

SÉRGIO TADEU LEÃO ROSÁRIO

**AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NO ÂMBITO DA
DEFESA NACIONAL**

Desafios da Assessoria de Relações Institucionais na Marinha do Brasil no atual cenário
sociopolítico

Trabalho de Conclusão de Curso – artigo científico
apresentado à Comissão de Avaliação de TCC da Es-
cola Superior de Guerra – Campus Brasília como exi-
gência parcial para obtenção do certificado de Especi-
alista em Altos Estudos em Defesa.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Selma Lucia de Moura Gonzales

Brasília
2019

As Relações Institucionais e Governamentais no âmbito da Defesa Nacional Desafios da Assessoria de Relações Institucionais na Marinha do Brasil no atual cenário sociopolítico

Sérgio Tadeu Leão Rosário¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as atividades de Relações Institucionais e Governamentais da Marinha do Brasil e sua consonância com as complexas demandas do atual cenário sociopolítico. É apresentado conceituações e bases legais; fundamentos e formas de atuação; habilidades e competências desejáveis dos agentes envolvidos. Em seguida, o trabalho discorre sobre o atual cenário sociopolítico e sua relação com a temática Defesa Nacional e analisa a organização e atuação das atividades de Relações Institucionais e Governamentais na Marinha do Brasil. Por fim, é feita uma descrição de oportunidades de melhoria em função da conjuntura atual. A metodologia aplicada usou técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de legislação, visando buscar referenciais teóricos. A conclusão indica que as atividades estão situadas no contexto de atendimento às complexas demandas do atual cenário sociopolítico, entretanto, carecem de oportunidades de melhorias, nos aspectos relacionados a regulamentação, organização estratégica, aplicação de tecnologias, capacitação, comunicação e mensuração de resultados, a fim de proporcionar-lhes maior eficiência e efetividade.

Palavras-chave: Relações Institucionais e Governamentais. Defesa Nacional. Marinha do Brasil.

*Institutional and Governmental Relations in the field of National Defense
Challenges of the Brazilian Navy's Institutional Relations Advisory in the current
sociopolitical scenario*

ABSTRACT

This paper aims to analyze the Brazilian Navy Institutional and Governmental Relations activities and their consonance with the complex demands of the current sociopolitical scenario. Conceptualizations and legal bases; fundamentals and ways of acting, desirable skills and competences of the agentes involved are presented. Then, this paper discusses the current sociopolitical scenario and its relationship with the National Defense theme and analyzes the organization and performance of Brazilian Navy's Institutional and Governmental Relations activities. Finally, a description of improvement opportunities is described according to the current conjuncture. The adopted methodology used bibliographic, documentary and legislation research techniques, aiming to search for theoretical references. The conclusion suggests that the activities are situated in the context of meeting the demands of the current sociopolitical scenario. However, they lack opportunities for improvement in the aspects related to regulation, strategic organization, technology application, training, communication and measurement of results in order to provide them greater efficiency and effectiveness.

Keywords: *Institutional and Governmental Relations. National Defense. Brazilian Navy*

SUMÁRIO: 1 Introdução – 2 Relações Institucionais e Governamentais – 3 Cenário atual sociopolítico – 4 As Relações Institucionais e Governamentais na Marinha do Brasil – 5 Considerações finais

¹ Capitão de Mar e Guerra. Assessor de Relações Institucionais da Marinha do Brasil. Trabalho de Conclusão do Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED) da Escola Superior de Guerra (ESG) Campus Brasília, 2019.

1 INTRODUÇÃO

As atividades de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) possuem como propósito apresentar informações qualificadas, obter decisões favoráveis ou conter desfavoráveis aos interesses representados em todos os níveis (municipal, estadual e federal) e esferas de governo e poder (Executivo, Legislativo e Judiciário).

No atual complexo cenário sociopolítico no qual o Estado participa cada vez mais no dia a dia dos cidadãos, aumento nas conectividades crescente e que a sociedade está mais consciente de seus direitos e deveres, regulados por ordenamentos de variadas origens, é notório aumento do acesso à informação e dados, primordialmente por meio das novas tecnologias, obrigando as instituições agirem de forma integrada e transparente.

O amadurecimento do processo democrático faz com que a defesa dos interesses das instituições e sua representatividade avancem de uma maneira mais participativa, a partir de melhor compreensão e disponibilização dos fatos e dados existentes.

