Boas práticas emergentes apontam para a criação de **indicadores híbridos**, combinando:

- **Eficiência processual** (cadência, registro, cumprimento de planos de ação)
- **Efetividade estratégica** (impacto sobre políticas, percepção de *stakeholders*, redução de risco)
- **Valor organizacional** (integração interna, reputação e aprendizado coletivo).

Eixo	O que mede	Diretriz de profissionalização
Processo	Organização e execução das atividades (cadência, registro, consistência).	Mapear fluxos e responsabilidades; documentar atividades em sistemas que funcionem para a sua instituição.
Resultado	Entregas tangíveis (projetos, relatórios, interações estratégicas).	Criar indicadores-chave (número de interlocuções realizadas, proposições e políticas acompanhadas).
Impacto	Contribuição da área para objetivos institucionais e reputacionais.	Incorporar métricas qualitativas: percepção de valor interno e externo.
Aprendizado	Capacidade de refletir sobre acertos e erros.	Instituir revisões pós-ação (“por que funcionou?”) e <i>feedback</i> coletivo.
Transparência	Clareza sobre método e critérios.	Publicar relatórios-síntese e indicadores em linguagem acessível.



Há um desejo crescente de profissionalizar o campo, transformando práticas implícitas em processos explícitos e mensuráveis. Essa transição — do “saber tácito” para o “método” — é passo essencial para legitimar a área, fortalecer sua transparência e alinhar resultados às estratégias institucionais.

O que as entrevistas nos mostram:

- A ausência de métricas reflete **falta de método formal**, não de intenção/vontade ou competência técnica para tanto.
- Há consenso de que o campo precisa **deixar de ser artesanal** para se tornar processual e replicável.
- **Ferramentas digitais** sustentam o processo, mas **a inteligência humana** é imprescindível, por ser o núcleo de análise.
- Falta cultura de **reflexão sistemática** sobre “por que algo deu certo ou errado”.
- Organizações mais maduras começam a introduzir **KPIs de influência e relacionamento**,¹² integrando RelGov ao planejamento estratégico.

“Enquanto a área de RelGov tiver trabalhando como se fosse um artesanato, é impossível você ter métricas. Agora, se quiser produzir, transformar aquilo em linha de produção, alguém tem que pensar, organizar, treinar.”
(Entrevistado de consultoria)

¹² Key Performance Indicators, ou indicadores-chave de performance.

A institucionalização de métricas em Relações Governamentais marca a passagem de uma prática artesanal para uma **profissão estruturada e cada vez mais legitimada**.

Ao criar indicadores que traduzem valor político e relacional, as organizações fortalecem sua **transparência**, aprimoram a **prestação de contas** e favorecem a **aprendizagem contínua**. Mais do que medir resultados, trata-se de medir **maturidade**: o quanto a área é capaz de planejar, avaliar e melhorar suas próprias entregas.

No fim, **profissionalizar é tornar mensurável sem perder o sentido público e estratégico da atividade**.

1.29. Avaliação do Serviço e Feedback com Clientes

As práticas de avaliação e feedback no setor de Relações Governamentais (RelGov) ainda estão em processo de estruturação na maior parte das instituições entrevistadas, mas emergem como um dos instrumentos mais relevantes de profissionalização da área. Mais do que medir satisfação, o feedback em RelGov cumpre função estratégica: traduz a utilidade política e reputacional da área. Quando sistematizado, ele se torna um indicador de confiança e alinhamento institucional.

“Porque a métrica do mundo empresarial, no final do dia, é o dinheiro. Deu certo? Funcionou. Mas o porquê deu certo, que às vezes é o mais importante, não tem. Fica tudo na superficialidade.”
(Entrevistado de consultoria)

Instituições mais maduras têm desenvolvido **mecanismos de avaliação periódica**, com métricas de leitura, engajamento e qualidade dos produtos entregues (relatórios, *briefings*, análises). O desafio está em **traduzir feedbacks qualitativos em aprendizados processuais** — evitando que as avaliações se limitem a percepções subjetivas ou a mera validação formal de entregas.

O modelo ideal de avaliação combina:

1. **Escuta periódica e ativa e estruturada do cliente**, seja ele interno ou externo (reuniões, questionários, métricas de uso);
2. **Autoavaliação da equipe** (revisão crítica do processo e dos resultados);
3. **Ciclo de melhoria contínua** (ajustes incorporados às práticas da área).

Essas práticas aumentam a **transparência, o alinhamento e a legitimidade** da função de RelGov dentro das organizações.

Eixo	Descrição	Diretriz de boa prática
Escuta ativa do cliente	Obter percepções reais sobre utilidade e clareza das entregas.	Criar rotinas formais de feedback, sem depender de demanda espontânea.
Mensuração de engajamento	Aferir consumo dos relatórios e interações com o material produzido.	Usar dados (abertura de e-mails, leitura, reuniões) como termômetro de interesse.
Análise crítica interna	Revisar qualidade, relevância e tempestividade do conteúdo.	Estabelecer “reuniões de lições aprendidas” após grandes entregas.
Comunicação dos resultados	Fazer a devolutiva dos ajustes realizados.	Mostrar transparência: “ouvimos, ajustamos, entregamos diferente”.
Aprendizado contínuo	Incorporar feedback em melhorias permanentes.	Formalizar revisão de processos a partir dos insights coletados.



Com isso, a área começa a incorporar **rotinas de escuta ativa dos clientes** — internos e externos —, que ajudam a identificar o valor percebido do serviço, ajustar entregas e legitimar o trabalho perante a alta gestão.

O que as entrevistas nos mostram:

- As equipes que medem o engajamento (como taxa de leitura de e-mails, uso de relatórios, satisfação) conseguem **demonstrar valor concreto** ao cliente.
- A prática de *feedback* estruturado reduz a percepção de “atividade invisível”.
- Organizações que tratam o *feedback* como parte do processo — e não como avaliação final — **fortalecem sua credibilidade e cultura de constante melhoria**.

A institucionalização de mecanismos de **feedback estruturado** transforma o relacionamento com o cliente em um **processo de coaprendizado**.

Mais do que apenas medir satisfação, trata-se de construir um diálogo que permita à área de RelGov **demonstrar impacto, ajustar estratégias e legitimar resultados**. Em um campo onde o valor é frequentemente intangível, a escuta sistemática funciona como **bússola de efetividade** — orientando práticas, consolidando credibilidade e fortalecendo a confiança institucional.

1.30. Design de Relatórios e Consumo da Informação

O modo como os relatórios, análises e informativos são desenhados, organizados e entregues determina diretamente o seu consumo — e, portanto, o valor percebido da área de RelGov. O foco desloca-se de “entregar mais” para entregar o que realmente é lido, utilizado e desejado.

As áreas de RelGov que alcançam maior efetividade informacional têm traços em comum:

- **Relatórios modularizados** (curtos, acionáveis, com sumário executivo).
- **Periodicidade calibrada** conforme o contexto político e as demandas do cliente.
- **Design orientado ao uso**, não à formalidade.
- **Processo contínuo de escuta** sobre o que é de fato útil, excessivo ou dispensável.
- **Tomada de decisão baseada em dados de consumo**, como taxa de abertura e de leitura do material enviado.

“A gente costuma fazer uma reunião de feedback com os clientes, que a gente quer saber a acessibilidade deles em relação àquilo que eles estão recebendo. A gente tem uma porcentagem de acima de 70% de material lido. E todo o material ordinário foi construído na base dos pedidos do cliente ao longo desses anos.”
(Entrevistado de consultoria)

Trata-se de substituir o modelo artesanal e centrado em volume por uma lógica de **comunicação estratégica**, na qual cada peça tem função clara na tomada de decisão do cliente.

