

**ESTRATÉGIAS POLÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES SOBRE  
LOBBYING**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação  
em Administração do Centro Socioeconômico da  
Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração  
Orientador: Prof. Bernardo Meyer, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2022

## Ficha de identificação da obra

Britto, Luiz Fernando ESTRATÉGIAS POLÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES SOBRE LOBBYING / Luiz Fernando Britto ; orientador, Bernardo Meyer, 2022. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

1. Administração. 2. Estratégias Políticas . 3. Relações Governamentais. 4. Estratégia Empresarial. 5. Lobbying. I. Meyer, Bernardo . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Estratégias políticas das organizações: Percepções sobre lobbying.

Luiz Fernando Teixeira Britto

**ESTRATÉGIAS POLÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES SOBRE  
LOBBYING**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração

Florianópolis, 27 de Julho de 2022.

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Bernardo Meyer, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Irineu Manoel de Sousa, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha família.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao amigo, mentor, professor e orientador, Bernardo Meyer, por despertar em mim o interesse em políticas públicas e relações governamentais.

Agradeço aos amigos da Prefeitura Municipal de Florianópolis, que tanto me ensinaram nos últimos anos. Registro, em especial, minha gratidão aos colegas Luiz Otávio Geraldi, Fernando Rufino e Rafael de Lima, pela parceria nos mais diversos projetos executados no setor público.

Não poderia deixar de agradecer aos grandes amigos da Universidade, que ao longo de toda minha graduação, me estimularam e acompanharam em diversas aventuras. Obrigado Mauricio Souza, Phelippe Nunes e Patrick Duca.

Agradeço o constante apoio de meus amigos e primos em São Paulo. Destaco as grandes amizades dos grupos Graza e Lesgo, companheiros de longa data.

Aos professores que tanto me ensinaram, meu mais sincero agradecimento. No final, é essa interação entre docentes e discentes que marca a experiência universitária. Foram muitos os professores e professoras que moldaram minha trajetória acadêmica.

Durante o bacharelado, tive a oportunidade de exercer as funções de Vice-presidente e Presidente do Centro Acadêmico de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Agradeço a todos os discentes do curso pela confiança em meu trabalho e a todos os colegas que passaram pela Instituição.

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio de alguns profissionais da área. Três anos antes da realização deste trabalho, participei de uma palestra sobre lobbying, ministrada por Edgard Usuy, que despertou meu interesse em estratégias políticas. Curiosamente, alguns anos depois, ele se voluntariou a me auxiliar no trabalho, apresentando alguns contatos. Outro profissional que viabilizou a realização deste trabalho foi Guilherme Namura, que trouxe informações relevantes e me apresentou gestores de referência na área de Relações Governamentais. Registro neste parágrafo meu agradecimento especial aos colegas.

Por fim, meu agradecimento mais importante vai a meus pais, André e Andrea, minhas irmãs, irmão, e à minha namorada, Gabriela. O apoio incondicional de vocês foi a amálgama que pavimentou esta conquista. Sem o amor e carinho de vocês, não haveria nada. Obrigado e mais está por vir.

“Politics is the art of the possible, the attainable — the art of the next best” - Otto  
Von Bismarck

## RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias políticas utilizadas por organizações privadas no Brasil, descrevendo ações e práticas utilizadas para influenciar atores políticos, apurando percepções de gestores de relações governamentais. A pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem qualitativa e utilizando a metodologia de pesquisa de caso, com dados levantados a partir de entrevistas semiestruturadas focalizadas conforme roteiro de entrevista descrito no apêndice 02. Foram entrevistados 8 profissionais da área de relações institucionais e governamentais, atuando em empresas de diferentes segmentos da economia, situados em São Paulo, Florianópolis e Brasília. Os resultados encontrados permitem inferir que há um vasto leque de ações políticas utilizadas para influenciar os tomadores de decisões governamentais. As estratégias de informação, que buscam influenciar as decisões dos atores políticos com o fornecimento de informações e dados relevantes, são as mais utilizadas. Como conclusão deste trabalho, percebe-se um crescimento na área de relações governamentais no Brasil, com o uso integrado, cada vez mais recorrente, de estratégias políticas nas ações empresariais, em busca de mitigação de riscos e aproveitamento de oportunidades.

**Palavras-chave:** Estratégias Políticas. Relações Governamentais. Estratégia Empresarial. Lobbying.

## ABSTRACT

This work analyzes the political strategies used by private organizations in Brazil, describing actions and practices used to influence political actors, ascertaining the perceptions of government relations managers. The research has an applied nature, with a qualitative approach and using the case research methodology, with data collected from focused semi-structured interviews, following the interview script described in Appendix 02. Eight professionals from the area of institutional and governmental relations were interviewed, working in companies from different segments of the economy, located in São Paulo, Florianópolis and Brasília. The results found allow us to infer that there is a wide range of political actions used to influence government decision makers. Informational strategies, which seek to influence the decisions of political actors by providing relevant information and data, are the most used. As a conclusion of this work, there is a growth in the area of government relations in Brazil, with the increasingly integrated use of political strategies in business actions, in search of risk mitigation and opportunities.

**Keywords:** Political Strategies. Government Relations. Business strategy. Lobbying.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Ambientes das Organizações	22
Figura 2 – Estratégia planejada e estratégia emergente	26
Figura 3 – Diagrama de Estratégia como Prática, Práxis, Práticas e Praticantes	27
Figura 4 – Processo de contribuições financeiras às campanhas presidenciais.	35
Figura 5 – Elementos do trabalho acadêmico	19

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Escolas de Estratégia	24
Tabela 2 – Tipologia das estratégias políticas	33
Tabela 3 – Relação de entrevistados	39

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRIG	Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais
ALESC	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
AMCHAM	<i>American Chamber of Commerce for Brazil</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CPI	Comissão parlamentar de inquérito
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
ESG	<i>Environmental &amp; Social Governance</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRELGOV	Instituto de Relações Governamentais
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
N.I	Não informado
PAC	<i>Political Action Comitees</i>
Relgov	Relações Governamentais
RIG	Relações Institucionais e Governamentais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Administração</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>Estratégias Organizacionais</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>Estratégias Políticas</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Contextualização</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Estratégias Políticas</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Vantagens das Estratégias Políticas</b>	<b>43</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Desvantagens das Estratégias Políticas</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>Análise de Resultados</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivos Políticos e Organizacionais</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Formulação de Estratégias Políticas</b>	<b>53</b>
<b>4.3</b>	<b>Atores envolvidos nas estratégias políticas</b>	<b>56</b>
<b>4.4</b>	<b>Práticas e ações políticas</b>	<b>58</b>
<b>4.5</b>	<b>Doações e Patrocínios</b>	<b>61</b>
<b>4.6</b>	<b>Mensuração de resultados</b>	<b>63</b>
<b>4.7</b>	<b>Limitações dos gestores de relações governamentais</b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	<b>68</b>
	<b>Referências</b>	<b>71</b>
	<b>Apêndices</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas, enquanto organizações, surgem da necessidade primária de cooperação entre indivíduos, para saciar desejos e necessidades, que individualmente levariam muito tempo para ser atingidos ou até não poderiam ser concretizados (CHIAVENATO, 2021). Em um cenário em que as empresas se encontram em um mercado cada vez mais competitivo, o uso de estratégia se mostra essencial para adquirir vantagem competitiva. Autores renomados como Mintzberg, Porter, Ghemawat, Prahalad e Lewitt destacam a importância da estratégia como ferramenta de gestão para compreender as forças e fraquezas da empresa, assim como analisar as influências do ambiente externo.

O número de variáveis envolvidas na organização e administração de uma grande empresa ou qualquer outra grande instituição é enorme (LACOMBE E HEILBORN, 2015). Dentre os tradicionais *stakeholders* presentes na maioria das empresas, estão os funcionários, clientes, fornecedores, sociedade e, com maior ou menor grau de intensidade, o governo (CHIAVENATO, 2021). Uma vez que os órgãos da Administração Pública são *stakeholders* que interferem diretamente em aspectos como taxação, regulamentação e até clientelismo, compreendeu-se ao longo dos séculos XX e XXI a necessidade das empresas se relacionarem de maneira estratégica com os governos.

Neste sentido, tem se tornado cada vez mais comum a iniciativa de organizações em se relacionar com a Administração Pública, de maneira proativa e diversificada, buscando prever possíveis ameaças, aproveitar oportunidades e criar relacionamentos que podem ser benéficos para ambos os lados. Os termos “Relações Governamentais” e “Relações Institucionais e Governamentais” (referenciados como relgov e RIG, respectivamente) se tornaram sinônimos para áreas empresariais dedicadas à manutenção desta relação com o governo, utilizando-se de diversas práticas para que a empresa consiga atingir seus objetivos em consonância com a atuação do governo, seja ele municipal, estadual ou federal.

A depender da organização, há graus maiores ou menores de relevância do governo na atividade fim. Uma pequena empresa que presta serviços de manutenção de geladeiras tende a ter menor interferência governamental do que uma multinacional que produz agrotóxicos. Essa influência pode vir por meio de um novo procedimento para obtenção de uma licença de operação, um novo encargo, uma mudança em determinado

marco regulatório, por alterações, modernizações e novas legislações ou, ainda, por algum outro instrumento usado pelo Poder Executivo ou Legislativo para regular a atividade econômica. Para que tais decisões sejam identificadas, analisadas e direcionadas dentro da companhia, criou-se uma figura dedicada a este papel: o Profissional de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) (TERRA FILHO; CAMARGO, 2022).

Diante do cenário crescente de demandas da área de relações governamentais, os profissionais deste segmento têm de se mostrar versáteis em suas práticas para conseguir influenciar os atores políticos a tomarem decisões que sejam favoráveis às suas empresas. Apesar das frequentes discussões acerca da regulamentação da atividade de lobbying e das normas já estabelecidas pela Constituição sobre ações ilegais, o profissional de RIG possui autonomia e uma ampla variedade de estratégias para atingir os objetivos políticos da organização.

Este trabalho se propõe a compreender as estratégias políticas utilizadas nas organizações, postas em prática com o objetivo de influenciar a administração pública e de facilitar o sucesso da organização em suas metas e planejamentos empresariais. Para atingir este objetivo, a monografia irá descrever práticas utilizadas em estratégias políticas de diversas organizações, além de analisar as percepções dos gestores sobre estas práticas e, por fim, realizar uma triangulação entre dados primários, dados secundários e referencial teórico.

Para a coleta de dados, o pesquisador conduziu entrevistas com profissionais das áreas de relações governamentais, de lobbying e de relações institucionais e governamentais. Foram entrevistados 08 gestores, que atuam em variados segmentos de mercado, como alimentação, saneamento básico, mobilidade urbana, consultoria política, representação institucional e social commerce. Os locais de atuação destes profissionais são Florianópolis, São Paulo e Brasília. As entrevistas foram semi estruturadas e focalizadas, com um roteiro de perguntas relativas ao problema que se vai estudar.

O trabalho foi estruturado de forma linear, com introdução seguida de contextualização, objetivos, justificativa, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise de resultados, conclusão e referências bibliográficas.

Espera-se que este trabalho sirva como referência bibliográfica na área de estratégias políticas e relações governamentais. Sua relevância é destacada por apresentar, para além do referencial teórico nacional e internacional, quais práticas de fato são utilizadas por empresas para influenciar o governo. Ao descrever estas práticas e as visões

dos profissionais planejadores, este trabalho se torna uma contribuição na área de relações institucionais e governamentais, destacando para outros profissionais do mercado estratégias que podem ser utilizadas e trazendo maior clareza a um tema que ainda é pouco explorado no Brasil.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A formulação e a aplicação de estratégias políticas nas organizações estão comumente atreladas às áreas de Relações Governamentais ou Relações Institucionais e Governamentais. A área de relações governamentais é um campo em formação no Brasil, tratando-se de uma prática que integra a história recente da cultura brasileira e que tem ganhado destaque a partir do período de abertura democrática do país, nos anos 1980 (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 assegura a todos o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra a ilegalidade ou o abuso de poder. Isso quer dizer que qualquer pessoa tem o direito de chamar a atenção dos tomadores de decisão sobre algum assunto. Este é um dos fundamentos da atividade de relações governamentais no país (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022).

O crescimento da atividade no Brasil levou ao surgimento de entidades profissionais que reúnem atores do setor com o interesse de discutir o aprimoramento das boas práticas profissionais (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022).

Em 2018, o Ministério do Trabalho e Emprego reconheceu a profissão de Relações Governamentais. Após dois anos de atuação da Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) e de representantes do setor, a atividade foi incluída na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), como RIG – Profissional de Relações Institucionais e Governamentais, sob o código nº 1423-45, com as seguintes subcategorias: “Defensor de interesses (relações governamentais), Profissionais de relações institucionais, Profissional de relação governamental” (PARENTE; GRIEBELER, 2021).

No Brasil, estima-se que existam cerca de 96 mil profissionais desta área, de acordo com a pesquisa realizada pelo Pensar Relgov, atualizada em 2018. Segundo a pesquisa, os setores que mais demandam profissionais de RelGov são: Farmacêutico (14,8%), Tecnologia da Informação (14,1%), Biotecnologia (11,7%) e Alimentos (10,2%) (GOZETTO et al., 2018).

Com a pandemia de COVID-19, a necessidade de interação com agentes do estado aumentou significativamente. A frequência dessa interação e o número de pontos de contato também se multiplicaram (CONSUL-MASTER; LEC; VITTORE, 2021).

No momento em que se multiplicam as interlocuções com agentes governamentais e demais *stakeholders*, a importância estratégica de se ter uma área de



Relações Institucionais Governamentais (GIR) bem estruturada e atuante tem sido percebida por muitas empresas e setores.

Para Milton Seligmann (2021), a pandemia deu destaque às conversas entre representantes do governo e de empresas – ou supostos negociadores capazes de disponibilizar um ou outro item urgente, não apenas vacinas (PAIVA, 2021). O anuário setorial Origem, organizado pela ABRIG e pelo Instituto de Relações Governamentais, deu indícios dessa tendência. Em 2020, a pesquisa obteve 20% a mais de respondentes profissionais do setor e, dentre as empresas participantes, a fatia de startups passou de 5,9% para 9,4%.