Esta nova dinâmica aliada ao surgimento de uma quantidade expressiva de grupos influenciadores requer que estruturas afetas às RIG se ajustem e ordenem de forma organizada às correntes demandas.

As RIG no viés da Defesa Nacional se revestem de relevante papel na busca pelo aumento da percepção social para a importância da temática. A preservação da segurança requer medidas de largo espectro, envolvendo, além da defesa externa: defesa civil, segurança pública e políticas econômica, social, educacional, científico-tecnológica, ambiental, de saúde e industrial.

No âmbito da Marinha do Brasil (MB), compete a Assessoria de Relações Institucionais do Gabinete do Comandante da Marinha prover suporte ao relacionamento com os órgãos do Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, propiciando assim a manutenção de um canal de informações e assessoria técnica na busca da consecução dos interesses da Força.

Dessa forma, este trabalho identificou como problema a ser analisado: “As atividades de RIG na MB estão em consonância com as complexas demandas do atual cenário sociopolítico? ”, considerando como hipótese que essas demandas existentes proporcionarão oportunidades de melhorias no aperfeiçoamento da atuação da Assessoria de Relações Institucionais da MB em prol da defesa dos objetivos da Força.

Em razão da crescente importância das RIG no equilíbrio da relação entre o estado e a sociedade, em cenários que exigem estruturação de processos eficazes e sistemáticos para defesa dos interesses junto aos tomadores de decisão nas esferas dos poderes nacionais, o presente

estudo de natureza exploratória e qualitativa, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de legislação, tem como objetivo analisar as atividades de RIG da MB e sua consonância com as complexas demandas do atual cenário sociopolítico.

Na revisão da literatura sobre o tema, além de referências sobre ciência política, foram analisados trabalhos de Farhat (2007), Galan (2012), Queiroz (2015), Andrade (2015) e Galvão (2016) sobre os conceitos e fundamentos das atividades de RIG; trabalhos de Costa (2018), Elias (2019), Galvão (2018), Navarro e Neto (2019), Neil (2019) e Visconti (2017) sobre o cenário sociopolítico referente às RIG; a Política Nacional de Defesa (PND) e Estratégia Nacional de Defesa (END) sobre as conexões com a Defesa Nacional; e documentação normativa do Comando da Marinha no que concerne à atuação de sua Assessoria de Relações Institucionais.

Em consonância com seus objetivos específicos, o presente artigo está estruturado em três partes. Na primeira, apresenta-se conceitos, bases legais, fundamentos, etapas de atuação e competências dos agentes de RIG. Em seguida, identifica-se demandas do atual cenário sociopolítico referentes às RIG e ligações com a área de Defesa Nacional. Por fim, descreve-se a estrutura e atuação da Assessoria de Relações Institucionais da MB perante aos poderes nacionais e é feita uma análise das oportunidades de melhoria.

2 RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS

2.1 CONCEITOS E BASES LEGAIS

As atividades de RIG, em linha com definição existente na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), tratam da atuação no processo decisório político, participação na formulação de políticas públicas, elaboração e estabelecimento de estratégias de relações institucionais, análise de riscos regulatórios e defesa dos interesses daqueles representados nessas ações.

Segundo Galan (2012), RIG é um conjunto de estratégias, objetivos e ações para manutenção de diálogo contínuo, profissional, organizado, legal, objetivo, transparente e ético, visando informação, obtenção de dados e orientações para defesa de interesses e influência, se necessária, ante a relevantes tomadores de decisões.

Para a Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (Abrig)², RIG é atividade pela qual atores sociais e econômicos fazem chegar aos tomadores de decisão política a sua visão sobre a matéria com intuito de mitigar riscos econômicos, sociais, institucionais; oferecer modelos equilibrados; apresentar sugestões para melhorar as proposições; apresentar fatos, dados e informações para subsidiar a tomada de decisão; e alertar para eventuais inconstitucionalidades e injuridicidades.

As RIG representam a defesa de interesses junto a membros do poder público que decidem (NAVARRO; GOZETTO, 2019).

Os conceitos apresentados corroboram para entendimento de que as RIG servem essencialmente para que tomadores de decisão reduzam assimetria de informações e poder, controlem maior legitimidade das decisões e exerçam influência legítima sobre o processo decisório, mostrando-se como atividade vantajosa para sociedade.