Eixo	Descrição	Diretriz de boa prática
Utilidade	Material deve responder a “o que faço com isso?”	Priorizar acionabilidade: recomendações, riscos e próximos passos.
Clareza e síntese	Conteúdos longos reduzem leitura e engajamento.	Usar sumário executivo, <i>bullets</i> e estruturação visual.
Customização	Clientes diferentes consomem informação de forma distinta.	Adaptar formatos (PDF, e-mail, <i>dashboards</i> , alertas rápidos).
Ritual de ajustes	<i>Feedback</i> contínuo orienta revisão de formatos.	Revisar periodicamente o mix de produtos informacionais.
Mensuração de consumo	Leitura real é indicador de relevância.	Monitorar métricas (taxa de abertura, cliques, menções em reuniões).



Para lidar com a dicotomia constante entre **produção intensa de conteúdo** e **baixa leitura efetiva** por parte dos clientes, mencionou-se a possibilidade de ajustar linguagem, formato e periodicidade com base no uso real do material.

O que as entrevistas nos mostram:

- A maior parte das entregas cotidianas “ordinárias” (boletins, informativos) nasce historicamente de **pedidos reiterados dos clientes**, revelando relevância prática. Apesar disso, existe uma tendência a ter menos entregas “de prateleira” e mais conteúdo customizado, acionável apenas por aquele cliente específico e não para toda a clientela da consultoria, por exemplo.
- Equipes que acompanham **percentuais de leitura** conseguem ajustar volume, profundidade e formato.
- O grande obstáculo não é produzir informação, mas fazer uma curadoria e, principalmente, **traduzir complexidade em clareza, facilitando a tomada de decisões**.
- Clientes valorizam materiais que **integram análise + recomendação**, e não apenas deposição de dados.
- A área de RelGov só demonstra valor quando o cliente – ou a alta cúpula decisória de determinada instituição – de fato **usa** o que recebe.

O impacto de RelGov depende menos da quantidade de informação entregue e mais da sua **capacidade de orientar decisões**. Equipes que tratam seus relatórios como produtos que servirão como **subsídio para integrar as decisões estratégicas de seus clientes** — ajustando forma, linguagem e periodicidade com base no uso real — conseguem construir uma relação de **confiança, previsibilidade e relevância** com esses clientes. O desafio central é transformar informação em **serviço estratégico**, e não apenas em registro documental.

1.31. Modelo Operacional e Rotinas de Trabalho

Áreas mais maduras adotam rotinas deliberadas de planejamento, revisão e priorização, reduzindo o improviso e aumentando a capacidade de resposta. Ao mesmo tempo, a operação de RelGov não pode ser engessada: a natureza política impõe flexibilidade, prontidão e interação com atores diversos. O desafio não é alinhar todos à mesma rotina – principalmente porque é consenso que um “dia típico” de trabalho raramente existe, mas construir um modelo que sustente complexidade com consistência.

“Nós temos tudo estruturado: interlocuções internas, momentos de avaliação de performance, planejamento da semana e reflexão sobre o que podemos melhorar.”
(Entrevistado do setor empresarial)

As rotinas operacionais nas equipes de RelGov maduras possuem elementos comuns:

- **Cadências formais de planejamento e retroalimentação** (seja ela semanal, quinzenal, mensal).
- **Estruturas claras de reporte assíncrono**, evitando excesso de reuniões e reuniões improdutivas.
- **Organização do fluxo de informação e interlocução com atores internos.**
- **Modelos de aprendizagem estruturada para quem está entrando** (como rodízio e *shadowing*).¹³
- **Alinhamento contínuo sobre prioridades, temperatura política e riscos.**
- **Uso de métodos típicos de áreas operacionais**, como diários de bordo, agenda de decisões e diferenciação entre o que foi chamado de “run the business” e “change the business”.

Ao organizar sua operação, a área deixa de ser majoritariamente reativa e passa a ser **uma engrenagem estável dentro da estratégia institucional.**

Eixo	Conteúdo	Diretriz de profissionalização
Planejamento e cadências	Rotinas fixas de alinhamento e avaliação	Reuniões periódicas objetivas com pauta predefinida.
Reportes e tomada de decisão	Envio prévio de informações para evitar reuniões longas	Reportes assíncronos; reuniões apenas para decisões críticas.

¹³ *Shadowing*: modelo no qual um profissional, geralmente mais júnior, acompanha a rotina de profissional mais sênior, para aprender com sua *expertise* e práticas de trabalho.

Eixo	Conteúdo	Diretriz de profissionalização
Gestão de interlocução interna	Controle das conversas com áreas parceiras	Reportes sobre rotinas/planejamentos diários e rituais de atualização com <i>stakeholders</i> internos.
Gestão da agenda externa	Priorização de campo, presença institucional e percepção política	Balancear rotina no escritório com atuação presencial em Brasília e órgãos públicos.
Aprendizado por imersão	Rotinas de rodízio e <i>shadowing</i> para formação	Estagiários e juniores em esquema de rodízio por diferentes assuntos e mentores.



O funcionamento interno das áreas de RelGov — sua lógica de operação, rituais, cadências e formas de organizar o trabalho — é um dos maiores determinantes da profissionalização e previsibilidade da atuação.

O que as entrevistas nos mostram:

- Áreas mais maduras adotam **rituais inspirados em operações corporativas**, como agendas compartilhadas/planejamento diário e ciclos de reunião.

- Reuniões improdutivas são substituídas por **reportes assíncronos**, liberando tempo para ação estratégica.
- A organização da semana permite **gestão proativa de temas críticos**, e não mera resposta a demandas urgentes.
- O modelo de rodízio para estagiários e profissionais juniores cria **aprendizagem transversal**, evitando que pessoas cresçam “monossetoriais”.
- A rotina híbrida (campo + escritório + *home office*) é percebida como essencial para **equilibrar agilidade e profundidade**.
- A área opera com foco na **decisão**, não na simples circulação de informação.

**“Todos os reports são feitos previamente pelos times online, então a gente já entra na sala para tomar a decisão sobre os temas críticos.”
(Entrevistado do setor empresarial)**

O modelo operacional é o alicerce silencioso da efetividade em RelGov. Sem cadência, sem método e sem rituais claros, a área fica vulnerável à constante volatilidade política e à pressão interna por resultados, que pode culminar em sentimento de urgência sem que haja necessidade real. Quando a rotina é estruturada, a equipe consegue **planejar, priorizar, decidir e aprender continuamente**, reduzindo ruídos e aumentando o impacto estratégico, mesmo no caso de eventuais imprevistos. Em um campo onde tudo muda rápido, o modelo operacional funciona como o **sistema nervoso da área**: organiza, conecta e dá consistência à atuação.

1.32. Desenvolvimento Profissional e Variedade de Atuação

Esta categoria revela como a amplitude de temas, a exposição a diferentes stakeholders e a possibilidade de circular entre projetos, áreas ou poderes influenciam diretamente o desenvolvimento do profissional de RelGov. Não se trata apenas de “crescer” — trata-se de crescer com repertório, evitando formações engessadas e ampliando a capacidade de leitura política.

O desenvolvimento em RelGov se fortalece quando o profissional:

- Atua em **pautas diversas** (econômicas, setoriais, regulatórias, sociais).
- Passa por **ambientes distintos** (Legislativo, Executivo, Associações, Consultorias, Empresas).
- Tem oportunidade de **acompanhar processos completos**, não apenas etapas fragmentadas.
- Recebe **exposição progressiva a atores relevantes**, com desafios crescentes.
- Participa de estruturas que oferecem **rodízio e aprendizagem por observação**.
- Não fica preso a “caixinhas funcionais” (ex.: só monitoramento, só determinada temática ou interlocução com membros de determinado Poder).

“Eu priorizo para estarem em campo... estagiários trabalham em sistema de rodízio, a cada x meses com um profissional, aprendendo a rotina completa.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Equipes que incentivam essa diversidade formam profissionais que tendem a ser mais completos, com maturidade e visão sistêmica.

Dimensão de Desenvolvimento	Descrição	Boas práticas associadas
Exposição temática	Atuar em múltiplas agendas e setores	Evitar segmentações excessivamente rígidas (ex. “só Executivo” ou “só Legislativo”).
Imersão operacional	Acompanhar processos end-to-end	Permitir que analistas e estagiários tenham acesso a etapas de negociação, estratégia e execução.
Rodízio estruturado	Passagem por diferentes assuntos	Shadowing periódico, sempre que possível.
Presença em campo	Experiência direta com stakeholders políticos	Incentivar idas ao Congresso (ou Câmaras/Assembleias Legislativas, conforme o caso), Ministérios e eventos setoriais.