Em meio à pandemia de Covid-19, entre 2020 e 2021, grandes empresas aumentaram suas áreas de relações institucionais e governamentais (RIG), ampliando o número de profissionais contratados e o orçamento destinado a essa frente (PAIVA, 2021). Desde o final de 2020, cerca de 40% das empresas afirmaram terem aumentado o tamanho de suas equipes de RIG, em uma base de 388 gestores entrevistados pelo Anuário Origem 2021.

O crescente uso de estratégias políticas por organizações tem estimulado discussões cada vez mais frequentes acerca de regulamentação do lobbying e de relações governamentais. O debate sobre regulamentação do lobby já ocorre no Brasil há mais de 30 anos (PARENTE; GRIEBELER, 2021).

Atualmente, ainda não há legislação específica para regulamentar a atividade, mas há normas transversais que devem ser conhecidas pelos profissionais da área, entre elas:

- Lei de Acesso a Informações Públicas (Lei nº 12.527/2011), que cria instrumentos para que os interessados tenham acesso a informações registradas em órgãos públicos.
- Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que prevê medidas e sanções para empresas que praticarem corrupção.
- Lei de Conflito de Interesses (Lei nº 12.813/2013), que traz restrições para ocupação de cargo caso o ocupante possua informações privilegiadas que possam gerar conflitos de interesses públicos e privados e, por consequência, prejudicar o seu desempenho na função pública (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022).

Há, ainda, uma proposta apresentada no Congresso que define, de forma expressa, o que seria a atividade de representação de interesses. Também traz a possibilidade para que os profissionais que atuam com relações institucionais se cadastrem perante os Poderes Legislativo e Executivo para terem seus direitos assegurados para o pleno exercício de suas atividades (PARENTE; GRIEBELER, 2021). Este projeto de lei não é consenso entre os profissionais da área e, segundo gestores entrevistados neste trabalho, não há uma previsão de que ele seja votado neste mandato legislativo. É nesse cenário em que se encontram os profissionais formuladores de estratégias políticas das organizações.

## **1.2 OBJETIVOS**

Considerando o cenário descrito, formulou-se, nas seções abaixo, o objetivo geral e os objetivos específicos deste Trabalho.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias políticas utilizadas por organizações privadas para interagir com a administração pública.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- I. Descrever as estratégias políticas empregadas por diversas organizações privadas.
- II. Analisar a percepção dos gestores acerca das estratégias políticas empregadas pelas organizações.
- III. Caracterizar as práticas e ações políticas utilizadas para influenciar os tomadores de decisões políticas.
- IV. Analisar os atores envolvidos na concepção e execução de estratégias políticas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Como a área de relações governamentais é um campo em formação no Brasil (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022), ainda não há um vasto referencial teórico nacional sobre estratégias políticas. Este trabalho, ao entrevistar gestores da área e triangular os dados com a fundamentação teórica existente, contribui para o desenvolvimento do repertório acadêmico de relações institucionais e governamentais no país. Esta monografia será inserida em repositório institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, com livre acesso para que qualquer interessado nesta área tenha a oportunidade de conhecer os fundamentos de estratégias políticas, assim como as práticas utilizadas em diversas organizações, nacionais e multinacionais.

A pandemia de COVID-19 trouxe novos desdobramentos para as relações de trabalho, incluindo a área de Relações Governamentais e Institucionais. À luz das mudanças na economia e nas relações entre Estado e empresa, os lobistas e profissionais de RelGov tiveram de adaptar suas rotinas, assim como práticas e estratégias para atingir os objetivos políticos de suas organizações. Esta monografia se mostra valorosa ao expor as percepções de profissionais considerados como referências na área de RIG sob a nova realidade pós pandêmica, de forma a agregar novos conhecimentos ao referencial teórico especializado neste tema.

A área de Relações Governamentais é dinâmica, na medida em que diariamente são propostas novas regulamentações, Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) e projetos de lei, além das eventuais mudanças de gestão no Legislativo e Executivo, em esferas municipais, estaduais e federal. Em face às constantes mudanças de cenário, é plausível concluir que não há um número limitado de estratégias políticas que um profissional de RelGov possa utilizar para atingir seus objetivos. Neste sentido, profissionais de áreas variadas utilizam diferentes estratégias para alcançar suas metas. Este trabalho, ao entrevistar gestores de diferentes níveis hierárquicos e variadas indústrias, consegue coletar um amplo repertório de práticas e estratégias, que podem ser valiosas a profissionais de outras organizações. Ao expor as práticas do mercado, a monografia traz um material que pode servir de influência para criação de novas estratégias organizacionais.

Este trabalho foi elaborado para o curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Contando com 29 incubadoras de empresas,

entretanto apenas 25 ativas atualmente (AZEVEDO; TEIXEIRA, 2018) e 7 parques tecnológicos (TEIXEIRA *et al.*, 2018), Santa Catarina figura entre os Estados mais inovadores do Brasil. Ao propor o desenvolvimento de serviços e tecnologias disruptivas, startups possuem, com frequência, a necessidade de interagir com o governo sobre marcos regulatórios e normas para atuação. As estratégias políticas muitas vezes se tornam essenciais para a viabilização do plano de negócio de uma startup. Como exemplo, vê-se que empresas como Uber e Ifood possuem robustos setores de relações institucionais e governamentais. Este trabalho pode contribuir para o desenvolvimento destas startups ao oferecer um vasto referencial teórico acerca de estratégias políticas, além de expor as práticas de gestores que atuam nesta área.

Por fim, vale destacar que a interação política entre empresa e governo é mal vista no Brasil. Mesmo com permissões constitucionais, muitas vezes a atividade de lobby é relacionada de maneira errônea a práticas ilícitas. Um dos motivos para isso é a falta de cautela na divulgação de notícias sobre escândalos de corrupção que utilizam de maneira pejorativa o termo “lobista”, sem distinguir o ato ilícito do lobby (VIEITAS; CELUPPI; NOBILE, 2022). Esta monografia esclarece alguns pontos acerca da aproximação entre empresas e governo, expondo as práticas mais utilizadas e a preocupação dos profissionais de RIG com a ética na profissão. Desta forma, o trabalho possui relevância ao dissociar estratégias políticas das organizações de práticas ilícitas ou antiéticas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do trabalho se divide em três seções: Administração; Estratégias Organizacionais; Estratégias Políticas.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

Para melhor compreender as estratégias políticas utilizadas por organizações, é necessário rever as abordagens acadêmicas acerca de administração, organizações e estratégia. Renomados autores da área atestam que a administração, enquanto ciência, foi desenvolvida recentemente.

A sistematização dos conhecimentos relativos à administração é bastante recente, pois data do fim do século XIX. Embora desde 4000 a.C. os egípcios já tivessem vislumbrado a necessidade de planejar, organizar e controlar, e algumas contribuições esparsas tenham sido obtidas ao longo desses 60 séculos, a primeira teoria abrangente da Administração, de autoria de Henri Fayol, só foi publicada em 1916 (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Maximiano (2015), por sua vez, destaca que a administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. As teorias e técnicas da administração surgiram e vêm se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de soluções para resolvê-los. O mesmo autor cita o período da Revolução Urbana, ocorrida aproximadamente 6.000 anos atrás, como marco inicial para a administração. Foi essa a época em que surgiram as cidades, que precisaram de administradores, obras públicas e especialmente de canais de irrigação para a agricultura e para o abastecimento de água. Muitas das ideias de hoje começaram a nascer nessa época e deram origem ao movimento da administração científica, no início do século XX (MAXIMIANO, 2015).

Segundo Chiavenato (2021), a Administração é uma das mais novas e recentes ciências, tendo despontado apenas no início do século 20, e tem pouco mais de 100 anos de vida. No Brasil a criação de cursos universitários com formação específica nessa área tem pouco mais de 60 anos, sendo ainda mais recentes os cursos de pós-graduação ou doutorado. Até então, o papel dos administradores era ocupado por profissionais

formados em outras áreas que, em geral, desconheciam os mais elementares princípios administrativos.

Nesse contexto, a administração tem sido conceituada de diferentes maneiras. Maximiano (2000) afirma que a administração consiste no ato de tomada de decisões e realização de “ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle”.

Lacombe e Heilborn (2015) afirmam que a administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Esses autores frisam que quando a administração se refere a uma empresa, há necessidade de tirar o melhor partido possível dos recursos disponíveis, bem como de aproveitar ao máximo as oportunidades existentes.

Oliveira (2019) conceitua administração como sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização, estruturação e o direcionamento dos recursos das empresas para os resultados esperados, com o mínimo de conflitos interpessoais.

Já Chiavenato (2021) afirma que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira simultaneamente eficiente e eficaz.

As definições de administração divergem pouco em conceito, possuindo elevado grau de convergência. Como visto nas descrições acima, o conceito de administração se faz presente no âmbito das organizações. Para plenamente compreender a administração, deve-se também assimilar a conceituação de organização.

Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços (MAXIMIANO, 2014). A humanidade já convive com diversas formas de organizações há milhares de anos (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

As organizações surgem da necessidade primária de cooperação entre indivíduos, para saciar desejos e necessidades, que individualmente levariam muito tempo para ser atingidos ou até não poderiam ser concretizados (CHIAVENATO, 2021).

Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2015) levantam que as organizações permitem-nos alcançar padrões mais elevados e uma qualidade de vida melhor.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais dependem para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças e obter todos os produtos e serviços de que necessitam. (CHIAVENATO, 2021). O autor ainda diz que para ser bem-sucedida, a primeira exigência feita a uma organização é de que ela satisfaça alguma necessidade da sociedade em que está inserida.

É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma organização para outra. Isso dá origem à cultura empresarial ou organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Para Lacombe e Heilborn (2015), a cultura organizacional pode ter algumas definições. Uma delas é o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

Outra explicação dada pelos autores é que cultura é o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, definindo um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevendo os padrões explícitos e implícitos de comportamento, bem como as emoções que caracterizam a vida na organização (LACOMBE E HEILBORN, 2015).

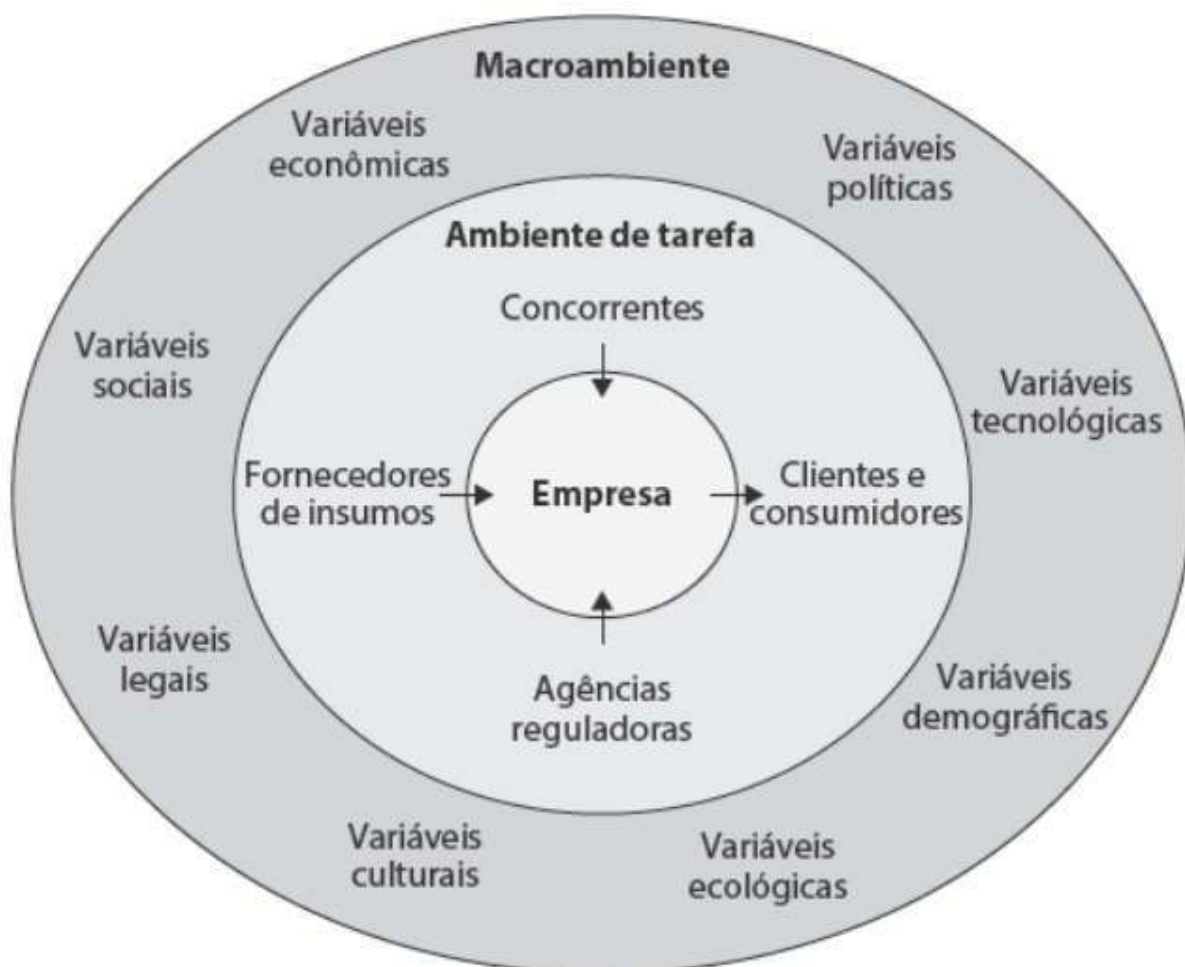
A qualidade da administração está diretamente relacionada ao estilo de atuação dos profissionais das organizações (OLIVEIRA, 2019). Existem diversos outros fatores que podem afetar a qualidade e os resultados de uma empresa. Há um vasto leque de variáveis, controláveis e não controláveis, que interferem no dia a dia das organizações. O número de variáveis envolvidas na organização e administração de uma grande empresa, universidade ou qualquer outra grande instituição é enorme (LACOMBE E HEILBORN, 2015).



