

**Valor**  
**Setorial**

Dezembro 2019  
www.valor.com.br

# COMUNICAÇÃO CORPORATIVA



## PROPÓSITOS ALINHADOS

Empresas investem na sustentabilidade das marcas

**CORPORATE  
COMMUNICATION**

**ALIGNED PURPOSES**

Companies invest in brand sustainability



# MAIS ÉTICA NO TRATO PÚBLICO

Códigos de conduta transformaram o relacionamento entre os setores público e privado e estimularam a profissionalização da atividade Por Felipe Datt

**Suelma, da Dow: valores e princípios mundiais**

**A** aprovação da Lei 12.846/2013 (conhecida como Lei Anticorrupção), obrigatoriedade de adoção de programas de compliance, Operação Lava-Jato, escândalos de corrupção, condenações de políticos e empresários. Os exemplos são apenas um resumo do tsunami que o Brasil vivenciou na seara política e empresarial nos últimos seis anos, um cenário que impactou a forma como entes públicos e privados se relacionam. A busca por maior transparência, o reforço dos códigos de ética e conduta e a adoção das melhores práticas internacionais no trato com a máquina pública

motivaram transformações relevantes em uma atividade que ganha a cada ano um caráter mais estratégico dentro das empresas com atuação no Brasil: as relações governamentais.

“Não há dúvidas de que a área passa por um momento de mudanças”, diz Bruno Perman, presidente do conselho do Instituto de Relações Governamentais (Irelgov), think tank criado em 2014, que tem como foco atuar em dois temas centrais – reputação e educação –, de forma a melhorar o ambiente da prática de defesa de interesses no Brasil. “A Lei 12.846 e a Lava-Jato representaram um ponto de inflexão que motivou a profissionalização da área, com adoção de tecnologias, técnicas, ferramentas, métricas, estratégias de longo prazo e as melhores práticas utilizadas internacionalmente de forma a melhorar o ambiente da defesa de interesses no Brasil.”

No Brasil, a regulamentação do lobby tramita no Congresso há três décadas, mas até hoje não se conseguiu um consenso. Segundo a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (Abrig), 26 países tinham a profissão de relações governamentais ou institucionais regulamentada até 2018. A falta de uma lei específica não foi motivo para deixar o mercado de braços cruzados. Em 2018, os profissionais de relações institucionais e governamentais entraram para a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Em outubro de 2019, o Irelgov publicou o primeiro guia de melhores práticas da atividade, com normas de conduta profissional que acabam representando uma autorregulação do setor.

A área de relações governamentais é um campo em formação no Brasil. Em especial nos últimos cinco anos, passou por um processo de transformação e profissionalização. Até 2013, os departamentos corporativos de relações governamentais estavam restritos a filiais de multinacionais estrangeiras obrigadas a cumprir os requisitos jurídico-regulatórios de suas matrizes e

DIVULGAÇÃO







**Alencar,  
da Tigre:  
do chão  
de fábrica  
à alta direção**

buscar alinhamento a legislações anticorrupção como o americano Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ou o britânico UK Bribery Act.

“Todos os acontecimentos desde a Lava-Jato pediram um novo modelo de relacionamento e diálogo entre o público e o privado. Os profissionais de relações governamentais são os agentes dessa transformação”, diz Suelma Rosa, diretora de relações governamentais da Dow. Com operações no Pará, Bahia, Minas Gerais e São Paulo, a Dow, como várias multinacionais americanas, foi uma das empresas que trouxeram um modelo internacional de melhores práticas ao Brasil entre os anos 1990 e 2000. “Não flexibilizamos valores e princípios. Os mesmos comportamentos éticos e regras de transparência que norteiam as relações governamentais em Washington se aplicam ao Brasil. Os registros de reuniões com entes públicos, as regras de presentes e o não pagamento de viagens são os mesmos.”

Uma das mudanças mais relevantes é que os departamentos de relações governamentais ou institucionais não se restringem mais às multinacionais estrangeiras. Concessionárias públicas, grandes e médias empresas brasileiras que atuam em setores regulados – ou com alto grau de relacionamento com o Estado – e até startups cujas soluções tecnológicas ou modelos de negócios estão inseridos em vácuos regulatórios estruturam

departamentos e atraem profissionais para defender interesses dos seus negócios. “Também é comum que consultorias especializadas e escritórios de advocacia desempenhem a atividade de forma terceirizada”, diz Andrea Gozetto, coordenadora do MBA executivo em economia e gestão: relações governamentais da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A multinacional brasileira Tigre, com 23 unidades de produção, sendo 11 no Brasil, passou a ter uma estrutura própria de relações governamentais em 2014, comandada por Alencar Lehmkuhl, que acumulou os cargos de diretor-jurídico e de relações institucionais. A empresa tem uma política de relacionamento com agentes públicos que vai do chão de fábrica até a alta direção. “Antes cada gerência de negócios lidava com os entes públicos. Decidimos centralizar o relacionamento em uma área própria como forma de pulverizar riscos.”