Dimensão de
Desenvolvimento

Descrição

Boas práticas associadas

Aprendizado
transversal

Conectar o que acontece no
Executivo, Legislativo, na
própria instituição e no
cliente, se for o caso

Combinar tarefas analíticas, estratégicas
e de relacionamento.



As trajetórias mais ricas são aquelas que oferecem diversidade de experiências, contato com diferentes temas e a possibilidade de operar tanto no analítico quanto no relacional.

O que as entrevistas nos mostram:

- Profissionais tendem a se desenvolver de maneira mais abrangente quando atuam em **temas variados** e não apenas em um único tipo de pauta.
- O contato prático com diferentes Poderes e órgãos acelera a **capacidade de análise política e estratégia institucional**.
- Modelos de rodízio e *shadowing* criam **visão holística da atividade**, reduzindo assimetrias e nichos excessivos.
- A variedade de atuação é percebida como **atrativo competitivo** na escolha de vagas.
- Instituições que organizam carreiras baseadas em temas, e não apenas em estruturas rígidas, favorecem **retenção e evolução profissional**.

- Áreas que incentivam a presença no campo desenvolvem profissionais com **leitura aprimorada e sensibilidade política**.

A variedade de atuação não é apenas um diferencial: ela molda o tipo de profissional que o setor pretende e consegue produzir. Áreas que oferecem diversidade de temas, presença em campo e aprendizagem estruturada formam profissionais estratégicos e preparados para ocupar posições de liderança, caso assim desejem. Essa categoria evidencia que o desenvolvimento é menos sobre “subir” e mais sobre **ampliar repertório**, transformando experiências diversas em capacidade analítica e maturidade política.¹⁴

“Não acho o melhor recorte desenvolver só para Executivo ou só para Legislativo... a pessoa precisa lidar com os dois para crescer e ser retida.” (Entrevistado do setor empresarial)

¹⁴ Importante ressaltar que, assim como mencionado em diversas entrevistas, sabemos que este não é o perfil da totalidade dos profissionais de RelGov: existem aqueles que se mantêm no *backoffice* e não vão a campo, e esta é uma das diversas realidades possíveis de carreira. A intenção aqui foi, apenas, ilustrar uma formação o mais abrangente possível dos profissionais da área.

1.33. Atributos de Atração e Proposta de Valor do Empregador

Esta categoria reúne os elementos que tornam uma vaga de RelGov realmente atrativa — e que influenciam diretamente a capacidade de retenção e engajamento dos profissionais. A proposta de valor percebida pelo profissional é tanto racional quanto emocional: envolve benefícios tangíveis, condições de trabalho e também valores simbólicos, como orgulho institucional e identificação com a missão.

Profissionais de RelGov buscam ambientes que ofereçam:

- **Flexibilidade real** (*home office* estruturado, autonomia para estar em campo).
- **Multiplicidade de temas**, evitando engessamento e rotina repetitiva.
- **Políticas de qualidade de vida** (licenças ampliadas, berçário, benefícios robustos).
- **Cultura madura**: diálogo, respeito, segurança psicológica.
- **Ambiente que valoriza estratégia**, não só execução.
- **Participação em decisões e impacto concreto** no negócio.

“Eu não iria para uma empresa 100% presencial, não seria atrativo para mim. As pessoas têm que estar no escritório para os 3 Cs: conexão, comunicação e coesão.” (Entrevistado do setor empresarial)

Vagas que combinam autonomia, diversidade temática e políticas modernas de talento têm forte poder de atração — especialmente entre profissionais seniores e perfis estratégicos.

Dimensão	Descrição	Exemplos de elementos atrativos
Flexibilidade e autonomia	Ambiente que permite mesclar campo e <i>home office</i> , com confiança na rotina	Possibilidade de fazer <i>home office</i> ; autonomia para atuação externa; liberdade para organizar agenda
Benefícios estruturais	Políticas sólidas que impactam vida pessoal e familiar	Licença maternidade/paternidade estendida; berçário no escritório; plano de saúde robusto
Variedade e complexidade das pautas	Exposição a assuntos diversos, aumentando repertório e aprendizado	Atuação combinada de estratégia no Legislativo e Executivo, quando pertinente

Dimensão	Descrição	Exemplos de elementos atrativos
Cultura organizacional	Clima saudável, respeito, reconhecimento e diálogo entre líder e liderado	Avaliações bilaterais 360, ¹⁵ comunicação aberta, colaboração
Reconhecimento e futuro na empresa	Percepção de crescimento possível e valorização profissional	Possibilidade de transitar entre áreas; reputação da organização; impacto no negócio



Não é apenas *remuneração* ou *cargo* que importam, mas um pacote mais complexo: **qualidade de vida, flexibilidade, variedade temática, políticas de apoio, cultura e perspectiva de futuro dentro da organização.**

O que as entrevistas nos mostram:

- **Flexibilidade** (especialmente o *home office* ou modelo híbrido) é um dos grandes atrativos atuais.

¹⁵ Destacamos aqui que a principal diferença entre essas alternativas é a fonte do feedback: a avaliação 180º inclui a visão do gestor e a autoavaliação do colaborador, e pode incluir a de seus pares. A avaliação 360º é mais ampla, incorporando, além das anteriormente mencionadas, a percepção de subordinados, clientes e outras partes que forem pertinentes.

- A **variedade de temas** é vista como fator decisivo para aceitar ou permanecer em determinada vaga.
- **Benefícios familiares** (como berçário e licenças estendidas) distinguem potenciais empregadores.
- **Cultura aberta, madura e respeitosa** aparece em vários relatos como diferencial.
- Profissionais valorizam ambientes onde conseguem “fazer estratégia”, e **não apenas execução mecânica**.
- Vagas que **combinam** autonomia, qualidade de vida e exposição estratégica são disputadas.

“Acho que essa questão do home office é bem importante... e a multiplicidade de assuntos foi o que mais me chamou a atenção para a vaga.”
(Entrevistado do setor empresarial)

A atratividade de uma vaga em Relações Governamentais não se resume a salário ou título: ela nasce de um **ecossistema de condições** que possibilitam aprendizado, bem-estar, autonomia e desenvolvimento. Ambientes que combinam flexibilidade, diversidade temática, políticas modernas de apoio e cultura saudável conseguem atrair — e reter — os melhores profissionais, favorecendo relações mais transparentes, maduras e estratégicas.

OBJETIVO 8: SUBSIDIAR A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE CARGOS E SALÁRIOS COMPATÍVEIS COM OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E COM AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA CADA ESTÁGIO DA CARREIRA.

Diferentemente do Objetivo 6, o presente objetivo não trata do conteúdo dos cargos, mas do sistema que organiza a carreira: governança, critérios, fluxos e instrumentos que tornam progressão e remuneração justas e transparentes.

As entrevistas revelam lacunas importantes em processos de avaliação, abertura de vagas, calibragem, definição de critérios e alinhamento entre RH e liderança.

As categorias deste objetivo mostram como é possível transformar diretrizes em um programa real, com método, governança e instrumentos de gestão.

1.34. Princípios Estruturantes para Programas de Cargos e Salários

Programas de carreira em RelGov precisam partir de um alicerce claro: expectativas explícitas, critérios acessíveis e consistência interna entre gestores. A maior dor revelada nas entrevistas é a falta de clareza — tanto sobre o que cada nível deve fazer quanto sobre o que se pode esperar de um profissional em determinado nível da carreira e como esse profissional pode ser avaliado e promovido de maneira consistente e que o mantenha estimulado. Sem princípios estruturantes, a carreira se organiza por percepções subjetivas e comparações implícitas, o que está longe de ser ideal.