Estas variáveis podem se dar tanto em um ambiente interno quanto externo. De modo geral, o ambiente oferece, de um lado, oportunidades à empresa, que precisam ser aproveitadas antes que os concorrentes o façam. De outro, o ambiente também impõe riscos, pressões, impactos, ameaças, e desafios, que devem ser contornados ou neutralizados. São diferentes forças ambientais que podem atuar em vários sentidos: tanto podem favorecer quanto ameaçar a viabilidade da empresa (CHIAVENATO, 2021).

A imagem 01, elaborada por Chiavenato (2021) ilustra a interação da organização com o ambiente interno e ambiente externo:

Imagem 01 - Ambientes das organizações



**Figura 2.3** O ambiente das empresas.<sup>6</sup>

A imagem 01 apresenta os ambientes em que estão inseridas as organizações. Para Chiavenato (2021), uma empresa é circundada por um ambiente externo com múltiplas variáveis, macroambientais, que impactam no dia-a-dia da empresa. Já no ambiente de tarefa, considerado um ambiente interno da empresa, há as relações com outras entidades, como fornecedores, clientes, agências reguladoras e concorrentes, entre outros *stakeholders*.

Ao pensar no futuro da administração, Chiavenato (2021) mostra que este ramo está ganhando moldes de universalidade: cada vez mais, as várias ciências e áreas do conhecimento estão dependendo da Administração para transformar suas descobertas e invenções em produtos ou serviços disponíveis no mercado. A partir desta ótica, se faz cada vez mais necessário pensar em o quão intrínseco à administração é a estratégia.

## 2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de estratégia não é uma criação recente. Muito antes de existirem práticas voltadas a planejamentos empresariais, a estratégia era utilizada por generais militares em campos de batalha, buscando formas de adquirir vantagem sob seu oponente em um confronto (TERENCE, 2002). Curiosamente, alguns dos conceitos de estratégia militar se mostraram muito convenientes para gestão de organizações, como as práticas dos generais Sun Tzu (BROWN, 2022) e Carl von Clausewitz (GHYCZY; OETING, 2002).

A terminologia adaptada aos negócios começou a ser utilizada na segunda metade do século XIX, na Segunda Revolução Industrial, vindo a ser empregada de fato somente no século XX (GHEMAWAT, 2000). A primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977 apud TERENCE, 2002). Desde então, a literatura sobre o tema estratégia cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado (TERENCE, 2002).

Hoje, estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico (NICOLAU, 2001). Mesmo sendo uma tema recorrente, tanto no meio administrativo quanto no meio acadêmico, não há um consenso acerca de uma definição mais correta de estratégia organizacional. Mintzberg e Quinn (2001) reforçam que não existe uma única definição universalmente aceita para o termo estratégia.

Considerando a multiplicidade de realidades que as organizações se enquadram, sejam por distinções culturais, de porte, orçamentárias ou históricas, é natural que haja diferentes conceitos de estratégias organizacionais que possam ser utilizados nas mais diferentes realidades.

De acordo com Serra et al., (2010), constata-se que as organizações estão imersas, neste século XXI, num turbilhão de mudanças e complexidade que imprimem alterações importantes nas formas e configurações até então percebidas de variáveis decorrentes dos ambientes interno e externo que as envolve.

Para melhor compreender as estratégias políticas empregadas por organizações com intuito de influenciar o setor público em suas decisões, é necessário compreender alguns conceitos difusos de estratégias empresariais.

Estratégia pode ser interpretada como a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias (HOFER; SCHENDEL, 1978, p. 13).

Para conceituar estratégia e apontá-la como vantagem competitiva, Montgomery e Porter (1998) optaram por revisitar as obras dos mais renomados autores especializados em estratégia empresarial. Entre os autores destacam-se Gary Hamel, Theodore Levitt, C.K. Prahalad, Alfred Chandler e Kenichi Ohmae. Nesta obra, que compila diversas contribuições para gestão organizacional, Montgomery e Porter deixam claro que em uma realidade organizacional extremamente competitiva, a estratégia é uma necessidade para se obter vantagem ante aos concorrentes.

Já Mintzberg *et al.* (2000) analisaram mais de 2 mil obras acadêmicas que abordam estratégias empresariais. A partir de seus estudos, abstraiu-se 10 principais escolas conceituais, com processos de formulação de estratégia variados, delineados na tabela 01:

Tabela 01 - Escolas de Estratégia

<b>Escola</b>	<b>Processo de formulação</b>
Design	De Concepção
Planejamento	Formal
Do Posicionamento	Analítico
Empreendedora	Visionário
Cognitiva	Mental
De Aprendizado	Emergente
Do Poder	De Negociação
Cultural	Coletivo
Ambiental	Reativo
De Configuração	Transformação

Fonte: Mintzberg *et al* (2000)

A tabela 01, de Mintzberg *et al* (2000), traz a nomenclatura de cada escola de estratégia e seu respectivo processo de formulação. Cada escola de estratégia descrita pelos autores interpreta a organização de uma forma diferente, contribuindo com uma visão estratégica distinta para cada realidade levantada. A partir da interpretação da obra

de Mintzberg *et al.* (2000), é perceptível a versatilidade que a estratégia organizacional pode possuir. Para algumas escolas descritas, a abordagem é mais formal, com procedimentos claros definidos e uma busca por maior controle das variáveis. Já em outras escolas, o processo de planejamento estratégico se dá de maneira diferente, abraçando a informalidade ou compreendendo a necessidade de adaptação às contingências.

Além de contribuir com conceituações acerca de estratégia organizacional, Mintzberg e Waters (1985) trazem reflexões importantes sobre a criação e aplicação de estratégias. Para os autores há uma distinção entre estratégias pretendidas (planejadas) e estratégias emergentes.

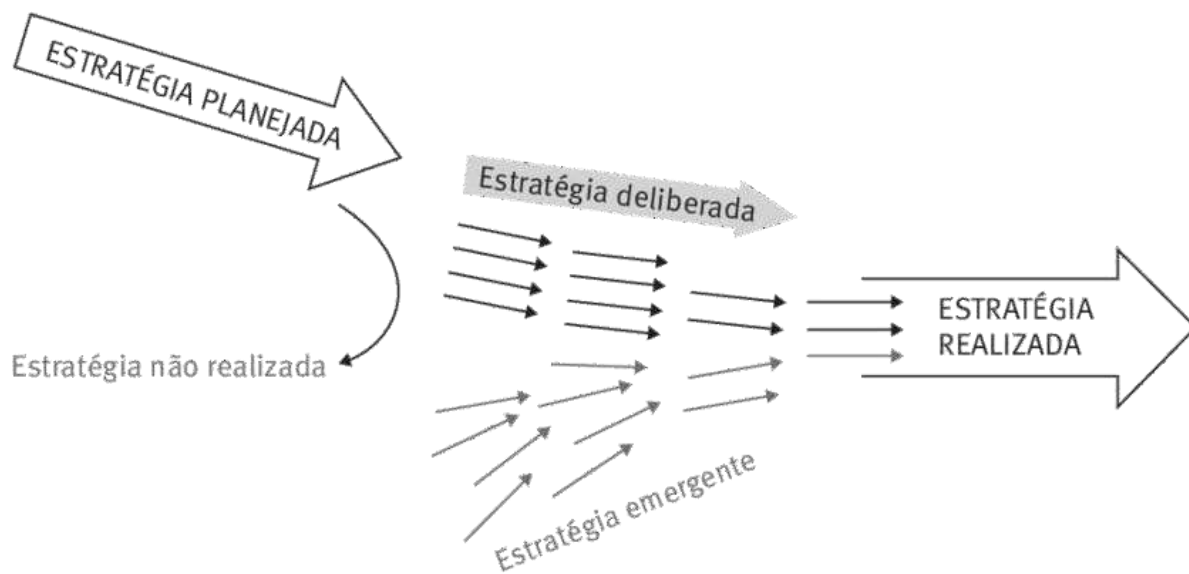
A estratégia pretendida parte de planos formais, normalmente elaborados pela alta cúpula administrativa, com intenções precisas e com informações do ambiente externo e interno. Mintzberg e Quinn (2001) deixam claro que as estratégias pretendidas podem se tornar deliberadas ou não realizadas, conforme sua aplicação na organização.

Na ótica de Mintzberg *et al* (2006), querer que uma estratégia pretendida seja totalmente realizada é uma visão exagerada, pois exigiria dos líderes prévia declaração das intenções e o aceite de todos os demais envolvidos, contando ainda com a ausência de qualquer interferência de forças externas.

Fora do escopo de planejamento, as organizações possuem estratégias emergentes. Elas consistem em padrões realizados por indivíduos ou núcleos, sendo ações com pouco ou quase nenhum planejamento pré definido (MINTZBERG; WATERS, 1985). "Podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos" (MINTZBERG, 1990 apud NICOLAU, 2001)

Uma distinção importante descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) descreve que as estratégias organizacionais podem ser interpretadas como deliberadas e também emergentes, uma vez que não existem estratégias exclusivamente deliberadas ou integralmente emergentes. A imagem 02 descreve a consolidação de estratégias planejadas e estratégias emergente em estratégias realizadas:

Imagem 02 - Estratégia planejada e estratégia emergente



Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

A imagem 02 ilustra o processo de realização de estratégias sob a ótica de Mintzberg e Quinn (2001). A ilustração destaca que a estratégia planejada pode seguir dois caminhos, sendo não realizada ou deliberada e posteriormente realizada. A figura ilustra que além das estratégias planejadas, há as estratégias emergentes.

Outra abordagem relevante e recente que deve ser mencionada quando discute-se estratégia organizacional é a Estratégia como Prática. Com o desenvolvimento acadêmico na área de estratégia empresarial, percebeu-se que os estudos até então eram mais voltados para a formulação de estratégias planejadas do que em sua aplicabilidade. Buscando entender a estratégia como um fenômeno social, construída por membros de uma organização, autores como Whittington (1996; 2002) e Jarzabkowski (2005; 2007) desenvolveram obras explicitando a relação entre o planejamento de uma estratégia e os indivíduos responsáveis por idealizá-la. A estratégia como prática foi descrita por Whittington (2002) como uma busca pela compreensão das micro atividades que dão apoio às questões de nível organizacional.

Entender a estratégia a partir de que é algo realizado por pessoas em suas atividades diárias, aproxima a estratégia da prática, não sendo em si um atributo da organização, e sim, um reflexo da atividade dos indivíduos, um fenômeno social, ou seja, a estratégia não é algo que a organização possui, mas sim, o que faz, no sentido em que seus indivíduos realizam as atividades no dia a dia (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI, BALOGUN & SEIDL, 2007; apud GRAÇA; LAVARDA, 2016)

A partir desses conceitos, a ‘Estratégia como Prática’ passa a ser entendida como algo que os indivíduos realizam no seu dia a dia e não, apenas, um atributo das organizações (GRAÇA; LAVARDA, 2016).

Whittington (2006) desenvolve o conceito de Estratégia como Prática em três vertentes interdependentes e retroalimentadores: práticas, práxis e praticantes. Práticas se referem a rotinas compartilhadas, a padrões comportamentais, incluindo tradições, normas e procedimentos para a forma como agem, pensam e usam recursos. Já a práxis, em contraste, se refere a atividade exercida, ao que as pessoas fazem com suas práticas. Os praticantes são os atores da estratégia, os indivíduos que realizam as estratégias e suas práticas. A relação entre as três vertentes descritas é apresentada em diagramação na imagem 03:

Imagem 03 - Diagrama de Estratégia como Prática, Práxis, Práticas e Praticantes



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007)

A imagem 03 contempla a diagramação de Jarzabkowski, Balogun & Seidl (2007), que ilustra que *strategizing* é constituída por três pilares fundamentais: As práticas, os praticantes e o práxis (prática). Para os autores, o pilar prática pode ser descrito como práticas cognitivas, comportamentais, processuais, discursivas, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir ações. Já Práxis são fluxos de atividade situados e socialmente realizados que, estrategicamente, são consequentes para a direção e sobrevivência do grupo, organização ou indústria. Por fim, destaca-se que os praticantes são atores que moldam a construção da prática através de quem são, como agem e de quais recursos recorrem.

Nesse contexto surge a perspectiva do *strategizing*, cuja preocupação está voltada para como os estrategistas fazem estratégia, ou seja, está relacionado à atividade



administrativa (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON, MELIN & WHITTINGTON, 2003; apud GRAÇA E LAVARDA, 2016).

Após rever todos estes conceitos, fica claro por que Hambrick (1983) defende que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Entretanto, como Nicolau (2001) bem ressalta, apesar das muitas divergências que podem ser encontradas, é possível perceber algumas convergências conceituais. Para fins desta monografia, considera-se as convergências entre os diversos autores, tais quais descritas por Nicolau (2001):

1. Inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades para aproveitar
2. A importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações, assim como o papel que os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração.
3. As estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou no nível de atividades específicas desenvolvidas.
4. Todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.
5. As estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas.

Para Ansoff (1977), uma boa administração estratégica pode levar a organização a desenvolver seu potencial de crescimento e alcançar níveis de vantagem competitiva mais sustentáveis. Naturalmente, esta interpretação também é válida para organizações que possuem interesses políticos. Neste contexto destacam-se as estratégias políticas desenvolvidas pelas organizações.

### **2.3 ESTRATÉGIAS POLÍTICAS**

Este capítulo é dividido em diferentes seções, com o objetivo de: Contextualizar o uso de estratégias políticas; Explicar o conceito de estratégia política; Apresentar as vantagens do uso das referidas estratégias; Apresentar as desvantagens.

### 2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma das formas de expressão da estratégia, é a estratégia política. Investigar as conexões entre as instituições e a política é importante, pois analisar a interface entre os negócios e o governo, assim como suas implicações, é uma forma de compreender como os países desenvolvem as políticas econômicas e como as firmas podem representar seus interesses nesses processos (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Dieleman e Sachs (2008) afirmam que já é comumente aceito que as instituições governamentais possuem uma importante influência nas estratégias corporativas das organizações. A expansão do capitalismo e a crescente importância de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, tornou o comportamento político indispensável nas relações inter e intraorganizacional (MEYER, 2011)

Uma vez que a política é algo intrínseco a qualquer organização, pode-se afirmar que cabe aos seus gestores saberem lidar com ela. (MEYER, 2011). Para Camilo, Marcon e Bandeira de Mello (2012) diversos estudos demonstram que as conexões políticas podem desempenhar uma função relevante para as organizações.