Queiroz (2015) aborda a atividade como indispensável para equilíbrio da relação entre os três setores do sistema social (Estado, Mercado e Sociedade Civil), os quais interagem, disputam poder e se fiscalizam reciprocamente.

Por sua vez, Farhat (2007) define que tais atividades são exercidas por grupos de interesses ou pressão, quer pela ação direta de seus dirigentes e prepostos, ou por profissionais contratados e mobilizados para agir em seu nome, e ressalta que estes grupos representam na sociedade a tentativa menos artificial de transpor os processos de democracia direta.

Esses conceitos estão fortemente associados às formas de influência, das quais as RIG podem se valer, em especial ao *lobby*.

Segundo Galvão (2016), o termo *lobby* mostra-se insuficiente e inconveniente para conceituação da atividade, visto que ela compreende muito mais técnicas e ferramentas.

Nesse entendimento, Galan (2012) cita que as RIG funcionam como guarda-chuva, que abrange o *lobby* e outras ferramentas de ação para alcançar objetivos junto ao governo e instituições, ou seja, para atuar em RIG deve-se fazer mais do que *lobby*, enquanto Queiroz (2015) realça a diversidade de formas de influência, além do *lobby*, que podem ser utilizadas, como *advocacy*³, grupos de pressão e outros.

A razão pela qual as instituições se empenham na influência das decisões possui diversificadas motivações. A falta de acompanhamento do processo decisório no âmbito dos poderes e instâncias governamentais representa vulnerabilidade a decisões contrárias aos interesses.

² Disponível em: <http://abrig.org.br/relacoes-governamentais/>. Acesso em: 25 jul.2019.

³ Defesa e argumentação a favor de alguma causa.

O escopo das RIG não se limita a mera intermediação de interesses, mas sim em relação a um conjunto de ações complexas em diferentes linhas de atuação.

A legitimidade e base legal são encontradas na Constituição Federal (CRFB)⁴ nos seus artigos 5º, 10 e 37.

O exercício da atividade está amparado nos direitos de liberdade de manifestação; associação para fins lícitos; expressão e comunicação; acesso à informação pública; e petição aos poderes públicos em defesa de interesses.

A CRFB também assegura a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que seus interesses profissionais sejam objeto de discussão e deliberação.

Venuto e Fayet (2019) complementam esta base legal realçando também o Regimento interno da Câmara dos Deputados em seu artigo nº 259⁵ e o Ato da Mesa Diretora do Senado Federal nº 08/2010 que dispõem sobre normas para credenciamento de agentes nas casas legislativas.

Apresentados conceitos e bases legais das RIG, é essencial identificar fundamentos e etapas de atuação dos agentes envolvidos nessas atividades.

2.2 FUNDAMENTOS E ETAPAS DE ATUAÇÃO DOS AGENTES DE RIG

O conhecimento da organização dos processos decisórios nos diversos planos (federal, estadual e municipal), bem como competências e atribuições dos órgãos responsáveis pela elaboração de políticas e marcos regulatórios, é fundamental para exercício das tarefas.

Os agentes atuantes em RIG necessitam entender o processo; conhecer estruturas organizacionais; identificar quem decide; definir formas de atuação; estabelecer canais de comunicação; organizar e elaborar informações de forma lógica, baseadas em evidências.

Queiroz (2015) e Galvão (2016) manifestam que sanadas essas necessidades, os agentes para alcançar seus objetivos precisam: realizar monitoramento de políticas; avaliar cenários, riscos e oportunidades; promover empoderamento dos representados perante os decisores; planejar e executar estratégias para ambientes regulatórios; defender posições diante dos tomadores de decisão; e planejar ações que fortaleçam a imagem dos seus representados.

⁴ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 23 jul. 2019.

⁵ Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/regimento-interno-da-camara-dos-deputados>. Acesso em: 10 ago. 2019.

Para atingimento desses objetivos, os agentes devem, continuamente, buscar ações organizadas e senso de oportunidade focando a interlocução em quem efetivamente influencia e detém poder decisório.

Farhat (2007) reforça este argumento, afirmando que RIG são baseadas em ações organizadas, exercidas dentro da lei e da ética, por grupos de interesses definidos e legítimos. Já Nóbrega Neto (2017) aponta importância do reconhecimento de líderes como forma de alcançar maior contorno de racionalidade à influência no processo decisório.

A experiência demonstra que grupos não organizados para defender seus interesses podem ser prejudicados, já que decisões políticas são produto de negociação, pressão e correlação de forças, e seus adversários certamente irão atuar sobre os decisores.