**“As novas gerações têm ansiedade com promoções rápidas. Se tivéssemos uma trilha mínima estruturada, isso ajudaria. E também seria importante deixar claro que, para chegar a um cargo de diretoria, há etapas e tempo a ser trilhado – mesmo com variações entre organizações.”
(Entrevistado de consultoria)**

A construção de um programa de cargos e salários exige padrões mínimos compartilhados e comunicados. As entrevistas apontam que, hoje, a progressão depende mais da maturidade do gestor, da cultura local ou da “leitura” individual sobre o trabalho do que de sistema formal. Para estruturar o programa, três pilares emergem com força:

- **Clareza antecipada** sobre critérios de entrada, escopo de cada nível e requisitos de evolução.
- **Transparência interna** sobre decisões de progressão e expectativas realistas.
- **Alinhamento gerencial:** líderes precisam falar a mesma língua ao avaliar.

Quando esses elementos faltam, surgem padrões que põem ser considerados injustos, avaliações por afinidade e frustração por “não saber o que falta” para ascender na carreira.

Princípio	O que significa	Diretriz prática
Clareza	Níveis e escopos bem definidos	Criar guias por nível, com expectativas e exemplos de entregas
Transparência	Crítérios e decisões explicados	Comunicar motivos de promoções e não promoções
Consistência	Avaliação comparável entre gestores	Criar matriz única de critérios + calibragem entre áreas
Equidade	Evitar vieses e julgamentos informais	Crítérios baseados em fatos e entregas registradas
Realismo	Expectativas de <i>timing</i> alinhadas	Comunicar tempos médios e limitações orçamentárias



Os programas de carreira só funcionam quando partem de um conjunto de princípios estáveis que orientam todas as decisões. Sem isso, a progressão depende de fatores difusos, o que mina a confiança dos profissionais e fragiliza a legitimidade do sistema. Os princípios estruturantes atuam como balizadores que dão coerência ao programa inteiro, e sua construção é realizada de maneira mais orgânica por aqueles que conhecem bem a área. Este pode ser, inclusive, um motivador para seus integrantes.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Falta de clareza** é fonte recorrente de frustração: muitos profissionais relatam não saber “o que falta” para a promoção.
- **Avaliações sem padrão** colocam profissionais semelhantes em condições diferentes dependendo do gestor.
- **Expectativas não alinhadas** geram ansiedade entre juniores e desalinhamento entre time, liderança e RH.
- **Transparência baixa** torna decisões de promoção opacas, reforçando desigualdades internas.

Estabelecer princípios estruturantes não é apenas um gesto organizacional — é um ato que promove a harmonia institucional. Eles garantem previsibilidade, fortalecem a confiança e reduzem arbitrariedades. Sem esses pilares, qualquer programa de carreira tende a se fragmentar em práticas individuais, perdendo credibilidade e dificultando a atração e a retenção de bons profissionais.

1.35. Mecanismos de Avaliação e Progressão Justa

A progressão profissional em RelGov ainda é marcada por avaliações subjetivas. Um programa robusto idealmente formaliza mecanismos bilaterais (de parte a parte), critérios registrados e ciclos regulares de desenvolvimento.

As entrevistas mostram que, embora existam avaliações periódicas (semestrais/anuais) em várias organizações, elas **raramente estão integradas a um sistema estruturado**. Muitas decisões são tomadas por “sensação”, “momento da empresa” ou “interpretação individual do gestor”.

Para que a progressão seja coerente, é importante:

- Padronizar instrumentos (matriz, formulários, pesos)
- Combinar múltiplos pontos de vista (gestor + RH + autoavaliação)
- Registrar lacunas e acompanhar a evolução
- Diferenciar desempenho de resultado circunstancia
- Explicitar limitações orçamentárias e de vagas

A avaliação deixa de ser evento e passa a ser processo.

“E como é que essas mobilidades acontecem? Tempo de casa não define absolutamente nada. A gente tem uma avaliação semestral, em impacto e mérito; anualmente a gente checa, em função das avaliações de desempenho, se tem promoção/mérito para conceder, mas eventualmente, no meio do ano, sem que tenha tido avaliação de desempenho, ainda tem promoção acontecendo. Tem muito a ver com avaliação, performance efetivamente - quando eu digo performance, eu não estou olhando só para resultado, porque para nós, performance também é cultura.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Elemento	Função no Programa	Implementação recomendada
Autoavaliação	Consciência e protagonismo	Formulário estruturado por critérios e por nível
Avaliação do gestor	Análise direta das entregas	Percentual definido no peso final
Avaliação do RH	Calibrar mérito e evitar vieses	Participação obrigatória em promoções
Feedback 360/180	Olhar ampliado (clientes internos/pares)	Aplicação anual opcional
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Mapear lacunas e compromissos	Revisão periódica

Elemento	Função no Programa	Implementação recomendada
Calibragem	Harmonizar critérios na organização	Reuniões intergestores com mediação de RH



De forma geral, o que aparece nas entrevistas é que a progressão não pode depender exclusivamente de afinidade. Sistemas robustos reduzem arbitrariedades e tornam a avaliação um processo de aprendizagem — não somente de julgamento.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Avaliações semestrais** existem, mas muitas vezes sem critério comum.
- **Limites orçamentários** impactam promoções e o ideal é que sejam comunicados, na medida do possível.
- **Profissionais querem entender “o que pesa mais”** — resultado, processo, comportamento.
- **Gestores reconhecem dificuldade de dar *feedback* estruturado**, e que falta método.
- **Profissionais juniores vivem ansiedade** quando não sabem como serão avaliados nem em que ritmo podem evoluir.

Criar mecanismos formais de avaliação não burocratiza a área, confere legitimidade às decisões. Programas eficazes não apenas medem, mas ajudam profissionais a crescerem com clareza, previsibilidade e propósito. A progressão acertada fortalece cultura, retém talentos e reduz tensões internas.

1.36. Diretrizes para Estruturar Funções, Escopos e Remunerações

Estruturar cargos em RelGov significa construir coerência entre escopo, responsabilidade, autonomia e remuneração. As entrevistas revelam que muitos dos problemas atuais derivam da falta de descrições claras e de harmonização entre trilhas técnicas e de liderança.

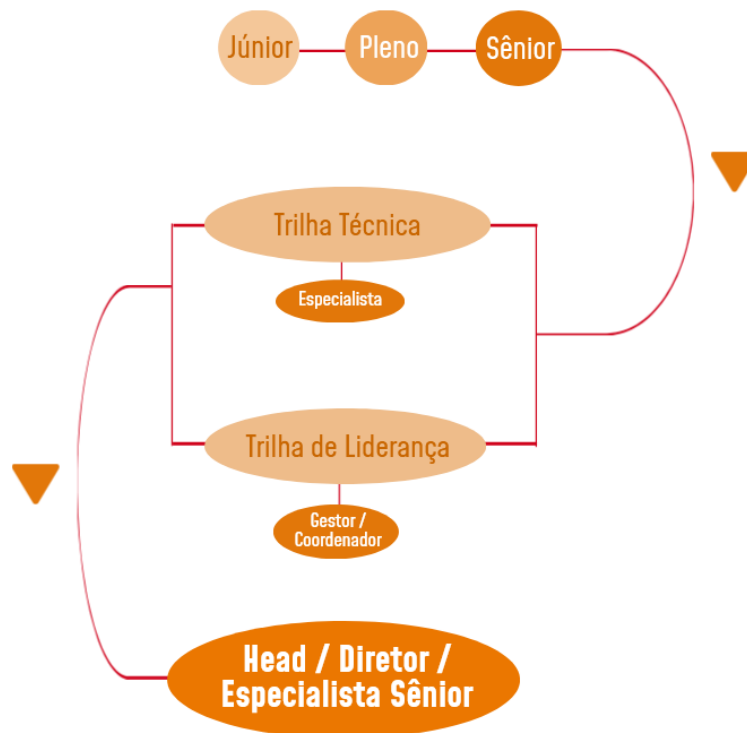
A área de RelGov opera com enorme variação entre setores: consultorias, empresas, escritórios de advocacia e associações organizam funções de maneira diferente. Para criar um programa sólido, é preciso definir:

- Escopos por nível (monitoramento → análise → estratégia → relacionamento → engajamento, por exemplo).
- Critérios de diferenciação entre trilhas: técnica vs liderança.
- Remuneração proporcional à complexidade, não necessariamente ao “tempo de casa”.
- Descrições objetivas que reduzam ruído (“coordenador” ≠ “especialista”).