Conexões políticas são praticadas por empresas que, na dependência por recursos, procuram estreitar vínculos políticos, desenvolvendo laços em prol de seus interesses e protegendo-se de novos entrantes no meio político em coalizão. (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Estes autores afirmam que a aproximação da firma ao governo é um modo que os *players* do mercado utilizam para reduzir as incertezas, na medida em que a atuação governamental é imprevisível e possui alta interferência nas organizações.

Reis, Meyer Junior e Meyer (2012) propõem que a estratégia, e sua prática nas organizações, possui componentes altamente políticos. Muitas vezes, os efeitos políticos da relação firma-governo podem gerar melhores benefícios ao desempenho das empresas do que estratégias mercantis comuns (BARNEY, 1986).

O que antes era considerado algo em que as empresas não deveriam se envolver, passou a ser uma forma importante das empresas se legitimarem e buscarem diferenciação (MEYER, 2011).

As empresas não são agentes passivos à mercê das decisões dos governos. Elas também têm condições de influenciar as políticas e as decisões de *stakeholders*, como o governo (MEYER, 2014).

A rigor, essas trocas de interesses geram benefícios mútuos, cuja dimensão de recursos envolvidos estabelece determinadas preferências às firmas e/ou aos grupos de interesses (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Assim como as empresas conseguem influenciar o governo para obter sucesso em suas estratégias corporativas, há influência do governo no poder decisório das empresas, a partir de sua atuação como *stakeholder*. Em um país como o Brasil, a conexão firma-governo traz reflexos importantes para as duas organizações (BANDEIRA-DE-MELLO *et al.*, 2014).

Os agentes econômicos, ao pretenderem determinada posição, desenvolvem relacionamento com instituições políticas influentes e, em contrapartida, conferem garantia de apoio por intermédio de recursos, prestígio e retorno aos representantes políticos traduzido em votos (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Ao analisar as relações entre organizações e instituições públicas em um caso clássico na Indonésia, Dieleman e Sachs (2008) adotam abordagem baseada na Teoria de Coevolução. Esta ótica se baseia na noção de que organizações e o seu ambiente influenciam e provocam mudanças mútuas. Para estes autores, as organizações privadas e o governo desenvolvem uma relação análoga à coevolução, na medida que a partir de ações conjuntas entre ambas as partes, tanto governo quanto firma evoluem e obtêm vantagens.

A ambição da maioria dos políticos é se eleger e se reeleger. Para que isso ocorra, estes políticos necessitam de informações pertinentes a respeito de seus possíveis eleitores, assim como precisam de recursos financeiros para articular estas informações e convertê-las em algo útil nas eleições (SCHULER; REHBEIN; CRAMER; HILLMAN, 2002).

Portanto, contribuições financeiras privadas constituem os únicos recursos possíveis. As leis brasileiras permitem que organizações privadas e públicas contribuam

diretamente com doações financeiras para candidatos ou seus partidos políticos (REIS; MEYER JUNIOR; MEYER, 2012).

No sistema político brasileiro, a relação clientelista é evidente: eram feitas doações de campanha em troca de benefícios diretos ou indiretos a empresas privadas (LAZZARINI, 2011).

As firmas eram importantes como financiadoras de campanha política, visto que as eleições no Brasil demandam recursos consideráveis em relação a outras economias (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Doações financeiras possuíam papel destacado no cenário político brasileiro (LAZZARINI, 2011).

Meyer (2011) corrobora com esta visão ao destacar que uma das estratégias mais utilizadas por empresas para a adquirir maior influência política foi o financiamento de campanhas eleitorais.

Para compreender o motivo dos legisladores serem beneficiados nesta decisão de estabelecer conexões políticas com firmas, é necessário compreender o processo político. Há um ciclo contínuo que segue quatro premissas: O desejo do ator político de ser eleito e reeleito; A necessidade de informações acerca das preferências de possíveis eleitores e cabos eleitorais; A necessidade de recursos para sustentar as duas premissas descritas anteriormente; A limitação de tempo dos agentes políticos e suas equipes (SCHULER; REHBEIN; CRAMER; HILLMAN, 2002).

Esse tipo de relação pode resultar em práticas corruptas como já foi revelado em estudos realizados (DIELEMAN; SACHS, 2008; LAZZARINI, 2011). As relações de compadrio e de favorecimento de empresas na administração pública recebeu diferentes denominações na literatura da área. Khari *et al* (2006) define estas relações como “*Crony Relationships*”. Já Lazzarini (2011), referência ao emaranhado de conexões em busca de influência e poder no setor público como Capitalismo de Laços.

Ao analisar em retrospecto o cenário político brasileiro, surgem algumas reflexões. Economias emergentes são mais frequentemente caracterizadas por “*crony relationships*” do que economias mais desenvolvidas e maduras (Khatri *et al.*, 2006).

A partir da década de 1990 o governo, ao mesmo tempo que privatizou companhias estatais sob o seu controle, ampliou sua participação nas firmas por meio de instituições em que detém o domínio político. (BANDEIRA-DE-MELLO *et al.*, 2014).

Em sua obra, Bandeira-de-Mello *et al* (2014) observaram que o governo brasileiro tem estratégia delineada para participar e influenciar o mercado, pois quase um terço do montante total de empresas analisadas por eles possui algum tipo de participação societária do governo.

Para Lazzarini (2011), o capitalismo de laços brasileiro tornou-se, surpreendentemente, ainda mais forte após adoção de políticas mais liberais nos governos Fernando Henrique Cardoso e Lula. Para o autor, esse efeito ocorreu de duas formas. Primeiro, as aglomerações corporativas se intensificaram bastante, com mais proprietários participando conjuntamente do capital acionário de firmas e mais firmas atreladas a grupos controladores comuns. Segundo, no reforço do capitalismo de laços, emergiram atores de ligação com elevada centralidade, isto é, atuando como “conectores” de aglomerações diversas. Os proprietários que mais exibiram papéis de conexão foram, justamente, atores ligados direta ou indiretamente ao governo.

### 2.3.2 ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

Após compreender que estratégias políticas são importantes tanto para as organizações quanto para o governo, é necessário assimilar este conceito.

As estratégias políticas surgem partindo da premissa que, da mesma forma que o ambiente influencia a atuação organizacional, a organização busca influenciar o ambiente em que atua (MEYER, 2011).

A expressão foi definida por Meyer (2011) como um conjunto de decisões e ações praticadas por uma organização com intuito de influenciar atores sociais no que se refere a assuntos não mercadológicos e que tem impacto sobre uma coletividade. Ao envolver múltiplos atores com interesses diversificados, as estratégias políticas se materializam por meio de conversas, negociações, articulações, pressões e relacionamentos.

São inúmeras as formas pelas quais as empresas podem estabelecer pontos de contato com o governo e o sistema político de forma ampla (LAZZARINI, 2011).

As estratégias políticas se manifestam de diferentes maneiras e há uma variedade de práticas associadas. Hillman e Hitt (1999), por exemplo, dividem as estratégias políticas em 3 tipos:

As estratégias de informação, que buscam influenciar as decisões dos atores políticos com o fornecimento de informações - Nesta categoria são enquadrados relatórios utilizados para embasar decisões, dados que podem direcionar a uma escolha mais favorável, informações sobre desejos de possíveis eleitores e cabos eleitorais, projetos de pesquisa, entre outras ações;

As estratégias de incentivo financeiro são bastante recorrentes e se provaram como uma forma eficiente de estabelecer conexões políticas (HILLMAN; REHBEIN; CRAMER, 2002; LAZZARINI, 2011; MEYER, 2011; CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). As estratégias de cunho financeiro buscam estabelecer conexões e influenciar atores políticos a partir do fornecimento de recursos, que são altamente demandados em processos e campanhas políticas. Exemplos de práticas relacionadas a este tipo de estratégia são o financiamento de campanhas eleitorais,

financiamento de PAC's (Political Action Comitees), aporte financeiro para eventos, entre outras práticas.

Destaca-se que, no Brasil, foram proibidas as doações financeiras por pessoas jurídicas a campanhas eleitorais. Em 2015, o Supremo Tribunal Federal decidiu por oito votos a três, a proibição de financiamento eleitoral por empresas. Apesar da publicação do acórdão, permanece legal a utilização de outras estratégias de aproximação com cunho financeiro, como patrocínio de eventos ou doações.

Há também as estratégias de construção de base, que buscam estabelecer poder de influência nos atores públicos a partir de pressão da opinião pública e de eleitores. Práticas voltadas a esta estratégia normalmente resultam em um aumento no número de coalizões e de votos para o agente político.

Conforme ilustrado, há diversas estratégias utilizadas na aproximação firma-governo. A tabela 02 apresenta uma categorização das estratégias:

Tabela 02 - Tipologia das estratégias políticas

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Características</b>
Estratégias de informação	<i>Lobby</i> Financiamento de projetos de pesquisa. Depoimentos com especialistas em determinado assunto ou <i>issue</i> (questão política). Fornecimento de relatórios técnicos ou de opinião.	Almejam atingir o tomador de decisão em políticas públicas através do fornecimento de informação.
Estratégias de incentivo financeiro	Contribuições para políticos ou partidos Honorários por palestras. Pagamento de viagens e convenções. Contratação de pessoas com experiência política e/ou ter membros da firma concorrendo a cargos públicos.	Almejam atingir o tomador de decisão em políticas públicas através do fornecimento de incentivos financeiros.
Estratégias de construção de base de suporte	Mobilização da base de empregados, fornecedores, etc. Propaganda política. Relações públicas. Conferências de imprensa. Programas de <b>educação política</b> .	Almejam atingir o tomador de decisão em políticas públicas indiretamente, através de pressão da <b>opinião pública</b> e base de eleitores.

Fonte: Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999) Traduzido por Silva, Caldeira e Bandeira-de-Mello (2014).



A tabela 02 traz uma das categorizações mais tradicionais no meio acadêmico acerca de estratégias políticas. Pode-se perceber que além de diferentes categorias de estratégias políticas, há múltiplas abordagens que uma organização pode adotar, cada qual com características distintas. As estratégias políticas se manifestam de diferentes formas (MEYER, 2011; LAZZARINI, 2011) e estão à disposição do gestor para obter vantagem competitiva.

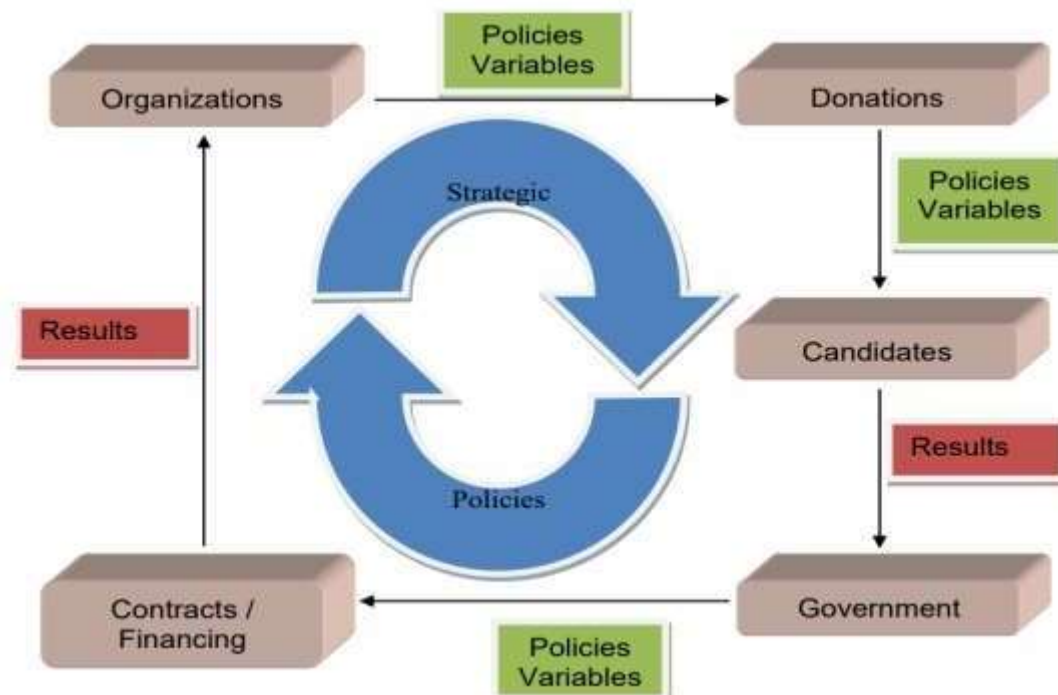
Silva, Caldeira e Bandeira-de-Mello (2014) expõem em sua obra que os processos de formulação das estratégias políticas são semelhantes aos processos de estratégias corporativas tradicionais, na medida que em ambos os cenários as estratégias são formadas a partir de um mapeamento dos ambientes para sanar um problema. Porém, estes autores destacam que a implementação e a mensuração das estratégias políticas diferem das tradicionais por três principais motivos:

1. A existência de grandes porções do processo de estratégias políticas que se concentram fora do ambiente da empresa;
2. Papel predominante das formas coletivas de organização como forma de organização para o processo das estratégias políticas;
3. Dificuldade na apuração dos resultados de algumas estratégias políticas;

Reis, Meyer Jr. e Meyer (2012) analisaram as estratégias políticas realizadas pelas principais empresas doadoras de recursos financeiros no cenário de reeleição da presidente brasileira Dilma Rousseff. Nesta obra, os autores compreendem que a adoção de uma estratégia política como doações financeiras para campanha se mostrou uma movimentação sábia, uma vez que após as contribuições, houve maior abertura de oportunidades de mercado, como a concessão de contratos federais com altos valores e empréstimos no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Portanto, a utilização empresarial de estratégias políticas traz benefícios para a organização e para a administração pública. A imagem 04 apresenta um exemplo:

Imagem 04 - Processo de contribuições financeiras às campanhas presidenciais.



Fonte: REIS; MEYER JUNIOR; MEYER, 2012

A imagem 04 ilustra um ciclo de estratégia política. Empresas privadas, ao examinar as variáveis políticas, decidem investir em financiamentos na campanha de eleição presidencial. Em contrapartida, aqueles que recebem o financiamento fazem suas análises das variáveis políticas e elaboram estratégias que permitam sua eleição. Por fim, o representante eleito, em resposta a variáveis políticas, define suas estratégias que vão, de alguma forma, impactar nos resultados das empresas privadas que contribuíram na eleição presidencial do representante em cargo (REIS; MEYER JUNIOR; MEYER, 2012).

