

**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 compreensiva 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.

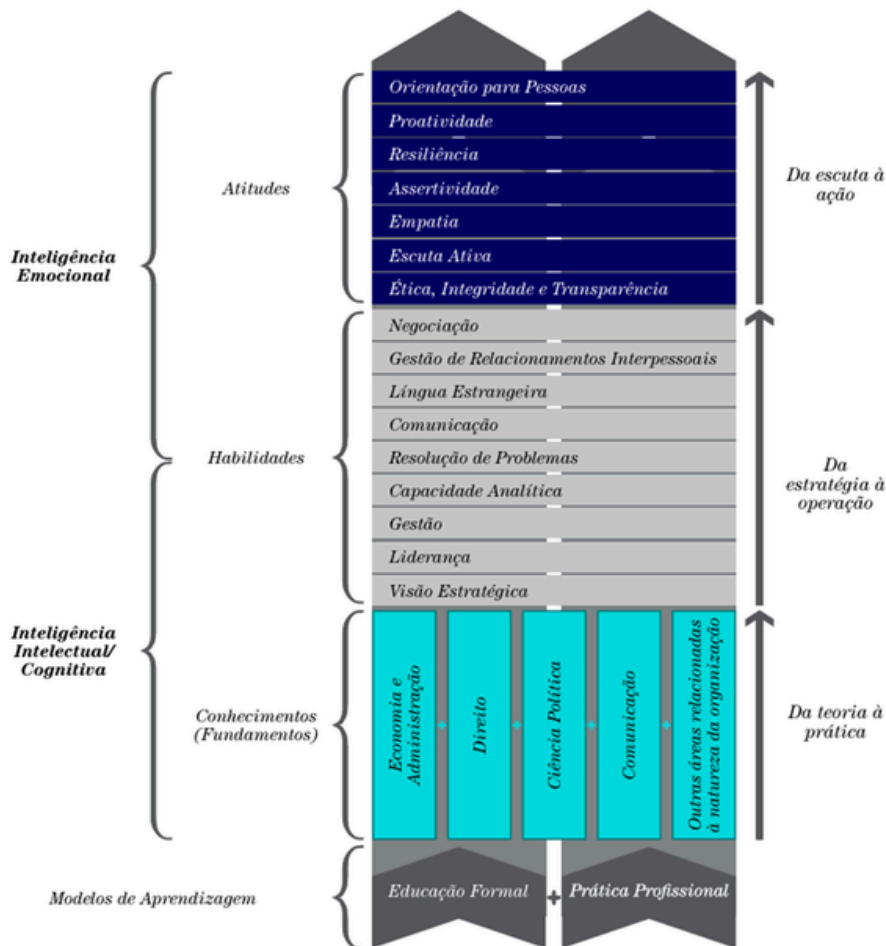
Maiores detalhes sobre a metodologia da pesquisa e busca de vagas são compartilhados em item específico da versão completa deste relatório.

## 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 identificação 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"> <li>• Relações Governamentais</li> <li>• Análise de Risco</li> <li>• Relações Públicas</li> <li>• Monitoramento</li> <li>• Comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ótima maneira de começar a carreira</li> <li>• Acesso a clientes diversos aprimora a capacidade de gerenciar e lidar com demandas e necessidades diversas</li> <li>• Possibilidade de trabalhar com as mais diversas temáticas, o que aumenta a possibilidade de aprender e de gerar conhecimento técnico (conteúdo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandam profissional extremamente versátil, justamente em virtude das múltiplas demandas e da necessidade de gerenciamento de múltiplos clientes.</li> <li>• 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).</li> <li>• 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.</li> </ul>

[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"> <li>Fazemos aqui um paralelo entre consultorias e escritórios de advocacia por seguirem a mesma lógica: multiplicidade de clientes e demandas diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferentes estruturas e especificidades temáticas/setoriais</li> <li>Demandam conhecimento técnico/regulatório sobre o setor</li> <li>Intensa interlocução com atores relevantes: podem demandar profissionais com experiência prévia de engajamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Equipes mais enxutas ou “Eu”quipes, a depender do porte da empresa.</li> <li>De acordo com os próprios profissionais, a remuneração tende a ser inversamente proporcional ao propósito.</li> <li>Grande necessidade de angariar apoio popular para a causa.</li> </ul>