Essa definição traz previsibilidade e orienta o crescimento orgânico da área.

**“Muita gente começa a carreira aqui, depois vai para a empresa e usa a consultoria como um trampolim para a carreira mesmo. (...) Mas isso também está mudando. Hoje, cada vez mais eu vejo pessoas querendo fazer carreira em consultoria.”
(Entrevistado de consultoria)**

Elemento	Pergunta-chave	Diretriz prática
Escopo por nível	O que cada nível faz?	Criar quadro de entregas típicas + grau de autonomia
Trilhas (Y)	Qual a diferença entre gestor e especialista?	Explicitar responsabilidades e competências distintas
Remuneração	Como alinhar salário à complexidade?	Estruturar faixas internas e critérios de movimentação
Job Descriptions (JD)	Os cargos estão claros?	Redigir JDs padronizadas e acessíveis
Setores	Como conciliar diferenças estruturais?	Criar equivalências adaptadas (empresa, consultoria, associação)



Em essência, o desenho de cargos precisa transformar ambiguidade em clareza. Isso não significa engessar a área, mas organizar o que muitas vezes já existe de maneira tácita. Programas bem estruturados são adaptáveis, consistentes e comunicáveis.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Nomes de cargos variam muito** entre setores.
- **Carreira em Y é real**, mas pouco formalizada.
- **Especialistas precisam de progressão** mesmo sem virar gestores.
- **Escopos confusos geram conflito**, sobreposição e insatisfação.
- **Diferenças de remuneração entre setores** influenciam expectativas e retenção.

Ao estruturar funções e escopos, as organizações profissionalizam a área e criam base sólida para progressão, atração de talento e alinhamento interno. Boas descrições de cargo são ferramentas de gestão, não apenas documentos formais.

1.37. Governança do Programa e Fluxos Internos

Um programa de carreira só funciona se houver governança clara: quem decide o quê, como vagas são abertas, quem valida promoções, como RH e líderes se articulam. Sem isso, estruturas formais viram “letra morta”.

As entrevistas revelam que processos internos de movimentação ainda são pouco transparentes. Muitos profissionais relatam:

- Promoções dependentes da “janela orçamentária”
- Processos de abertura de vagas opacos
- Falta de padronização entre RH, gestor e diretoria
- Preferências implícitas por candidatos internos ou externos
- Vagas criadas de acordo com relações políticas internas

“Primeiramente, o nosso primeiro filtro é: a gente sempre busca ter indicação, porque já corta um caminho. Se você pegar um currículo que não tem ninguém em comum, você vai ter que conhecer a pessoa e em 1-2-3 entrevistas, você não conhece a pessoa.”
(Entrevistado de consultoria)

Para um programa funcional, é necessário definir fluxos formais e papéis institucionais:

Etapa	Pergunta-chave	Responsáveis
Abertura de vaga	Por que a vaga existe?	Gestor + RH + Diretoria
Análise orçamentária	Há espaço financeiro para a movimentação?	RH + Financeiro
Recrutamento	Quem tem prioridade: interno ou externo?	RH + Área
Promoção interna	Quais critérios e limites?	Gestor + RH
Validação	Quem aprova?	Diretoria/CEO
Registro	O processo fica documentado?	RH

Como mostram as evidências, governança é o elo que transforma um programa de carreira em prática real. Sem fluxos claros, a estrutura vira intenção. A governança garante previsibilidade, legitimidade e continuidade — mesmo com mudanças de liderança.

O que as entrevistas nos mostram:

- **Abertura de vagas depende de aprovações múltiplas**, muitas vezes demoradas.
- **Limitações orçamentárias** interferem diretamente no ritmo de progressão.
- **Vagas “desaparecem”** quando mudança de liderança muda prioridades.

- **Processos paralelos** (indicação, redes) coexistem com processos formais.
- **RH e liderança nem sempre falam a mesma língua**, gerando ruído e desalinhamento.

Governança sólida é o alicerce invisível de qualquer programa de carreira. É ela que garante que critérios sejam aplicados de maneira justa, que decisões sejam registradas e que a progressão seja possível mesmo em contextos de mudança. Sem governança, o programa não se sustenta.

OBJETIVO 9: FORNECER RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL, APONTANDO LACUNAS E OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE CURSOS, TREINAMENTOS E CERTIFICAÇÕES NA ÁREA.

Este objetivo examina como profissionais aprendem e onde buscam conhecimento, o que falta nos cursos atuais e quais lacunas a formação deveria suprir.

As entrevistas evidenciam uma ausência de “bê-á-bá” da área, pouca oferta de trilhas coerentes, dependência da vivência prática e alta desigualdade na formação técnica.

As categorias apontam caminhos para cursos, treinamentos e certificações que respondam às necessidades reais do mercado — do básico do processo legislativo ao letramento em dados, tecnologia e construção de narrativa.

1.38. Fundamentos Estruturantes da Profissão

A ausência de um “núcleo básico” compartilhado sobre o que é RelGov — seu escopo, etapas essenciais e competências mínimas — fragmenta a área, cria ruídos com áreas pares e gera expectativas desalinhadas na formação de novos profissionais. Sem fundamentos claros, a profissão e os profissionais se desenvolvem de maneira desigual, dependente de vivência individual e interpretações subjetivas.

“Você tem que ter o bê-a-bá da área... isso é o chão que sustenta todas as outras (Entrevistado de consultoria)”

O desafio central dos fundamentos estruturantes é a falta de padronização.

RelGov ainda opera com diferentes nomes, funções e entendimentos institucionais — o que dificulta explicar o escopo da área, formar quadros e alinhar expectativas de carreira.

As entrevistas mostram que a profissionalização começa pela criação de uma base comum, que inclua:

- **Escopo mínimo** (o que a área deve fazer, o que é e, principalmente, o que NÃO é)
- **Processo padrão** (monitorar → analisar → engajar → reportar)
- **Linguagem comum** (padronização terminológica)
- **Trilha inicial** (o que todo estagiário/júnior deve aprender)
- **Noção de jornada** (tempo e maturidade necessários para evolução)

Sem esse “chão firme”, cursos, métricas e trilhas de carreira tornam-se inconsistentes.

Eixo	O que representa	Diretriz de profissionalização
Escopo mínimo	Funções essenciais e indelegáveis da área.	Definir escopo base e evitar atribuições indevidas.
Processo estruturado	Etapas lógicas da rotina de RelGov.	Documentar o fluxo básico e ensinar desde o início.
Linguagem comum	Nomenclatura e papéis institucionais.	Harmonizar termos para reduzir ruído interno.
Trilha inicial	Porta de entrada formativa.	Criar rota mínima para novos profissionais.
Jornada realista	Tempo + maturidade para progressão.	Explicitar critérios mínimos de senioridade.



A construção de fundamentos estruturantes é o passo mais necessário para profissionalizar RelGov. Sem padrões mínimos de escopo e processo, cada instituição acaba por recriar sua própria versão da área, dificultando a criação de trilhas e descrições de cargo.

O que as entrevistas nos mostram:

- Há uma percepção recorrente de que **falta um “mínimo denominador comum”** que defina o que RelGov é — e, por consequência, o que ele *não* é. Essa ausência de escopo padronizado gera **sobreposição de funções**, ruídos com outras áreas, tarefas desalinhadas e, conseqüentemente, abre margem a retrabalho.
- Profissionais relatam que muitos iniciantes entram “no escuro”, porque **não existe uma trilha inicial explícita**, o que aumenta ansiedade e dependência de tutoria informal.
- A falta de padronização também impacta o RH: processos seletivos ficam desiguais, descrições de vaga variam muito e **cada organização reinventa sua própria área**, dificultando a profissionalização.
- Há consenso de que a área só avançará quando houver **processos claros e replicáveis**, deixando de ser um conjunto de práticas dependentes de pessoas específicas (como a figura do “sócio com nome na porta” de uma consultoria ou escritório de advocacia, por exemplo) para se tornar um corpo profissional com fundamentos compartilhados.
- Entrevistas apontam que estruturar o “bê-á-bá” é indispensável para garantir **clareza interna, alinhamento entre níveis hierárquicos e expectativas realistas de evolução**.