### 2.3.3 VANTAGENS DE ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

As organizações atuam de forma política para atingir uma variedade de objetivos de que necessitam para sobreviver ou mesmo melhorar a sua capacidade de competir no seu mercado (MEYER, 2011). O referido autor afirma que as organizações se utilizam do comportamento político, dentre outras razões, para buscar reduzir as incertezas e influenciar diretamente o seu ambiente.

Para Camilo, Marcon e Bandeira de Mello (2012) diversos estudos demonstram que as conexões políticas podem desempenhar uma função relevante para as organizações. Estes mesmos autores destacam que Hillman *et al.* (1999) e Schuler *et al.* (2002) registraram os benefícios gerados pelas relações políticas das firmas, apontando que ligações com o governo afetam positivamente o valor da firma.

Já Reis, Meyer Jr. e Meyer (2012), afirmam que estratégias políticas são reconhecidas como ferramentas importantes para diferenciação da empresa com os seus competidores. Ao usar estratégias políticas, as organizações se tornam capazes de influenciar atores políticos a gerarem um ambiente mais adequado às suas necessidades, conforme seus interesses.

Bandeira-de-Mello *et al* (2014) destacam que por meio de estratégias políticas, as corporações buscam encontrar imperfeições no mercado, tornando-as mais competitivas. Lazzarini (2011) afirma que em cenários de mudanças de governo, doações financeiras podem ser uma forma de a empresa garantir a sua “sobrevivência” no novo governo por meio de novos financiamentos ou compensar o seu menor desempenho com o apoio de crédito diferenciado.

Lazzarini (2011) também verificou em sua obra que as empresas que mais doaram a candidatos políticos vencedores conseguiram acesso preferencial a um recurso relativamente escasso no Brasil: capital financeiro. Testes estatísticos feitos pelo autor indicaram que, nos quatro anos que se seguiram às eleições analisadas, as firmas doadoras obtiveram mais empréstimos que outras firmas da base.

Corroborando com as constatações descritas por Lazzarini (2011), Reis, Meyer Jr. e Meyer (2012) analisaram que nos anos recentes, as organizações que realizaram as maiores contribuições financeiras, “coincidentalmente” foram premiadas com contratos do governo federal.

Em face do descrito pelos autores, percebe-se a relevância desse tipo de estratégia. Meyer (2011) ainda destaca que as estratégias políticas não são alternativas à estratégia da organização, mas uma condição para o seu sucesso na conquista de novos contratos.

### 2.3.4 DESVANTAGENS DE ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

As estratégias políticas também apresentam suas desvantagens. Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello afirmam que em momentos políticos mais críticos, as firmas ligadas ao governo por acionistas, conselheiros e agentes políticos, revelaram efeitos negativos na performance. (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Apesar de com frequência trazerem resultados maiores do que o investimento inicial, as operações de estratégias políticas possuem custos (MEYER, 2011). Segundo pesquisas elaboradas pelos pesquisadores Claessens, Feijen e Laeven (2008) entre 1998 e 2002, estima-se que as doações eleitorais reais no Brasil são duas a 10 vezes superiores aos valores oficialmente declarados (LAZZARINI, 2011). Desta forma, as doações que já são percebidas como elevadas, na realidade são bem mais custosas.

Além dos custos das operações políticas, Mayer (2008) afirma que a população também tem uma crença de longa data, justificada ou não, de que os lobistas exercem influência indevida nas políticas públicas, mesmo quando suas atividades estão do lado certo da lei.

Dieleman e Sachs (2008) analisaram as relações que uma grande corporação privada possuía com o regime ditatorial indonésio de Suharto. Nesta obra, os autores verificaram que no caso analisado, a proximidade política entre governo e instituição era em um grau tão elevado que a população não dissociava um do outro. O grupo Salim, organização investigada, era percebida como parte integrante do regime “*crony*” de Suharto. Dieleman e Sachs (2008) expõem que a percepção de uma empresa privada como instituição nacional pode ser prejudicial.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa possui natureza aplicada, por ter como objetivo gerar conhecimento novo para o avanço da ciência, gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos e não localizados (NASCIMENTO; SOUZA, 2015).

Sua abordagem é qualitativa, por basear-se na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, dada a realidade em que os fenômenos estão inseridos (NASCIMENTO; SOUZA, 2015). O estudo também caracteriza-se por seu aspecto descritivo e explicativo. A pesquisa descritiva busca observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, ausente de interferências do pesquisador (ANDRADE, 2002). Gil (1999) afirma que as pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Esta pesquisa utilizar-se-á da metodologia de estudo de caso, ao pretender buscar a informação diretamente com a população pesquisada (Gonsalves, 2001). Para Lüdke e André (1999) estudos de caso são compostos de três fases: uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo, e a última de análise e interpretação das descobertas. O estudo de caso descritivo permite que o pesquisador apresente um registro detalhado acerca do objeto estudado, descrevendo a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos (GODOY, 2007).

Os dados e informações serão obtidos a partir de dados primários e secundários. Os dados primários serão obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas focalizadas, conforme roteiro de entrevista descrito no apêndice 02. Lakatos e Marconi (2003) definem entrevistas semiestruturadas focalizadas como um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal.

Desta forma, os entrevistados desta pesquisa serão profissionais de relações governamentais, especializados em estratégias políticas. A escolha dos entrevistados será intencional e de acordo com o seu envolvimento na temática de estudo do trabalho. A tabela 03 revela os profissionais que foram entrevistados, com sua idade, formação e cargo:

Tabela 03 - Relação de entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>
Entrevistado 1	Assessor Legislativo de Federação Industrial	35 anos	Graduação
Entrevistado 2	CEO de empresa de consultoria de relações governamentais e ex-assessor legislativo de federação industrial	43 anos	Graduação, especialização e mestrado
Entrevistado 3	Especialista Tributária de Federação Industrial	N.I	Graduação
Entrevistado 4	Assessor legislativo de empresa de consultoria política e ex-assessor legislativo de federação industrial	37 anos	Graduação
Entrevistado 5	Head de políticas públicas de empresa de entrega de comida pela internet	35 anos	Graduação, dois mestrados
Entrevistado 6	Especialista de Políticas Públicas de startup criadora de plataforma de Social Commerce	36 anos	Duas graduações e especialização
Entrevistado 7	Analista de relações institucionais e governamentais sênior de empresa de saneamento básico	29 anos	Graduação e especialização
Entrevistado 8	Diretora de Relações Governamentais e Políticas Públicas de uma startup de mobilidade urbana	34 anos	Graduação e mestrado

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Os entrevistados serão solicitados a assinar um termo de autorização para a entrevista, exemplificado no apêndice 01, garantindo que somente o autor e o orientador da monografia trabalharam os dados coletados, em conformidade com a Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e, da Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012, que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Os dados secundários, por sua vez, serão obtidos por meio de pesquisa a documentos de organizações, documentos oficiais do governo e informações disponíveis na imprensa. Zanella (2009) afirma que dados secundários, de natureza quantitativa e/ou

qualitativa, podem ser relatórios e manuais de organizações, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, publicações e resultados de pesquisas já desenvolvidas. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 1991).

Trata-se de procedimento guiado de forma bibliográfica documental, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação (KÖCHE, 2015). De acordo com Gil (1991), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A unidade de análise do estudo são profissionais que atuam praticando estratégias políticas. O objetivo desta pesquisa é exploratório, por buscar descrever estratégias políticas utilizadas em organizações, explicitando a forma que as empresas e instituições interagem com órgãos públicos, a fim de estimulá-los a atuar conforme seu planejamento estratégico. Para Gil (1991), pesquisas exploratórias objetivam facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara.

A escolha dos entrevistados deveu-se ao fato de trabalharem com estratégias políticas em variadas organizações, com distintas realidades. A multiplicidade de fontes, atuando em organizações distintas, permite compreender com maior abrangência e a relevância da temática do trabalho para o mundo organizacional.

Após a coleta, será realizada a análise dos dados. Isso se dará a partir da triangulação entre as informações coletadas nas entrevistas, as informações secundárias adquiridas em fontes interna e externas, e as observações realizadas embasadas em fundamentação teórica. A triangulação de diferentes métodos de coleta de dados traz mais credibilidade para a pesquisa, diminuindo vieses e aumentando a acuracidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).



#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os parágrafos a seguir apresentam a descrição e a análise de resultados da pesquisa elaborada. Foram entrevistados 08 profissionais especializados em relações institucionais e governamentais, de variados segmentos da economia. A partir de seus relatos, foi possível discernir contribuições sobre diferentes aspectos de estratégias políticas. Desta forma, o trabalho categorizou as contribuições em sete seções: 1. Objetivos Políticos e Organizacionais; 2. Formulação de Estratégias Políticas; 3. Atores envolvidos nas estratégias políticas; 4. Práticas e Ações Políticas; 5. Doações e Patrocínios; 6. Mensuração de Resultados; 7. Limitações dos Gestores de Relações Governamentais.

#### 4.1 OBJETIVOS POLÍTICOS E ORGANIZACIONAIS

As organizações utilizam-se de uma variedade de estratégias para influenciar a sociedade e as decisões políticas tomadas no seu âmbito, esse é o grande objetivo das estratégias de políticas (MEYER, 2011). Ao entrevistar profissionais da área, foi possível compreender o processo de definição de objetivos e a relação entre objetivo político e objetivo organizacional.

O entrevistado 1 vê o processo de formulação de objetivos políticos de maneira reativa. Os posicionamentos institucionais de sua organização são formulados a partir de análises técnicas, políticas e jurídicas das propostas legislativas levantadas nos órgãos governamentais. Em sua perspectiva, é a partir do mapeamento das propostas legislativas e executivas que se definem as prioridades de atuação e os objetivos.

Para o entrevistado 2, os objetivos políticos, assim como os gerais, são pré-definidos pela diretoria, em reuniões que contam com a presença de gestores de Relações Governamentais. Os objetivos eram delineados em reuniões de planejamento estratégico e posteriormente cada diretor coordenava a atuação em sua área. A entrevistada 3 concorda com a visão de que os objetivos são firmados no alto escalão. Ela destaca a importância do papel do Presidente na definição de objetivos políticos e ressalta que todos os objetivos são determinados em conformidade com o Estatuto da organização.

Já o entrevistado 4, em contrapartida, destaca que na organização descrita, os objetivos políticos eram determinados de acordo com as necessidades e demandas de *stakeholders* de influência.

Para o entrevistado 5, o profissional de RIG tem que entender os objetivos estratégicos da organização, sejam eles objetivos comerciais, financeiros, entre outros. A partir da leitura desses objetivos estratégicos, transformá-los em objetivos políticos ou até objetivos táticos de RIG. Para o mesmo entrevistado, os objetivos políticos não são descolados dos outros objetivos da organização: “O profissional de RIG é cascateado a partir dos objetivos estratégicos da empresa.”

Por outro lado, o entrevistado 6 afirma que, em sua organização, toda a atividade de relacionamento com o Público tem como viés o objetivo de contribuir para o crescimento da empresa: “Para startups, os objetivos políticos têm vinculação direta com

a necessidade de crescimento e expansão”. O entrevistado ainda destaca que os objetivos políticos podem se dividir em dois pilares: um pilar é voltado para abertura de negócios e geração de oportunidades, enquanto o outro é relacionado ao acompanhamento das ameaças regulatórias e temas legislativos que possam impactar a organização.

Sob uma perspectiva mais linear, o entrevistado 7 afirma que para ter um objetivo e uma estratégia política, é necessário identificar e mapear todos os pontos de impactos e fazer um entendimento das preferências e dos interesses. Com isso define-se uma agenda de interesse, delimita-se o tamanho do agrupamento contemplado, seja executivo ou legislativo, buscando entender quem são os atores, os *stakeholders* e informações importantes nesse processo. Com essas informações se consegue ter um modelo para sistematizar as informações, viabilizando uma estratégia de modelo de defesa de interesse.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, pode-se categorizar as definições de objetivos políticos em:

**Proativos:** Onde a organização toma a iniciativa de definir um objetivo político, elaborando estratégias e delineando ações para atingir sua meta;

**Reativos:** Onde a organização aguarda as movimentações políticas do governo, analisa as novas propostas ou decretos e determina um posicionamento que guiará as ações políticas.

Os objetivos políticos proativos entram em vigor quando a organização, assim como descrita por Meyer (2011), assume uma percepção de que da mesma forma que o ambiente limita a atuação organizacional, a organização pode influenciar o ambiente em que atua. O referido autor afirma que as organizações não são de maneira nenhuma somente passivas e reativas aos movimentos e transformações que ocorrem na sociedade. Os relatos dos entrevistados comprovam que, de fato, as organizações tomam a iniciativa de utilizar estratégias políticas para mapear e influenciar as interferências do ambiente externo.

Já o perfil reativo dos objetivos políticos está mais alinhado com a visão de Boddewyn (1995), quando afirma que as firmas, assim como suas estratégias, não são independentes, mas sim vulneráveis a vários desafios econômicos, políticos e éticos. Os autores Silva, Caldeira e Bandeira-de-Mello corroboram com este pensamento ao

descrever que o desempenho das empresas pode ser afetado por componentes externos não mercadológicos – notadamente o governo e a definição das regras institucionais e legais e o sistema judiciário. Esta realidade ficou clara, na medida em que os respondentes destacam a importância de mapeamento das movimentações políticas com o fim de mitigação de riscos.

É importante ressaltar que estas estratégias podem ser complementares. Os entrevistados 5, 6, 7 e 8, destacaram, em suas falas, a utilização de posicionamentos proativos e reativos paralelamente, de forma retroalimentadora e colaborativa.

Em suas respostas, a maior parte dos entrevistados alegou que os objetivos políticos são intrinsecamente ligados aos objetivos organizacionais. Nestas organizações, os objetivos e as estratégias políticas são adaptações dos objetivos organizacionais ao cenário político. Não há uma dissociação entre objetivo político e objetivo da empresa. Esta perspectiva está alinhada com os trabalhos de Bolman e Deal (2003), que afirmam que gestores devem entender e gerenciar a dinâmica política, assim como o comportamento político nas empresas deve ser integrado aos estudos da administração.