[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"> <li>• Trabalho com propósito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com os próprios profissionais, a remuneração tende a ser inversamente proporcional ao propósito.</li> <li>• Grande necessidade de angariar apoio popular para a causa.</li> </ul>
Associação de Classe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem intensa sobre negociação e necessidade de acomodar interesses diversos dos associados</li> <li>• Costumam se posicionar publicamente, compartilhando o entendimento da instituição de maneira intensa.</li> <li>• 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.</li> <li>• Possibilidade significativa de migração para um dos associados, se o profissional assim desejar.</li> <li>• Campanhas de advocacy e construção de coalizões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho pode ser engessado, justamente em razão da necessidade de estabelecer consensos, ou “mínimos denominadores comuns”.</li> <li>• “A notícia boa, a empresa dá sozinha: a notícia ruim, vai via associação.” (Entrevistado de consultoria).</li> </ul>

[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"> <li>• 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.</li> <li>• Produção de conteúdo técnico qualificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

## 04.2 ESTRUTURA DAS EQUIPES

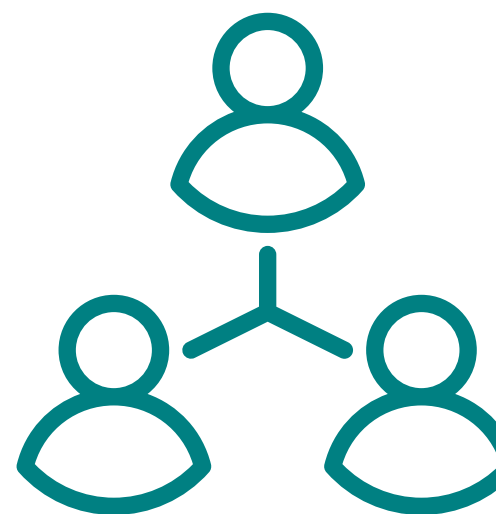
### Onde estão alocadas?

- 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

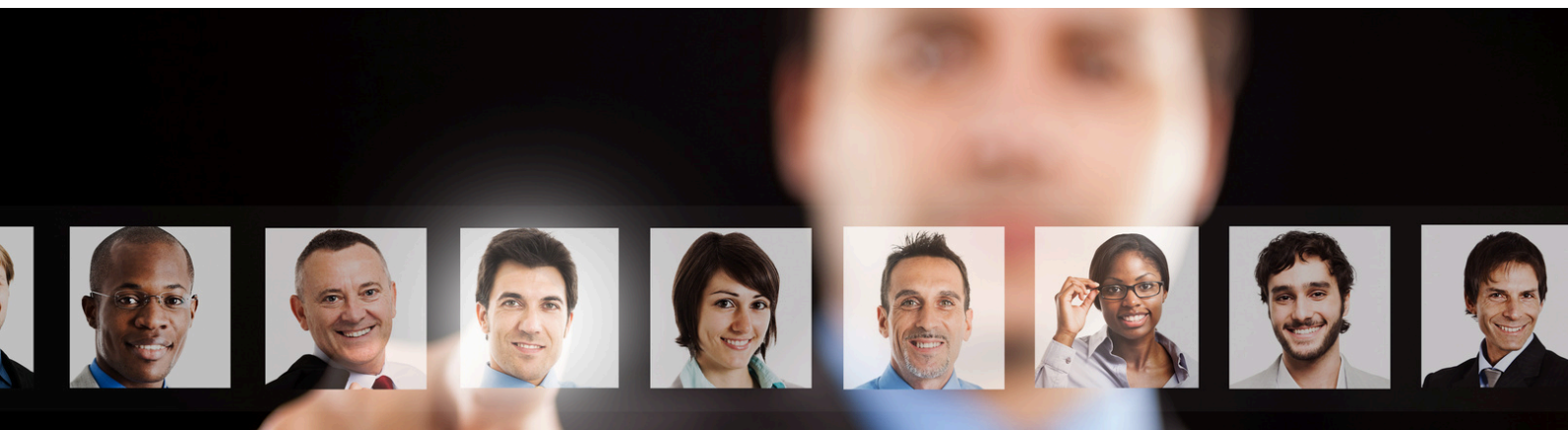
- Por temática/agenda/área: seja por assunto tratado (saúde, tecnologia, meios de pagamento, etc);[8]
- Por tipo de atuação ou de produto: monitoramento, elaboração de material específico para compartilhamento com tomadores de decisão (white paper, one pager), elaboração de estudos e pesquisas mais aprofundados, 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;<sup>[9]</sup> 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.<sup>[10]</sup>