Estruturar os fundamentos de RelGov significa transformar uma prática fragmentada em uma profissão reconhecida, dentro e fora da instituição. Isso permite que, ao invés de gastar tempo (e sola de sapato) justificando a existência da área – algo que surgiu nas entrevistas de maneira recorrente – os profissionais possam trabalhar para a consolidação paulatina da área. Criar consenso mínimo sobre escopo, processo e trilhas iniciais permite que organizações treinem melhor, avaliem melhor e planejem melhor. É o alicerce necessário para todas as outras etapas de profissionalização.

**“Acho que falta um mínimo de consenso: algo como ‘a área deveria, minimamente, cuidar disso aqui’. Também seria útil termos sugestões de trilhas.”
(Entrevistado de consultoria)**

1.39. Formação Técnica e Desenvolvimento Experiencial

A formação em RelGov é híbrida: parte técnica, parte vivencial. Cursos desenvolvem competências estruturais — direito constitucional e administrativo, processo legislativo, técnica legislativa, IA, dados, advocacy —, mas maturidade para realizar análise política, capacidade de leitura e habilidade de influência só se consolidam na prática, observando profissionais experientes, negociando, errando e ajustando.

"Cursos são mais úteis para hard skills. Soft skills, na minha experiência, se desenvolvem na vivência. O que sempre recomendo é observar profissionais referência, ver como atuam." (Entrevistado de consultoria)

A combinação entre capacitação formal e aprendizado experiencial é vista como o caminho mais eficaz de desenvolvimento. A formação técnica fornece repertório; a vivência, discernimento. As entrevistas sugerem um modelo híbrido baseado em:

- **Cursos e formação técnica** (*hard skills*)
- **Aprendizado por observação** (*shadowing*, duplas, rodízio)
- **Vivência real de campo** (interlocução política, contato com *stakeholders*)
- **Soft skills desenvolvidas na prática** (negociação, comunicação, análise)
- **Integração dos dois mundos** (saber + fazer)

Eixo	O que representa	Diretriz de profissionalização
Hard skills formais	Processo legislativo, Técnica legislativa, IA, dados, como fazer uma campanha de <i>advocacy</i> .	Criar currículos mínimos para formação técnica.
Vivência política	Campo, interlocução, temperatura política.	Instituir <i>shadowing</i> e rodízio como método formativo.
Modelagem por referência	Observação de profissionais experientes.	Tornar o aprendizado por pares/líderes parte oficial da trilha.
Soft skills relacionais	Comunicação, influência, narrativa.	Criar espaços de prática e simulação.
Integração híbrida	Combinar teoria + prática.	Amarrar trilhas, PDIs e vivência à mesma estrutura.



RelGov depende tanto de técnica quanto de intuição madura — e nenhuma se desenvolve sozinha. Os profissionais do setor reconhecem que cursos são essenciais, mas insuficientes: a vivência transforma conhecimento em capacidade crítica, estratégica e relacional. Justamente porque toda e qualquer graduação pode preparar o profissional para diferentes aspectos da atuação em relações governamentais, é importante que haja uma base em temas que são imprescindíveis para a carreira e que não necessariamente foram abordados no curso original de formação desse profissional.¹⁶

O que as entrevistas nos mostram:

- Surgiu com força a ideia de que **hard skills se aprendem em cursos**, mas **soft skills e maturidade para aprimorar percepção política só se formam na prática**, lidando com atores, crises e contextos reais.
- A observação de profissionais experientes (“shadowing”) aparece como um dos métodos mais elogiados, pois permite que o júnior **aprenda a ler cenários, interpretar nuances e entender o timing político** — habilidades difíceis de ensinar teoricamente.

¹⁶ Sabemos que nem todo profissional que atua na área tem formação universitária, e este trecho não pretende, de maneira alguma, excluí-los da conversa. Achemos importante, porém, destacar que não existe “graduação certa” para atuar em RelGov: setores e temáticas diferentes pedem conhecimentos distintos, e complementares. As graduações mais mencionadas pelos profissionais que, de certo modo, facilitam a atuação, por oferecerem contato com a formação do Estado e estruturas relevantes para a política nacional, foram: Direito, Economia, Ciências Sociais, Relações Internacionais e Gestão de Políticas Públicas.

- O desenvolvimento é acelerado quando o profissional vivencia diferentes contextos: **rodízio de temas**, acompanhamento em campo e exposição progressiva a *stakeholders*. Essa diversidade forma generalistas estratégicos.
- Várias organizações relatam lacuna crescente entre jovens com conhecimento técnico, mas **pouca vivência para transformar informação em análise** — reforçando a importância da aprendizagem experiencial.
- A formação mais eficaz integra técnica + prática: **ler, estudar, observar, fazer**. Profissionais que combinam esses elementos chegam com mais rapidez ao nível de autonomia que o setor exige.

A profissionalização da formação em RelGov exige consolidar um modelo híbrido: cursos para estruturar a técnica, vivência para amadurecer a prática. O equilíbrio entre esses dois eixos é o que diferencia um profissional meramente operante de um profissional estratégico.

1.40. Estruturas Institucionais de Aprendizagem

Para além do esforço individual, a formação em RelGov depende de estruturas organizacionais: trilhas internas, programas formais, mentorias, PDIs e políticas de financiamento para fomentar a continuidade nos estudos dos profissionais que pretendem se especializar. Onde essas estruturas existem, a área amadurece; onde não existem, o desenvolvimento corre o risco de ficar disperso e desigual.

Ambientes de aprendizado bem estruturados potencializam a evolução dos profissionais e reduzem assimetrias internas. As entrevistas mostram que organizações mais maduras já investem em:

- Trilhas internas de formação em RelGov
- PDIs que cruzam interesse do profissional com necessidade da área
- Mentorias (formais e informais)
- Orçamento dedicado a cursos e especializações
- Programas específicos (ex.: mulheres líderes, IA, ESG e *compliance*, construção de narrativa)

“Criamos a primeira trilha de [aulas de] relações institucionais. O primeiro módulo foi um módulo de letramento em que a gente explica o que é que é política, cidadania, democracia, participação popular, atividade de boca, lobby em especial para a nossa empresa. Dentro disso, explicamos quais são as nossas regras, as nossas limitações, as boas práticas. E agora a gente sobe esse treinamento para todos os funcionários da companhia. Ele vai ser um treinamento obrigatório para os profissionais que fazem a interlocução direta com o governo, mas é um treinamento disponível para todos os nossos colaboradores.”
(Entrevistado do setor empresarial)

A lacuna não é apenas de conteúdo, mas de **sistema**.

Eixo	O que representa	Diretriz de profissionalização
Trilhas corporativas	Módulos internos sobre RIG.	Tornar base formativa obrigatória para quem atua com governo.
PDI estruturado	Desenvolvimento intencional.	Cruzar interesse individual com necessidade estratégica.
Mentoria	Acompanhamento formal ou informal.	Institucionalizar a figura do mentor interno.
Financiamento	Incentivo a cursos externos. ¹⁷	Criar políticas claras de subsídio e elegibilidade.

¹⁷ Algumas instituições oferecem cursos internamente, geralmente empresas grandes/multinacionais.

Eixo	O que representa	Diretriz de profissionalização
Programas específicos	Fomento a públicos estratégicos.	Desenvolver trilhas temáticas (ex.: mulheres líderes).



Quando a organização cria uma infraestrutura de formação, RelGov deixa de depender do improvisado. Estruturas internas permitem previsibilidade, equidade e desenvolvimento contínuo — elementos centrais para profissionalizar a área e preparar futuros líderes.