A contribuição dos entrevistados corrobora com a visão de Meyer (2011) que destaca que as estratégias políticas não são alternativas à estratégia da organização, mas uma condição para o seu sucesso na conquista de novos contratos. Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello (2012) concordam com esta visão ao afirmar que uma das formas de expressão da estratégia da empresa, é a estratégia política.

## 4.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

Após a definição dos objetivos políticos das organizações, deve-se delinear as estratégias que serão utilizadas para concretizar as metas. Interpretando as respostas dos profissionais entrevistados, fica nítido que não há uma melhor estratégia a ser seguida por todas as organizações, mas sim uma estratégia política mais adequada para a realidade de cada empresa. Esta interpretação está de acordo com a visão de Nicolau (2001), que afirma que a forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações.

Os distintos relatos dos entrevistados fornecem panoramas de como se dá o processo de formulação de estratégias.

O entrevistado 1 realiza o mapeamento dos projetos governamentais relevantes que podem impactar nas diversas áreas da organização. Consultando os coordenadores das outras áreas, verifica-se o grau de priorização de cada projeto de lei em tramitação e, sendo alta, os profissionais de RelGov, com auxílio de um executivo de alto escalão, vão ao órgão legislativo para identificar quais parlamentares serão chaves nessa matéria na comissão em que ela tramita. Com um mapeamento, eles delimitam qual estratégia seria mais eficiente para cada situação e colocam ações em prática.

Com uma visão semelhante, o entrevistado dois entende que com os objetivos finais definidos, inicia-se uma etapa de monitoramento. Semanalmente o entrevistado e sua equipe levantavam todos os projetos de lei, lendo cada um deles e identificando se havia risco ou oportunidade para a organização. Com esse filtro, apresentava-se um relatório para os diretores para que se pudesse esboçar uma estratégia.

Sob uma perspectiva alternativa, a entrevistada 3 explica que em sua organização, a formulação de estratégias se dá a partir de consultas às necessidades internas e externas da organização e de seus principais *stakeholders*. Com estas informações, o setor de relações governamentais pode elaborar as estratégias.

Já o entrevistado 4, crê que deve haver uma autonomia para os gestores de relgov atuarem e deliberarem a melhor estratégia conforme a situação. Segundo o entrevistado, ao conviverem neste meio político, os gestores de RIG teriam um termômetro, uma

aferição mais apurada do ambiente e desta forma saberiam melhor como agir, sendo por meio de um posicionamento formal ou uma aproximação individual.

Com uma visão metódica, o entrevistado 5 descreve o processo de formulação de estratégia política: O primeiro passo é se perguntar o que a empresa precisa, de maneira bem objetiva. (Ele exemplifica - precisa lançar um produto novo de mobilidade na cidade? Então precisa de uma autorização governamental, de um formulário, um ofício, etc). Depois de compreender o que se precisa, deve-se planejar um objetivo final (como uma autorização da Sec. de Transporte). O próximo passo é mapear os *stakeholders* que se deve falar para atingir este objetivo final (Secretário de Transporte). Após definir o objetivo, o resultado final e os *stakeholders*, deve-se planejar como chegar lá. Com os *stakeholders* mapeados, deve-se pensar em qual discurso vai levar a ele, qual narrativa será construída. O entrevistado ressalta que é importante pensar o que a organização entrega para sociedade e por que merece esta viabilização. Provavelmente a empresa tem uma série de cases comerciais ou departamento de marketing institucional para ajudar nesta narrativa. Por fim, se monta uma apresentação ou uma narrativa com números, dados e fatos para levar para o *stakeholder*.

Já por uma outra visão, o entrevistado 6 relata que as estratégias e ações são formuladas em conjunto com áreas correlatas, como comunidade e sustentabilidade. Posteriormente, são validadas com o *CEO* e os demais executivos C levels. Com as estratégias aprovadas, inicia-se o processo de delimitação de ações específicas para cumprir o planejamento.

Quanto a formulação de estratégias políticas, o entrevistado 7 afirma que deve-se pensar: prioridade da ação, objetivo estratégico, fazer um diagnóstico, ter um posicionamento, fazer um mapeamento de todo o processo decisório, fazer um mapeamento de atores da cadeia de influência, ter os cenários em mente tanto negativo quanto positivo, um planejamento dessas ações e depois colocar isso no papel, em prática. Ele afirma: “Com os objetivos definidos você levanta duas perguntas: Qual é o risco que se deseja mitigar ou qual oportunidade se busca criar com a estratégia e a outra pergunta é quais mudanças regulatórias, legislativas ou programáticas de políticas públicas se esperam alcançar”.

Analisando os resultados da pesquisa à luz dos trabalhos de Mintzberg e Quinn (2001), percebe-se que a ampla maioria das estratégias políticas descritas se enquadram na categoria de estratégia planejada. Entretanto, destaca-se que em face ao dinamismo e as imprevisibilidades do setor público, surgem estratégias emergentes no dia-a-dia do gestor de RIG, que se manifestam como práticas não deliberadas, emergindo a partir da percepção do que é mais adequado a determinado cenário, se enquadrando na descrição dos autores (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Em suas respostas, a maior parte dos entrevistados afirma que a utilização das estratégias, para além de atingir objetivos políticos pré-determinados, tem como intuito mapear e manipular o poder público, uma vez que o entendem como um ator dinâmico e de grande influência na organização. Sob esta ótica, os entrevistados validam o pensamento de Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello (2012) que afirmam que a aproximação da firma ao governo é um modo que os *players* do mercado utilizam para reduzir as incertezas, na medida em que a atuação governamental é imprevisível e possui alta interferência nas organizações. Este cenário corrobora com a visão de Meyer (2014) que as empresas não são agentes passivos à mercê das decisões dos governos. Elas também têm condições de influenciar as políticas e as decisões de *stakeholders*, como o governo.

Silva, Caldeira e Bandeira-de-Mello (2014) expõem em sua obra que os processos de formulação das estratégias políticas são semelhantes aos processos de estratégias corporativas tradicionais, na medida que em ambos os cenários as estratégias são formadas a partir de um mapeamento dos ambientes para sanar um problema. A constatação dos autores vai ao encontro com o descrito pelos entrevistados. Sete de oito profissionais de relações governamentais que concederam entrevista destacaram o mapeamento de *stakeholders* e alterações no ambiente governamental como parte da estratégia para sanar um problema ou aproveitar uma oportunidade.

### 4.3 ATORES ENVOLVIDOS NAS ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

A partir da interpretação dos dados concedidos nas entrevistas, pode-se concluir que os profissionais de relações governamentais são os principais responsáveis pela idealização e operacionalização de estratégias políticas nas organizações. Entretanto, como bem destaca Bandeira-De-Mello *et al.* (2014), em um país como o Brasil, a conexão firma-governo traz reflexos importantes para as duas organizações. Muitas vezes a interferência da administração pública na organização é uma influência que pode causar a inoperacionalidade da empresa. Em situações como esta, onde o contato com o governo se mostra crucial para existência da empresa, a interação não deve ser realizada apenas pelos profissionais de RIG, deve envolver também os executivos C-level (*CEO, CFO, CMO, COO*). Sob uma perspectiva semelhante, Meyer (2011) infere que o nível de interferência governamental na atividade da empresa é condição decisiva para definir o seu comportamento político. Quanto maior a interferência do governo e suas agências, maior tende a ser o comportamento político da empresa e como consequência, maior o interesse dos altos executivos.

O entrevistado 1 relata que a utilização do presidente da organização como ator político em diálogos com parlamentares é uma ação eficiente, porém somente utilizada em pautas de extrema relevância. Da mesma forma, a entrevistada 3 afirma que o presidente da organização, em consonância com outros diretores, determina objetivos políticos das organizações.

O entrevistado 5 afirma que quanto mais estratégico para o negócio for uma regulação, como em uma questão de vida ou morte, o *CEO* de alguma forma se envolve, apesar de não ser o executor. Ele delega, contrata um departamento para cuidar do problema, mas ele quer ter ciência e controle da situação. O entrevistado 5 ainda destaca que quando o tema de relações governamentais e institucionais for de cunho altamente estratégico, o gestor de relgov tem uma oportunidade profissional de conseguir ter mais interações com alta liderança e mostrar melhor o seu serviço.

Já o entrevistado 6, que atua em uma startup, afirma que todo planejamento estratégico político é validado com o *CEO* e com os demais executivos C-level. Estas lideranças precisam estar cientes e anuentes com as estratégias políticas antes de serem executadas. O entrevistado 7 apresenta uma visão semelhante, ao afirmar que a partir das



diretrizes e planejamentos dos executivos C-level que se monta a estratégia política da organização.

A entrevistada 8 afirma que o profissional de RIG deve analisar a estratégia relacionada à situação e determinar se precisa de auxílio de outros profissionais da empresa. A entrevistada destaca que eventualmente, em situações extremamente relevantes, a ação política deve ser realizada com o *CEO*.

A partir dos relatos dos entrevistados, conclui-se que as estratégias políticas perpassam pelos executivos C-level, especialmente em situações em que a interferência governamental se mostra mais relevante.

Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello (2012) afirmam que, como regra geral, a organização está politicamente conectada quando há ligações políticas por meio dos controladores, executivos ou membros do board.

#### 4.4 PRÁTICAS E AÇÕES POLÍTICAS

Na interação firma - ambiente político externo, há múltiplas vias que uma empresa pode seguir para alcançar os resultados esperados. Lazzarini (2011) afirma que são inúmeras as formas pelas quais as empresas podem estabelecer pontos de contato com o governo e o sistema político. Entrevistando os gestores de relações governamentais, pode-se verificar um amplo leque de ações disponíveis para influenciar os tomadores de decisões políticas. Vale destacar que as ações divergem quanto à esfera (municipal, estadual e federal) e em relação ao tamanho da empresa.

O entrevistado 1 descreve três principais práticas utilizadas: Estudar exaustivamente a matéria e manifestar um posicionamento embasado aos legisladores ou à equipe deles; Apresentar um documento institucional com o posicionamento da organização, em forma de carta; Audiência com os parlamentares, cujo membro representante da organização varia conforme a relevância da pauta (Alta relevância - presidente da organização; Baixa relevância - Assessor legislativo). O entrevistado alega que: “A persuasão, ela só acontece se você tiver conhecimento amplo sobre o tema a ser defendido”.

Já o entrevistado 2 afirma que as ações políticas utilizadas na organização em que descreveu são mais relacionadas ao lobbying. Ele afirma que com as estratégias e objetivos definidos, era realizada uma interação em contato direto com o tomador de decisão, validado com a alta liderança da organização. O entrevistado 2 marcava reuniões e apresentava sugestões de emendas legislativas, se utilizando de vários mecanismos. Alguns posicionamentos eram encaminhados por ofício, outros construídos por meio de audiência, construindo a relação com a assessoria dos legisladores e com os legisladores.

A entrevistada 3 destaca que as práticas utilizadas para concretizar as estratégias políticas em sua organização são correspondências e reuniões com os atores políticos, sempre seguindo as práticas de *compliance*.

As práticas utilizadas pelo entrevistado 4 são: um relacionamento bastante transparente a ponto de não raro o posicionamento estar por escrito; Eventualmente o presidente da organização interagindo com os parlamentares em algum evento público, podendo fazer algum comentário e orientar sobre determinada posição; A realização de

eventos, por exemplo, o café da manhã com os parlamentares, para mostrar uma pauta mais relevante.

O entrevistado 5 afirma que a legislação e o compliance servem para guiar a atuação dos profissionais e manter um level playing field (condições de igualdade entre empresas). Quanto às práticas, o entrevistado explica que há diversas formas de se influenciar o ator político. Ele afirma que deve-se perguntar quem é e como influenciar o tomador de decisão. Alega que há diversas formas como: a imprensa, a academia, os seus eleitores, manifestação na frente do congresso, pensar no influenciador do tomador de decisão. Destaca que o importante é estudar o tomador de decisão, verificando suas decisões anteriores, os critérios que ele adota. Para obter este conhecimento, deve-se conversar com as pessoas certas, envolvidas com o legislador. Também pode-se formar uma coalizão para chegar com mais força política nesse *stakeholder*. O entrevistado traz a reflexão: “Eu acho que a pergunta que você tem que se propor a responder é: O que influencia esse tomador de decisão? E em uma segunda pergunta, quais são as balizas pelas quais ele é obrigado a tomar decisão?”

Já para o entrevistado 6, o enfoque das ações (municipal, estadual ou federal) deve estar relacionado à atividade exercida pela empresa. Deve-se monitorar os temas das outras esferas, mas atuar mais ativamente nas áreas de maior impacto para a empresa. No caso dele, há mais relação com órgãos municipais. O entrevistado 6 explica que utiliza ações voltadas a melhorar o relacionamento com o poder executivo, o poder legislativo e associações.

Dentre as ações voltadas ao poder público destacam-se reuniões, interlocução constante, aproximação institucional, para que as operações possam ocorrer. Já as ações voltadas para associações são relacionadas ao fomento de iniciativas de empreendedorismo, com o intuito de gerar novas oportunidades de negócios. O relato de aproximações com associações e ONGS atesta afirmações de Meyer (2011) quando diz que cooperação com organizações sem fins lucrativos, ONGs, pode ser também um caminho para se desenvolver estratégias de políticas.

Quanto a doações financeiras para governos ou financiamento de eventos, o entrevistado alegou que são práticas não tão relacionadas à realidade de startups e requerem um nível de amadurecimento de relações governamentais um pouco maior.

O entrevistado 7 esclarece que doações financeiras e patrocínios de eventos, seguindo as normas legais, são movimentações normais, especialmente em casos onde a empresa já possui uma licitação com o governo. Ele destaca que é fruto de uma relação natural com o governo onde a empresa recebe benefícios em contrapartida, como publicidade e contato direto com a população. Entretanto, o entrevistado destaca que, seguindo o artigo 37 da Constituição, a administração pública deve ser impessoal, de forma que doações e patrocínios devem ser feitos sempre em prol de causas ou necessidades, nunca direcionados a um ator político ou um governo.

Sobre outras práticas, o entrevistado 7 afirma que o mais eficiente é o contato direto com o tomador de decisão, pois: “Um email nunca vai resolver um problema. Dificilmente o e-mail abre porta para que a gente consiga uma aprovação de um tema, um pleito”. Ele afirma que mantendo relacionamento transparente e frequente com os atores políticos, é possível realizar uma transmissão de informações positivas.