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

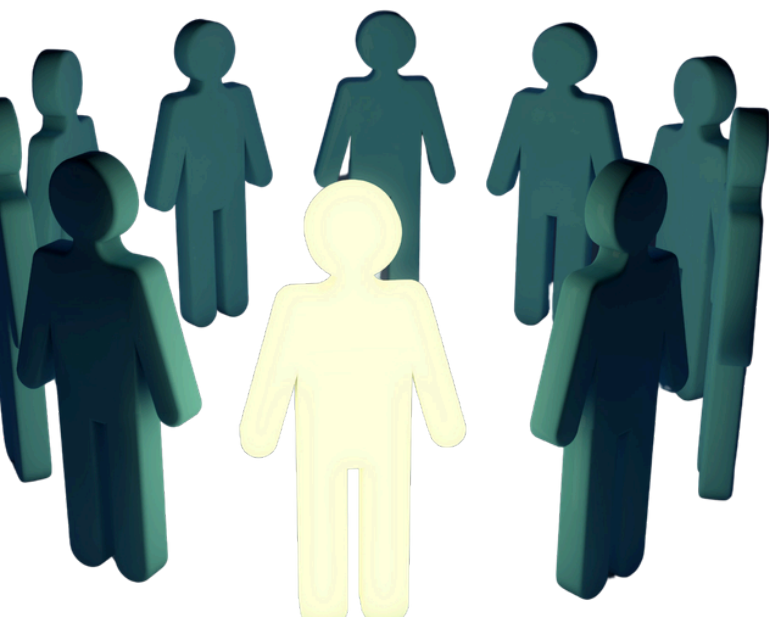
**(ii) Equipe | Perspectiva interna:** como a equipe está se organizando, o que cada um vai fazer? Em que momento cada um vai fazer? Priorizando, segundo a atuação de cada um (uso de timesheet, por exemplo). Gerenciamento interno, não só de atribuições para a equipe, mas também de entender o tempo e 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.

#### 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.

*“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)*



**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 política 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.

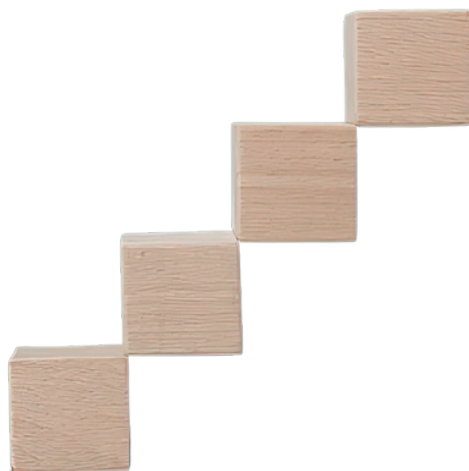
*“O profissional (precisa ser) capaz, necessariamente, de ler dados, capaz de consumir dados de forma qualificada e estratégica” (Entrevistado do setor empresarial)*

### **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](http://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



### 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.



### 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.

## 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](mailto:irelgov@irelgov.com.br)