O que as entrevistas nos mostram:

- Algumas organizações já entenderam que o desenvolvimento não pode depender apenas da iniciativa individual — surge a necessidade de **estruturas formais de aprendizagem**, como trilhas internas, módulos obrigatórios e treinamentos corporativos.
- Programas de desenvolvimento têm sido usados para equalizar assimetrias: PDIs, mentorias internas e cursos financiados ajudam a criar **coerência formativa**, garantindo que diferentes profissionais evoluam com base em critérios semelhantes.

“Tem uma linha de orçamento específica para isso, seja para cursos externos, até para idioma. Existe esse financiamento de 80 a 90%, dependendo do caso. [...] parte muito do funcionário ir atrás dos cursos, entender se vale a pena fazer e aí a gente pede aprovação da gerência.”
(Entrevistado do setor empresarial)

- Os relatos demonstram que, quando existe trilha clara, o profissional **ganha autonomia mais rápido**, porque sabe o que precisa desenvolver, onde buscar suporte e como medir sua própria evolução.
- Iniciativas específicas — como programas para mulheres, treinamentos de IA, workshops de construção de narrativa e ESG | compliance — mostram que a profissionalização passa também por **estratégias focadas em públicos e competências críticas**.
- Ainda assim, o setor como um todo carece de **direcionamento padronizado**, e o desenvolvimento continua desigual entre organizações. A consolidação de sistemas internos é vista como o próximo passo para maturidade da profissão.

A construção de sistemas institucionais de aprendizagem fortalece a autonomia, a maturidade e a capacidade estratégica das equipes. Ao estruturar trilhas, PDIs, mentorias e oferecer financiamento para cursos ou formações complementares, as organizações criam um ecossistema contínuo de desenvolvimento — deixando de depender apenas da iniciativa individual.

**OBJETIVO 10: INVESTIGAR O USO DE TECNOLOGIA E OUTRAS TENDÊNCIAS DO
PROFISSIONAL DO RELGOV DO FUTURO**

Este objetivo apresenta o horizonte da área: IA, dados, automação, ferramentas especializadas e reconfiguração do trabalho.

As entrevistas revelam que a tecnologia não substitui a inteligência política do profissional de RelGov — mas altera profundamente funções, escopos, e expectativas, além de liberar tempo para que se reflita cada vez mais a respeito de assuntos estratégicos, já que o “grosso” do trabalho pode ser automatizado em grande medida.

As categorias mostram o surgimento de perfis híbridos, a necessidade de fluência tecnológica (“conhecer a gramática”), as novas formas de entrega e as mudanças no ecossistema relacional. É o objetivo que conecta presente e futuro, ajudando a entender como o profissional de RelGov precisará atuar nos próximos anos.

1.41. Fluência Tecnológica, IA e Letramento em Dados

A tecnologia não substitui o profissional de Relações Governamentais — mas redefine profundamente o que significa ser e manter-se relevante. No futuro próximo, fluência tecnológica não será diferencial: será critério básico de permanência. O profissional precisará unir raciocínio crítico, domínio de IA generativa, leitura de dados e capacidade de traduzir problemas políticos complexos em instruções precisas.

A adoção crescente de IA, automação e ferramentas de análise de dados alteram não apenas como se trabalha, mas **como se pensa** em RelGov. A tecnologia passa a executar partes do trabalho considerado mais iniciante — monitoramento, resumos, classificação — enquanto o profissional foca no que a IA *ainda não faz*: interpretar contexto, formular perguntas, checar fontes, reconstruir nuances e oferecer leitura política.

Essa fluência não precisa ser uma capacidade técnica (ou seja, saber programar), mas **cognitiva, ou entender a gramática**: saber *o que pedir, como pedir e como checar*. Trata-se de um novo tipo de alfabetização — o letramento em IA e dados — que exige curiosidade, capacidade de abstração e cuidado com qualidade da informação.

“Não é eu saber programar e fazer uma interface, mas eu entender como essas interfaces funcionam e conseguir conversar sobre isso, até para saber o que que eu vou pedir para um programador, quais são as limitações da plataforma.” (Entrevistado de escritório de advocacia)

Eixo	O que mede	Diretriz de profissionalização
Letramento em IA	Capacidade de formular <i>prompts</i> e interpretar respostas com senso crítico	Ensinar “perguntas estruturantes” e critérios de checagem
Leitura de Dados	Uso de dashboards, análises preditivas e cruzamento de bases	Introduzir módulos de <i>Data Literacy</i> para RelGov
Qualidade da Informação	Filtros contra ruído, vieses e “delírios” da IA	Criar protocolos de validação e retorno à fonte
Integração com Tecnologia	Diálogo com equipes de TI, entendimento de limitações e potencial	Desenvolver trilhas de comunicação com times de produto
Automação Responsável	Saber o que automatizar e o que não delegar à IA	Definir limites éticos e parâmetros de uso



“Fomos ensinados a sermos ótimos em dar resposta: nasceu, cresceu, se desenvolveu para dar resposta. Hoje em dia, com a tecnologia, a gente está sendo desafiado a fazer as perguntas certas.” (Entrevistado de consultoria)

A fluência tecnológica em RelGov não significa virar programador, mas desenvolver **um novo tipo de inteligência profissional**: saber perguntar, interpretar e checar. IA e ferramentas de dados passam a ser extensões do olhar analítico, não substitutos dele. Quando a tecnologia cuida da base, o diferencial está em quem consegue combinar curiosidade, pensamento crítico e responsabilidade informacional para transformar dados em entendimento político consistente.

O que as entrevistas nos mostram:

- Há consenso de que a tecnologia exige **um novo tipo de inteligência profissional**: a capacidade de traduzir raciocínios complexos em *prompts* e de questionar criticamente as respostas geradas por máquinas.
- Profissionais experientes enfatizam que IA não elimina a necessidade de julgamento humano; ao contrário, aumenta a responsabilidade de **interpretar, checar e contextualizar**.

- A ausência de letramento em dados entre iniciantes tem provocado erros recorrentes — especialmente quando o uso de IA é feito de forma “dispensável”, sem filtros de qualidade ou retorno às fontes primárias.
- A fluência tecnológica vai além do uso das ferramentas: implica compreender **como a tecnologia funciona**, dialogar com programadores e conhecer limites estruturais (dados incompletos, vieses, inconsistências).
- A área começa a demandar profissionais capazes de unir **soft skills analíticas e leitura de dados**, criando um perfil híbrido muito valorizado e ainda escasso no mercado.

"O que precisamos é saber conversar com o programador. Entender o que queremos da ferramenta, e o que ela pode entregar. Muitos profissionais mais juniores usam IA de forma displicente, sem checagem. E aí, surgem problemas com clientes."
(Entrevistado de consultoria)

A fluência tecnológica transforma RelGov de dentro para fora. Não se trata de automatizar tudo — mas de integrar IA, dados e análise humana em um modelo de atuação mais sofisticado, rápido e responsável. Profissionais que dominam esse equilíbrio se tornam indispensáveis em organizações que buscam unir previsibilidade, estratégia e velocidade.

1.42. Reconfiguração do Papel do Profissional: da Informação à Estratégia

Com a automação das tarefas operacionais, o profissional de RelGov deixa de ser responsável por “entregar insumos” e passa a ser cobrado pelo que realmente importa: análise, síntese, estratégia e antecipação política.

“Você vê estruturas tradicionais, um monte de analista Júnior para fazer exatamente a base para entregar as coisas mais mastigadas para, de fato, o consultor ou o sócio fazer essa análise. Então, toda essa base, a gente está fazendo com máquina.”
(Entrevistado de consultoria)

A IA retira da área a exclusividade sobre coleta e sumarização de informações. Com isso, o valor profissional migra para o nível **estratégico**: interpretar cenários, entender impacto político, construir narrativas, aproximar negócios e governo, e produzir recomendações acionáveis.

Essa transição amplia a exigência por maturidade, visão crítica, leitura de risco e habilidades narrativas — especialmente em ambientes polarizados.