Por fim, a entrevistada 8 afirma que ter um arcabouço técnico é fundamental. Deve-se pensar como que você pode trazer visibilidade para sua pauta, como passar a mensagem com todas as partes técnicas que você está propondo. A entrevistada também afirma que pode-se montar uma composição, com outras pessoas e associações que compartilham da mesma ideia. Desta forma, a mensagem política ganha força.

A ampla diversidade de ações descritas pelos entrevistados corrobora com a visão de Hillman e Hitt (1999) que as estratégias políticas se manifestam de diferentes maneiras e há uma variedade de práticas associadas. Os autores citados dividem as estratégias políticas em 3 tipos:

As estratégias de informação, que buscam influenciar as decisões dos atores políticos com o fornecimento de informações - Todos os entrevistados citaram práticas que se enquadram nesta categoria;

As estratégias de incentivo financeiro, que buscam estabelecer conexões e influenciar atores políticos a partir do fornecimento de recursos - Citadas por dois de oito entrevistados;

Estratégias de construção de base, que buscam estabelecer poder de influência nos atores públicos a partir de pressão da opinião pública e de eleitores - Citadas por dois de oito entrevistados.

As práticas descritas pelos entrevistados também se enquadram na descrição de Meyer (2011), como um conjunto de decisões e ações praticadas por uma organização com intuito de influenciar atores sociais no que se refere a assuntos não mercadológicos e que tem impacto sobre uma coletividade, se materializando por meio de conversas, negociações, articulações, pressões e relacionamentos.

#### 4.5 DOAÇÕES E PATROCÍNIOS

Para Lazzarini (2011) o sistema político brasileiro possui uma relação clientelista evidente: doações pecuniárias em troca de benefícios diretos ou indiretos a empresas privadas. O autor ainda afirma que, na verdade, as doações parecem fazer parte da estratégia de vários segmentos da atividade empresarial (LAZZARINI, 2011). Quando questionados sobre ações políticas para influenciar tomadores de decisão, apenas dois entrevistados de oito abordaram os pontos de doações financeiras e patrocínios.

O entrevistado 7 reiterou que financiamento de campanha é proibido na legislação atual, de forma a ser uma prática completamente fora de questão. Entretanto, o entrevistado cita que doações financeiras e patrocínios, dentro das normas legais, são questões comuns e que ocorrem. Ele destaca que estas transações jamais devem ocorrer direcionadas a um benefício individual de legislador, prefeito ou governador, mas sim dirigidos a causas ou eventos que a instituição se identifique. O entrevistado afirma que movimentações como as mencionadas ocorrem com mais frequência por empresas que já possuem uma licitação ou concessão estatal. Se torna uma relação natural com o governo, sendo que ambos saem beneficiados. A empresa ganha publicidade, contato direto com a população, posicionamento institucional. Esta fala corrobora com a visão de Camilo, Marcon e Bandeira-de-Mello (2012), que afirmam que a rigor, essas trocas de interesses geram benefícios mútuos, cuja dimensão de recursos envolvidos estabelece determinadas preferências às firmas e/ou aos grupos de interesses.

Ao final de sua fala, o entrevistado 7 esclarece que é resistente a qualquer tipo de relação pecuniária entre empresa e políticos. A relação, para ele, tem que ser estritamente institucional, pensando na questão de posicionamentos e interesses organizacionais, na demonstração de evidências, na demonstração de impacto, na demonstração de oportunidades.

Trazendo uma perspectiva diferente, o entrevistado 6 afirma que sua organização, uma startup, não possui uma maturidade tão avançada na área de relações governamentais. O entrevistado explica que empresas deste tipo, de cunho tecnológico e pouca idade, tendem a realizar menos estas estratégias de incentivo financeiro, como descritas por Hillman e Hitt (1999). Ele explica que normalmente neste setor, o relacionamento com o poder público se dá em um nível não tão maduro, de forma que

ainda não há claramente uma agenda de relacionamento que envolva grandes investimentos em ações como financiamento de eventos e práticas correlatas. O entrevistado destaca que práticas como esta são mais relacionadas a outros setores, como indústria e alimentação, que normalmente possuem um corpo de relações governamentais mais estruturado e apto a realizar ações como as descritas.

Ao analisar os resultados das entrevistas, verifica-se divergências entre os dados relatados e o referencial teórico analisado. Na bibliografia levantada neste trabalho, diversas referências apontam estratégias de incentivo financeiro como recorrentes e benéficas para as empresas. Lazzarini (2011) verificou em sua obra que as empresas que mais doaram a candidatos políticos vencedores conseguiram acesso preferencial a um recurso relativamente escasso no Brasil: capital financeiro. Reis, Meyer Jr. e Meyer (2012) analisaram que nos anos recentes, as organizações que realizaram as maiores contribuições financeiras, “coincidentemente” foram premiadas com contratos do governo federal. As estratégias de incentivo financeiro são bastante recorrentes e se provaram como uma forma eficiente de estabelecer conexões políticas (HILLMAN; REHBEIN; CRAMER, 2002; LAZZARINI, 2011; MEYER, 2011; CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Apesar da bibliografia especializada fazer referências a estratégias financeiras, os entrevistados declararam preferência por outras práticas políticas. Apenas dois, de oito entrevistados, referenciaram o uso de transações pecuniárias. Desta forma, os resultados deste trabalho destacam a priorização de outras ações políticas.

#### 4.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Um ponto de discussão na área de relações governamentais e estratégias políticas é o desafio de quantificar e aferir os resultados das ações tomadas. Os autores Silva, Caldeira e Bandeira-de-Mello (2014) afirmam que uma das principais distinções entre a estratégia política e a estratégia tradicional é a dificuldade na apuração dos resultados de algumas estratégias políticas. A afirmação dos autores é confirmada pelos relatos dos entrevistados, uma vez que cinco dos oito profissionais de RIG entrevistados declararam que há uma dificuldade em mensurar os resultados de ações e estratégias políticas. Analisando os dados coletados neste trabalho, percebe-se que há tentativas das empresas de criar metodologias para auxiliar no aferimento do trabalho do profissional de relgov.

Para o entrevistado 1, mensurar os resultados das estratégias políticas é difícil. “Não há controle daquilo que é aprovado ou negado.” Segundo ele, a melhor forma de quantificar a produtividade do trabalho de relgov em sua organização é a monitoração dos projetos, verificando se deixou algum passar ou se conseguiu mapear todos os relevantes.

Já segundo o entrevistado 2, é possível mensurar alguns parâmetros na área. Na organização em que trabalhou, eram definidos objetivos como monitoramento de X percentual do número de proposições legislativas apresentadas. Além das metas mensuráveis, o entrevistado 2 afirma que a atuação de RIG era mensurada por percentual de esforço e percentual de resultado. O percentual de esforço quantifica aspectos como as horas de levantamento de dados internos, mapeamento dos *stakeholders*, mapeamento de processo, o próprio estudo para entender bem o tema. Já o percentual de resultados era a mensuração das consequências de aprovação ou rejeição de normas, projetos de lei, etc.

A entrevistada 3 afirmou não ter conhecimento em metodologias de mensuração de resultados na área de relações governamentais.

Para o entrevistado 4: “não faz um menor sentido medir resultados nessa área”. Segundo o entrevistado, a quantidade de atores e temas envolvidos em cada uma das decisões dos parlamentares é tão grande que não se conseguiria, numa análise sincera, mensurar se uma decisão foi tomada por conta das estratégias políticas. O entrevistado ainda afirma que o que mede de fato a eficiência, a eficácia e a qualidade do trabalho político da organização era justamente o espaço que ela sempre teve nos órgãos



legislativos: “Na prática a única métrica que importa é você continuar tendo as portas abertas pra poder fazer um fazer o teu trabalho porque na prática os parlamentares estão reconhecendo a influência do trabalho que tu está fazendo e é isso que é que importa.”. Em que pese a relevância que ela tem por influência econômica, a qualidade do trabalho permitia que ela continuasse trabalhando politicamente sem grandes dificuldades.

O Entrevistado 5 afirma: “Política é cheia do imponderável né. Política é como a nuvem, muda toda hora.”. Segundo ele, há um caminho estabelecido dentro da política. Para se metrificar, você pode ir desdobrando e quebrando cada etapa e cada pequena parte. Ele exemplifica o processo de obter uma autorização. Para chegar na autorização, precisa-se de um parecer. Para chegar no parecer é preciso um ofício. Fez um ofício, um. Saiu o parecer, dois. Fez o ofício, saiu o parecer, mas não saiu autorização, parou em dois de três. Desta forma, muitas vezes não se controla o resultado, mas se controla os meios. Portanto, estabelece-se métricas a partir dos meios. Mesmo que o resultado seja desfavorável, você a exerceu e colocou em prática todas as ações possíveis para alcançá-la. O entrevistado sugere que se defina previamente, dentro da empresa, o que é sucesso, de forma mensurável.

Para o entrevistado 6, é sempre um desafio mensurar os resultados das estratégias políticas. Ele reitera que há a necessidade de se trabalhar constantemente para melhorar o aferimento de resultados. O entrevistado criou internamente uma metodologia para medir o impacto financeiro das ações em relações governamentais, de forma a possibilitar a aferição do quanto custa uma ação judicial de um consumidor e mensurar ações realizadas para evitar que demandas que se encontram em órgãos públicos possam virar ações judiciais.

Ele destaca que o principal *KPI* da área é o risco evitado. A mensuração em custos financeiros é o quanto conseguem evitar judicialização de ações e multas inerentes à atividade da empresa. A mensuração de resultados relacionados a financiamento de eventos e aproximação de associações pode ser feita com *KPI'S* de outras áreas, como *leads* captados, convertidos, contatos realizados, novos empreendedores agregados, etc. Para mensurar os riscos de projetos de lei e ações regulatórias, o entrevistado 6 criou uma matriz de riscos políticos com os pilares urgência e impacto (econômico, operacional e reputacional). Ao resumir, ele indicou que mensura aquilo que evitam de custo, aquilo

que trazem de ganhos para a companhia e aquilo que conseguem medir em termos de impacto regulatório.

Para o entrevistado 7, uma grande dificuldade que o profissional de RIG tem, principalmente dentro de empresas, é a elaboração e desenvolvimento de metas. As metas do entrevistado tratam muito mais de conseguir atingir um fluxo de um projeto elaborado do que das práticas em si. Para o entrevistado, não se quantifica o número de reuniões feitas ou a quantidade de e-mails enviados, mas sim os resultados efetivos como uma alteração na legislação ou um resultado positivo para empresa em uma CPI. A mensuração de resultados se dá principalmente pelo atingimento ou não dos objetivos políticos, independente do esforço para atingi-lo.

Perante uma visão mais integrada entre organização e relgov, a entrevistada 8 afirma que em sua empresa, a mensuração de resultados políticos é intimamente relacionada à mensuração dos resultados da empresa. Segundo a entrevistada, a área de relgov não é desalinhada com a empresa. Deste modo as metas de seu setor são as metas da empresa em geral. Se um dos indicadores da empresa é aumentar o *EBITDA*, a meta do setor de RIG será auxiliar a aumentar o *EBITDA* por meio das relações governamentais. Assim, a entrevistada afirma que os *KPI's* da área são os *KPI's* da empresa no geral. Ela ainda destaca que a mensuração dos métodos utilizados para atingir as metas é menos importante do que a mensuração do resultado prático que se traz a organização em termos de receita, em termos de redução de custo, em termos de projeção de marca.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, pode-se concluir que de fato há uma dificuldade em aferir resultados e estabelecer indicadores-chave de desempenho. Percebe-se uma movimentação de alguns profissionais da área na formulação de métodos específicos para quantificar e mensurar as ações políticas das empresas. Por outro lado, há também os profissionais que acreditam que a apuração deve ser feita apenas nos resultados alcançados, nos objetivos atingidos.

#### **4.7 LIMITAÇÕES DOS GESTORES DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS**

Como visto ao longo da apresentação de resultados, as estratégias políticas são concebidas e colocadas em prática por profissionais da área de relações institucionais e governamentais. Entretanto, nas respostas dos entrevistados, fica claro que não são apenas profissionais desta área que realizam os contatos políticos. Este contato paralelo se deve ao interesse dos executivos de alto escalão, à estrutura das empresas e, ocasionalmente, à falta de conhecimento específico do profissional de RIG.

O entrevistado 1 informou que apenas ele é responsável pela condução de relações governamentais na esfera estadual. Uma equipe enxuta para uma alta carga de trabalho. Deste modo, ocasionalmente ele se vê na necessidade de apoio de outros especialistas e no mapeamento a nível federal.

O entrevistado 2 afirmou que sua equipe era composta por quatro pessoas responsáveis por operacionalizar as estratégias políticas. Ele destaca que quando a pauta relevante versava sobre um tema específico, buscava-se o apoio de outros técnicos da organização, que não eram especializados em RIG, mas que possuíam conhecimento acerca do tema específico.

Já o entrevistado 5 declara que a depender do impacto governamental sob o negócio, há maior participação e necessidade de colaboração dos gestores de escalões mais altos.

O entrevistado 6 afirma que trabalha conjuntamente com áreas como comunidade e sustentabilidade. Ele explica que quando o tema discutido é de uma especialidade (como ambiental), ele “pega emprestado” o colega da área correlata. O entrevistado afirma que utilizar um especialista do assunto, junto de um profissional de relações governamentais, para realizar os contatos políticos, pode ser interessante. Já o entrevistado 7 explica que diversas áreas de uma grande organização podem ter contato político. Ele cita especificamente as áreas de regulatório, ao proporcionar a adaptação da empresa às normas, o marketing, ao receber os contatos de atores políticos, e os profissionais operacionais. O entrevistado frisa que um profissional de relgov tem certas limitações em relação ao dia-a-dia da empresa, nas questões mais técnicas. Deste

modo, cabe ao profissional de RIG compreender as limitações de seu conhecimento e, quando necessário, recorrer a um colega especializado.