O fechamento de uma unidade fabril em um Estado – ou a abertura em outro – requer relacionamentos com sindicatos, governos municipais e estaduais. “Também tenho unidade nos Estados Unidos e preciso saber como proceder quando recebo convite de um senador para visitar a fábrica. Para lidar com situações como estas, estudamos as boas práticas internacionais para definirmos códigos de conduta e estratégias de relacionamento”, diz Lehmkuhl. Desde 2018 há um movimento



de associações de classe contratando profissionais de relações governamentais com sólida formação acadêmica para trazer profissionalização para a atividade, definir planejamentos de curto, médio e longo prazos, adotar ferramentas de monitoramento legislativo e instituir programas de conformidade.

O processo de profissionalização da atividade é evidenciado pelo surgimento dos primeiros cursos de formação de relações governamentais e institucionais no Brasil. A FGV criou o primeiro MBA da América Latina em 2015 e, desde então, formou oito turmas. Mackenzie, Insper e Ibmec também oferecem treinamentos na área. Um levantamento do Irelgov mostra que cinco áreas respondem por 80% dos profissionais que atuam no mercado: comunicação, direito, administração de empresas, ciências políticas e relações internacionais. Mas a heterogeneidade é a marca dessa carreira. Há economistas, veterinários, engenheiros, entre outros, buscando ingressar na área.

“O estigma de marginalidade do lobby é muito forte, uma atividade vista como sinônimo de corrupção e tráfico de influência”, diz Andrea Gozetto, da FGV. “Isso fazia

com que muitas empresas tivessem receio em institucionalizar o relacionamento com o governo. Mas isso vem mudando e cresce a preocupação das corporações em atrair profissionais capacitados e com sólida formação acadêmica na área de relações governamentais.”

Mais do que a ampliação do rol de empresas que buscam a profissionalização da defesa de interesses perante o setor público, a principal mudança é a forma como essa atividade (lobby e advocacy) é feita, na visão de Michel Neil, sócio da consultoria Patri, que tem cerca de 70 clientes em carteira. Há poucos anos, segundo ele, era comum a contratação por grandes empresas de profissionais que ofereciam “atalhos nebulosos” e “soluções fáceis” perante o poder público.

“Hoje, com a Lei 12.846, a alta gestão não pode mais alegar desconhecimento sobre como um funcionário ou um terceirizado lidam com agentes públicos: As empresas buscaram profissionalizar a atividade. Não é preciso dourar a pílula: isso ocorreu em parte com o aprendizado pelo medo ou pela dor. As empresas entenderam que questões reputacionais são mais caras do que a busca por soluções fáceis.”

GOVERNMENTAL RELATIONS By Felipe Datt

## PROFESSIONALIZATION FOLLOWING SCANDALS

Companies create departments and adopt codes of conduct for dealing with public sector

Approval of the Anti-Corruption Law, enforcement of compliance programs, Operation Car Wash, jail terms for politicians and businessmen—all elements of the tsunami that Brazil was subject to in the political and corporate scenario over the last six years, deeply impacting the way in which public and private entities relate. The pursuit of greater transparency, enforcement of ethics and conduct codes and adoption of the best international practices when dealing with the public sector drove transformations in governmental relations in Brazil.

“There is no doubt that the field is going through change,” said Bruno Perman, president of the board at Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV), a think tank created in 2014 to work on reputation and education so as to improve the defense of interests in Brazil. “Law 12.846 and Lava Jato represented a turning point that drove the field to professionalize, adopt technologies, techniques, tools, measures, long-term strategies and best practices used internationally.”

There has been lobbying in Brazil’s Congress for three decades, but no consensus has been reached. According to the Brazilian Association of Institutional and Government Relations (ABRIG), the profession of government or institutional relations had been regulated in 26 countries by 2018. The lack of a specific law was no reason for the market to remain idle. In 2018, institutional and government relations professionals were registered in the Brazilian Classification of Occupations (CBO). In October 2019, IRELGOV published the industry’s first best practice guide, with standards of professional conduct that constitute self-regulation in the industry.

Until 2013, corporate government relations departments only existed as subsidiaries of foreign multinationals required to comply with their parent companies’ legal and regulatory requirements and seek alignment with anti-corruption laws such as the US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) or the UK Bribery Act.

“Every event since the Car Wash scandal called for a new model of public-private relationship and dialogue. Government relations professionals are the agents of this transformation,” says Suelma Rosa, Dow’s director of government relations. With operations in Pará, Bahia, Minas Gerais and São Paulo, Dow, like several American multinationals, was one of the companies that brought an international model of best practices to Brazil in the 1990s and 2000s. “The same ethical behaviors and transparency rules that govern government relations in Washington apply to Brazil. Records of meetings with public entities, gift rules, non-payment of travel are the same.”

One of the most relevant changes is that government or institutional relations departments are no longer restricted to foreign multinationals. Public utilities, companies that operate in regulated sectors or have business dealings with the State structure departments to defend their business interests.

Since 2018, there has been a movement to hire well-educated government relations professionals to bring professionalization to the activity, define short-, medium- and long-term planning, adopt legislative monitoring tools and institute compliance programs.