Eixo	O que muda	Competência necessária
Monitoramento	Menos coleta manual	IA faz → humano interpreta
Análise	De resumo para conclusão	Análise crítica e visão de impacto
Narrativa	<i>Storytelling</i> político	Transformar complexidade em clareza
Engajamento	Cocriação e múltiplas vozes	Mediação e articulação
ESG, crise, reputação	Aumento da complexidade	Leitura macro e antecipação



A automação das tarefas de base faz com que o profissional de RelGov deixe de ser medido pelo volume de insumos que entrega e passe a ser avaliado, cada vez mais, pela **qualidade e pelo impacto das decisões que ajuda a tomar**. O núcleo do trabalho migra da coleta para a leitura estratégica: análise de cenário, antecipação de riscos, construção de narrativas e recomendações acionáveis. Nesse contexto, o valor do profissional está em conectar informação, contexto e interesse institucional em propostas claras de ação política.

“Um bom profissional vai ter que saber contar histórias políticas, não só coletar fatos.”
(Entrevistado de consultoria)

O que as entrevistas nos mostram:

- Profissionais relatam que a IA já reproduz parte do trabalho de análise júnior, criando pressão para que esses perfis **evoluam mais rápido** para entregas estratégicas.
- Há forte expectativa de que RelGov assuma papel de **busca por conclusões**, não apenas transmissão de dados.
- O setor passa a exigir competências antes periféricas, como **storytelling**, visualização de informações e construção de argumentos sintéticos.
- As entrevistas mostram crescimento da importância de **ESG**, engajamento digital, leitura de cenário e prevenção de crises — temas que ampliam o escopo do profissional.
- Essa reconfiguração reposiciona o papel da área: em vez de “relatar fatos”, RelGov se torna **consultoria estratégica interna** para tomada de decisão.

O futuro da área depende menos de quem “vê tudo” e mais de quem “entende o que importa”. Estratégia passa a ser a entrega principal, e profissionais capazes de conectar tecnologia, política e negócio tornam-se essenciais em estruturas complexas.

1.43. Processos, Ferramentas e Perfis Híbridos de RelGov

A profissionalização da área depende cada vez mais da capacidade de estruturar processos, integrar ferramentas e formar perfis híbridos capazes de transitar entre política, tecnologia e operação.

Com a adoção de IA, automação e sistemas de monitoramento, a área precisa abandonar o modelo artesanal e adotar padrões processuais claros: fluxos, etapas documentadas, parâmetros, políticas internas e responsabilidades distribuídas.

Isso dá origem a **novos perfis profissionais**, que misturam análise política, gestão de processos, conhecimento tecnológico e capacidade de traduzir rotinas complexas para sistemas.

“Eu acho que o profissional que não tivesse real consciência de que o nosso trabalho é resultado, ele está f*. Eu cresci na área de RelGov, vendo muitos colegas que conseguiram uma posição muito interessante na carreira se escondendo atrás de informação. Então, o cara dava a informação e parava por ali. [...] E hoje eu acho que a inteligência artificial coloca uma pressão para que a gente entregue algum resultado na nossa atividade. Sabe por quê? Porque a informação em si está sendo automatizada.”
(Entrevistado de consultoria)

Eixo	Evolução necessária	Resultado esperado
Processos	Fluxos de RelGov mapeados e padronizados	Redução de ruído e erros operacionais
Ferramentas	Sistemas integrados e IA aplicada	Menos tarefas repetitivas
Perfis híbridos	Política + dados + processos	Alta produtividade e precisão
Infraestrutura	Times de <i>tech</i> entendendo RelGov	Cocriação de soluções
Especialização	Testes de mensagem, monitoramento preditivo	Estratégia baseada em evidências



A profissionalização do campo exige sair do improviso individual e entrar em um modelo organizado por **processos, ferramentas integradas e perfis híbridos**. Em vez de depender apenas da experiência de poucos, as áreas começam a mapear fluxos, documentar rotinas e usar tecnologia para dar previsibilidade ao trabalho. O futuro do setor passa por equipes capazes de desenhar processos de RelGov, operar sistemas complexos e, ao mesmo tempo, manter sensibilidade política e relacional.

O que as entrevistas nos mostram:

- Áreas que ainda operam de forma artesanal reconhecem que a ausência de processo limita produtividade, qualidade e clareza interna.
- A crescente complexidade da atuação exige profissionais que dominem **fluxos, ferramentas e análise política**, criando perfis híbridos que hoje são tidos como escassos.
- Líderes relatam dificuldade em contratar pessoas que compreendam **dados, automação e processo**, ao mesmo tempo que entendam de política — revelando uma lacuna estrutural no mercado.
- A interação entre times de RelGov e tecnologia é frágil: muitos entrevistados relatam que o time de **tech não sabe o que é RelGov**, e vice-versa, dificultando a construção de soluções integradas.
- Ferramentas como testes de mensagem, modelos preditivos e agentes de IA específicos para processos começam a surgir, mas ainda são pouco difundidas no Brasil.

“Há poucos profissionais que unem tecnologia, processo e vivência política.” (Entrevistado de consultoria)

O setor caminha para um modelo mais previsível, eficiente e integrado — mas ainda falta maturidade processual/procedimental e esse profissional de talento híbrido. A profissionalização depende de líderes capazes de estruturar rotinas, capacitar equipes e conectar política, tecnologia e operação.

1.44. Formatos de Entrega e Tendências Operacionais

O futuro da entrega em RelGov é digital, visual e instantâneo. A transformação tecnológica muda não apenas o conteúdo das análises — mas o formato, o ritmo e a expectativa dos clientes internos e externos.

Com a digitalização, as entregas deixam de ser documentos longos e impressos e passam a ser **briefings visuais**, infográficos, atualizações rápidas, painéis e peças desenhadas para consumo imediato. Ao mesmo tempo, cresce a tensão entre inovação tecnológica e limites corporativos: algumas empresas avançam em IA, outras proíbem o uso formal das ferramentas.

“A tendência é reduzir o papel impresso e aumentar entregas digitais, visuais e rápidas.”
(Entrevistado de consultoria)

Eixo	Mudança observada	Impacto
Formato	Digital, visual, instantâneo	Maior consumo e compreensão
Canal	WhatsApp, dashboards, painéis	Entregas contínuas
Ferramentas	Plataformas customizadas	Personalização por cliente
Risco	Palavras-chave → Ruído	Necessidade de curadoria humana
Governança	Restrições ao uso de IA	Uso paralelo e informal

As formas de entrega em RelGov estão se adaptando a um ambiente em que tempo é escasso e atenção é fragmentada. Documentos longos cedem lugar a **briefings visuais, infográficos e comunicações rápidas**, sem que isso signifique simplificação ou análise rasa: o desafio é concentrar densidade analítica em formatos ágeis. A consolidação desse movimento depende de equilibrar inovação (IA, automação, novas plataformas) com governança, segurança da informação e curadoria humana cuidadosa sobre o que é entregue em nome da organização.

“Eu diria que, pra gente ter discussões melhores no nosso ambiente de políticas públicas, a gente precisaria ter um profissional de RelGov capacitado e habilitado a construir posicionamentos e policy briefings muito robustos e converter isso num storytelling.”
(Entrevistado do setor empresarial)

Linha do Tempo da Entrega



O que as entrevistas nos mostram:

- Profissionais relatam forte movimento de **virtualização das entregas**, com abandono gradual do papel e adoção de formatos ágeis, visuais e digitais.
- Os clientes esperam rapidez, clareza e personalização; por isso, cresce a importância de **design da informação** e de materiais visualmente consistentes.
- Apesar da inovação, há forte tensão entre a prática e a política institucional: muitas empresas ainda **proíbem o uso de IA**, levando profissionais a usar ferramentas no paralelo para resolver tarefas cotidianas.
- As plataformas de monitoramento ainda apresentam limitações (ruído, tags excessivas, superficialidade), reforçando a necessidade de **curadoria humana constante**.
- O futuro tende a combinar automação para base operacional com criação humana para **conteúdo estratégico e visual**.

O futuro das entregas em RelGov é híbrido: tecnologia para agilizar, design para comunicar, análise humana para dar sentido. Profissionais capazes de entregar rapidez sem perder profundidade serão protagonistas da próxima geração do setor.