A entrevistada 8 explica que as áreas de relgov nas empresas normalmente são enxutas, de forma a ser necessário uma consultoria política externa para realizar o mapeamento de *stakeholders* e o acompanhamento de temas de interesse. Ela ainda destaca que relações governamentais é o *core* (essência), mas que ao ir em uma reunião jurídica, ela leva um especialista jurídico, ao ir para um desafio mais operacional, ela leva um *stakeholder* com conhecimento mais operacional, e se for um caso extremamente relevante, ela é acompanhada pelo *CEO*.

Desta forma, a atuação do profissional de RIG é pautada pelo contexto que está inserido. A maior parte dos relatos dos entrevistados expuseram que as áreas de relações governamentais são enxutas. É necessário realizar um mapeamento das necessidades e objetivos para compreender o ponto de contato com o governo e, havendo necessidade, munir-se de companhia especializada para transmitir conhecimento nos posicionamentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao triangular o referencial teórico com os dados levantados na entrevista e dados secundários, é possível concluir que as estratégias políticas, assim como a área de relações governamentais, estão em crescimento no Brasil. Apesar de os entrevistados afirmarem que, na realidade de suas organizações, as áreas de RIG ainda são enxutas, é importante destacar que os profissionais que estão neste ramo há mais de cinco anos têm visto um crescimento deste segmento no Brasil.

Este trabalho expôs a importância das estratégias políticas nas organizações a partir dos dados primários coletados e das referências bibliográficas apuradas. A visão dos respondentes desta pesquisa confirmou que em organizações, os objetivos e as estratégias políticas são adaptações dos objetivos organizacionais ao cenário político, de forma que não há uma dissociação entre objetivo político e objetivo da empresa. O uso integrado, cada vez mais recorrente, de estratégias políticas nas ações empresariais é um fator de alavancamento nas empresas, permitindo mitigação de riscos e aproveitamento de oportunidade, obtendo assim, vantagem competitiva.

Esta pesquisa analisou as estratégias políticas utilizadas por profissionais de oito organizações diferentes, permitindo maior compreensão acerca de como são formulados os objetivos e como se dá o processo de elaboração de estratégias. As estratégias políticas passam pela identificação dos temas em discussão no poder público e do modo como estas discussões influenciam as atividades de determinada empresa. Tão importante quanto o monitoramento reativo de possíveis ameaças, é o posicionamento proativo da organização em interagir com *stakeholders* que podem abrir oportunidades para impulsionamento da instituição. A pesquisa conclui que não há uma melhor estratégia a ser seguida por todas as organizações, mas sim uma estratégia política mais adequada para a realidade de cada empresa, corroborando com visões do referencial teórico.

Verificou-se, a partir dos relatos e do referencial, a ampla variedade de práticas e ações políticas utilizadas por empresas para influenciar os tomadores de decisões políticas. Ao contrário do que se assumiu inicialmente, as estratégias de incentivo financeiro não foram descritas como práticas recorrentes nas empresas dos entrevistados. As estratégias de informação, que buscam influenciar as decisões dos atores políticos com o fornecimento de informações e dados relevantes, foram as mais citadas. Os

entrevistados se mostraram preocupados em deixar claro que as ações utilizadas para o convencimento dos políticos devem sempre ser pautadas por ética, normas de compliance e a legislação brasileira.

Foi possível compreender que uma das grandes dificuldades da implementação de estratégias políticas nas organizações é a mensuração de resultados. Por se tratar de esforços cujos resultados muitas vezes são intangíveis, como uma aproximação institucional ou um relacionamento com o mandato governamental, a aferição de métricas é um problema que cada empresa tem uma forma distinta de solucionar.

Este trabalho permitiu concluir que os atores envolvidos na formulação e implementação das estratégias políticas são variados. Por conta dos pequenos investimentos estruturais, financeiros e de recursos humanos que boa parte das empresas impõe aos setores de RIG, as equipes enxutas muitas vezes se vêem na necessidade de recorrer a colaboradores de outras áreas e, em casos de maior relevância, a executivos de alto escalão.

O trabalho conseguiu analisar as estratégias políticas utilizadas em organizações privadas, descreveu as estratégias políticas empregadas por diversas empresas, analisou a percepção dos gestores acerca das estratégias políticas empregadas pelas organizações e triangulou os dados primários, dados secundários e referencial teórico.

A principal contribuição do trabalho é apresentar as perspectivas de profissionais de relações governamentais sob as múltiplas faces das estratégias políticas nas organizações. A partir dos relatos coletados, é possível compreender o processo de formulação de estratégias políticas, assim como a forma de operacionalizar práticas de lobbying no Brasil. Os resultados expõem caminhos que as organizações podem seguir para efetivamente interagir com os órgãos públicos, de forma a reduzir riscos e aproveitar oportunidades.

Conclui-se, a partir do referencial teórico e das respostas dos entrevistados, que a prática de lobbying, apesar de não regulamentada, é legal e legítima. Compreende-se que é de interesse da sociedade civil que os representantes políticos eleitos estejam abertos a contatos de instituições privadas. Conforme apurado nos relatos, o lobbying se utiliza principalmente de estratégias de informação, com o intuito de trazer dados relevantes para que o decisor político tome uma decisão embasada, ciente dos pontos de vista externos. Como consequência, o lobbying contribui para o bom funcionamento do sistema político, desde que seja feito de maneira ética e seguindo as normas legais da

Constituição. Deste modo, a aproximação entre gestores públicos e agentes privados não deve ser vista com maus olhos, mas sim com atenção a possíveis irregularidades. Uma possível regulamentação desta área deve ser incentivada, de forma a permitir a criação de marcos legais que detalham níveis de escrutinação e guiam a atuação dos profissionais.

Recomenda-se a continuação de pesquisas no ramo de relações governamentais para aumentar o referencial teórico acerca de estratégias políticas, que no Brasil ainda é limitado. Reconhecendo as limitações deste trabalho, sugere-se que sejam realizadas mais entrevistas com gestores de relações governamentais, para melhor compreender as práticas utilizadas por outros segmentos que não foram contemplados nas entrevistas desta monografia, como grandes empreiteiras, multinacionais e empresas de economia mista.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida De. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo. Editora McGraw-Hill, 1977
- AZEVEDO, Ingrid Santos Cirio de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani (org.). **As Incubadoras de Santa Catarina**. Florianópolis: Perse, 2018. 51 p.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 115-146.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo *et al.* **Conexões Políticas em Estruturas de Propriedade: o governo como acionista em uma análise descritiva**. Revista Administração Mackenzie, São Paulo, SP, v. 15, n. 01, p. 99-124, fev. 2014.
- BARNEY, Jay B.. **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?** The Academy Of Management Review. Los Angeles, p. 656-665. jul. 1986.
- BROWN, David. **A Arte da Guerra nos Negócios**. Austin: Editora Sextante, 2022.
- CAMILO, Sílvio Parodi O.; MARCON, Rosilene; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Conexões políticas das Firmas e seus efeitos na performance: Uma convergência entre as perspectivas da governança e da dependência de recursos**. Revista Alcance, Itajaí, v. 19, n. 02, p. 241-258, jun. 2012.
- Chiavenato, I. **Administração para Todos: Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2021. 9786559770380.
- CLAESSENS Stijin, FEIJEN Erik, LAEVEN Luc, (2008). **Political connections and preferential access to finance: the role of campaign contributions**. Journal of Financial Economics.88:554–580.
- CONSULT-MASTER; LEC; VITTORE. **Anuário Origem**. 2021. ed. Brasília: Cusman Editora, 2021. 224 p.
- DIELEMAN, Marleen; SACHS, Wladimir M.. **Coevolution of Institutions and Corporations in Emerging Economies: how the salim group morphed into an institution of suharto’s crony regime**. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2008.
- GAMA, Marina Amado Bahia; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SPULDARO, Juliano Danilo. **Political strategy and the growth of business groups**. Rausp Management Journal, [S.L.], v. 53, n. 1, p. 35-48, jan. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.06.001>.



- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre : Bookman, 2000
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOZETTO, Andréa *et al* (org.). **O perfil do profissional de Relações Governamentais.** Brasil: Pensar Relgov, 2018. 50 p.
- GRAÇA, Cirlene Inacio da; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Strategizing: **Como indivíduos promovem as práticas, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas.** In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5, 2016, São Paulo.
- HAMBRICK, D. C. **Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types.** Academy of Management Journal, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. **Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategic decisions.** Academy of Management Review, v. 24, n.4, Oct. 1999, p. 825-842
- HOFER, Charles W; SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: analytical concepts.** 2. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1978.
- JARZABKOWSKI, P. (2005). **Strategy as practice: an activity-based approach.** London: Sage Publications
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. (2007). **Strategizing: the challenges of a practice perspective.**
- KHATRI, Naresh *et al.* **Cronyism: a cross-cultural analysis.** Journal Of International Business Studies. S.L, p. 61-75. jun. 2006.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: Princípios e tendências.**São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2015. 978-85-02-63450-3.
- LÜDKE, Menga; André, Marli D. A. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1999.
- MARRANA, Rui Miguel. **O Lobbying: origem, desenvolvimento e perspectivas.** Revista Direito Lusíada, Porto, v. 12, n. 02, p. 277-297, out. 2015.
- MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009
- MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração.** Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2014. 978-85-216-2751-7.
- MAYER, Lloyd Hitoshi. **What Is This "Lobbying" That We Are So Worried About?** Yale Law & Policy Review, Notre Dame, v. 26, n. 485, p. 485-566, nov. 2008.

MEYER, Bernardo. **Estratégias Políticas nos Mercados Internacionais:** o caso de uma empresa de engenharia brasileira. 2011. 298 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

MEYER, Bernardo. **Geopolítica e estratégias de internacionalização:** caso de uma multinacional brasileira de engenharia. Rebrae, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 4, 27 jul. 2014. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., 1990a, **Strategy formation:** Schools of thought in Perspectives on Strategic Management, FREDRICKSON, J. W. (Ed.), Harper Business, New York.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. (1985). **Of strategies, deliberate and emergent.**

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (org.) **O processo da estratégia.** 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** Amsterdã: Elsevier, 1998.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flavio Luis Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: TEORIA E PRÁTICA.** Brasília: Thesaurus Editora, 2015. 384 p.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia.** Lisboa: INDEG/ISCTE-Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Administração.** São Paulo, SP: Grupo GEN, 2019. 9788597020816.

PAIVA, Leticia. **“Lobby é inerente à atividade humana” diz Milton Seligman, professor do Insper.** 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/legislativo/lobby-atividade-humana-milton-seligman-04082021>. Acesso em: 05 jul. 2022

PAIVA, Letícia. **Empresas aumentaram áreas de lobby e relações governamentais na pandemia.** 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/tributos-e-empresas/mercado/empresas-aumentaram-areas-de-lobby-e-relacoes-governamentais-na-pandemia-17112021>. Acesso em: 05 jul. 2022.

PARENTE, Wagner; GRIEBELER, Juliano Braga. **A regulamentação do lobby no Brasil.** Diálogos Irelgov: Regulamentação do lobby no Brasil, São Paulo, v. 01, n. 07, p. 12-16, mar. 2021.

REIS, Júlio Adriano Ferreira dos; MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. **Political Strategies and Organizational Effectiveness:** the case of contribution to political campaigns by Brazilian corporations. International Journal Of Management and Administrative Sciences (Ijmas), Islamabade, v. 01, n. 05, p. 15-26, mar. 2012.

SCHULER, Douglas A.; REHBEIN, Kathleen; CRAMER, Roxy D.; HILLMAN, Amy J.. **Pursuing Strategic Advantage Through Political Means:** a multivariate approach.

Academy of Management Journal, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 659-672, ago. 2002. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/3069303>.

SERRA, F.A.R; TORRES, M.C.S; TORRES, A.P. **Gestão Estratégica das Organizações Públicas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010.

SILVA, Antonio Thiago Benedete da; CALDEIRA, Carlos Afonso; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: um modelo processual**. Revista de Administração Contemporânea, [S.L.], v. 18, n. , p. 22-40, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141249>.

TEIXEIRA, Milena Maredmi Corrêa *et al.* **Os habitats de inovação presentes nos parques científicos e tecnológicos de Santa Catarina**. Revista Espacios, v. 39, n. 06, p. 22-29, 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERRA FILHO, Edison; CAMARGO, Miguel Menechini de. **Relações governamentais e sua importância para áreas de negócio**. Diálogos Irelgov: II Congresso Internacional de Relações Governamentais: O RELGOV como agente de mudança, São Paulo, v. 02, n. 8, p. 57-59, jun. 2022. Disponível em: [https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Dialogos\\_IRELGOV\\_Jun\\_2022.html](https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Dialogos_IRELGOV_Jun_2022.html). Acesso em: 13 jul. 2022.

VEIGA, Fábio da Silva; FERREIRA, Rui Miguel Zeferino. **Lobbies, grupos de interesse e a sua intervenção nas políticas públicas: regulamentação e supervisão através do estudo do sistema americano**. Revista Ballot, Rio de Janeiro, v. 01, n. 02, p. 01-21, dez. 2015.

VIEITAS, Deborah; CELUPPI, Juliana; NOBILE, Jonas del (org.). **How to do government affairs in Brazil**. São Paulo: Amcham, 2022.

VON GHYCZY, Tiha; VON OETING, Bolko. Clausewitz E. **A Estratégia**. Amsterdã: Elsevier, 2002

WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice**. Long Range Planning, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4).

WHITTINGTON, R. (2002). **The work of strategizing and organizing: for a practice perspective**.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Capes, 2009.



## Apêndice 02

### 1.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1. INFORMAÇÕES PESSOAIS:

- 1.1. Qual é seu nome?
- 1.2. Qual é a sua idade?
- 1.3. Qual é a sua formação?
- 1.4. Qual a sua empresa e o cargo que o/a senhor/a ocupa?
- 1.5. Há quanto tempo o/a senhor/a trabalha nesta organização?

#### 2. Perguntas sobre estratégias políticas:

- 2.1. Como são definidos os objetivos políticos desta organização?
- 2.2. Como se dá o processo de formulação de estratégias e ações políticas para atingir estes objetivos?
- 2.3. Quais são as práticas que a organização utiliza para influenciar atores políticos?
- 2.4. Quais são os atores que comumente são utilizados para operacionalizar as estratégias políticas?
- 2.5. De que forma são mensurados os resultados das estratégias políticas?
- 2.6. De que forma as estratégias políticas se compatibilizam com as estratégias e objetivos organizacionais?