Galan (2012) e Andrade (2015) exemplificam preocupações que profissionais de RIG devem constantemente lidar como: regulações, legislações e decisões que afetem interesses; rede de apoiadores; identificação de oponentes e aliados; e *timing* para ação perante aos decisores.

Oliveira (2018) analisa que agentes devem desempenhar atividades, dentro dos ditames legais e éticos, a partir de três fases: identificação de atores envolvidos; informação a respeito dos aspectos que envolvam a matéria; e convencimento e influência em defesa de interesses, devendo para isso dispor de ferramentas de análise e monitoramento, estratégia de atuação e capacidade de persuasão.

Já Navarro e Neto (2019) evidenciam que a atuação dos agentes de RIG é baseada num somatório de três elementos: rede de contatos – “*network*”, experiência e conhecimento específico.

Além do contato pessoal dos profissionais, meios de atuação utilizados sempre que possível devem incluir participações em encontros setoriais e temáticos, materiais direcionados para segmentos interessados e mobilizações sociais.

Abundantes ferramentas vêm ganhando importância para o sucesso da atuação dos agentes. Galan (2012) enumera algumas: associações temporárias como coalizões e alianças; frentes parlamentares e bancadas; *Think Tanks*⁶; *Position Reports*⁷ e parcerias.

⁶ Organizações independentes, geralmente sobre a forma de instituto de estudos e pesquisas, com objetivo de produzir e disseminar conhecimentos sobre variados temas.

⁷ Documentos de caráter interno, mas cujo conteúdo deve guiar primordialmente a comunicação externa com os diversos públicos estratégicos.

Para obtenção de resultados satisfatórios na atuação, RIG precisam ser exercidas estrategicamente por profissionais devidamente capacitados que detenham diversas habilidades desejáveis, foco da análise a seguir.

2.3 HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DE RIG

Os profissionais atuantes em RIG devem possuir além de disciplina e foco nos interesses que defendem, bom capital de relações. São desejáveis diversificadas habilidades tais como visão sistêmica sobre funcionamento das instituições, capacidade de análise do ambiente político, senso de oportunidade, aguçada capacidade de argumentação e conhecimento dos ditames legais.

A atuação deve ser pautada em princípios gerais a fim de que seja mantida credibilidade da atividade e interlocutores. O Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) publicou guia de melhores práticas⁸, com condutas recomendadas aos profissionais, afirmando princípios de legitimidade, legalidade e transparência das atividades de RIG.

Os essenciais princípios que necessitam ser perseguidos são a observância do respeito do diálogo institucional; ética e moral; transparência; e respeito a legislação vigente.

A CBO indica noventa e uma competências, divididas em oito áreas, demonstrando caráter multidisciplinar dessa estratégica atividade. Destacam-se algumas como: elaborar perfis de tomadores de decisão, influenciadores e interessados; monitorar ações governamentais; demonstrar capacidade de abstração e negociação; demonstrar habilidades comunicativas; mapear processos de decisão; saber ouvir e trabalhar em equipe.

Schmidt (2008), por outra ótica, pontua as seguintes competências: elevado grau de persistência, humildade e compromisso com os pleitos; equilíbrio emocional e capacidade de convívio com altos níveis de estresse; e busca por não personificação das questões.

Macedo (2017) enfatiza que para alcançar determinado nível de competência, o que faz a diferença é inteligência, capacidade e habilidade de jogar estrategicamente o jogo político.

O controle das emoções é característica primordial dos agentes de RIG, por lidarem com aspectos sociais e políticos.

A política não é aquilo que se fala, e sim, a arte de ouvir (MATTAR, 2009).

⁸ Disponível em: <https://www.irelgo.gov.br/guia-de-melhores-praticas-da-atividade-de-relacoes-governamentais/>. Acesso em: 02 out. 2019.

Entretanto, frente essas competências estabelecidas, apresentam-se novas crescentes demandas aos profissionais de RIG em razão de especificidades e dinamismo das atividades existentes no corrente cenário sociopolítico.

Navarro e Neto (2019) exemplificam novas competências da atualidade: visão holística, necessária nas interações nos diversos níveis governamentais; *soft skills*⁹, representadas pela conexão, empatia e imagem, em razão da diversidade das interações como gênero, faixa etária e cultura; entendimento sobre métricas para avaliação; compartilhamento de conhecimento; uso estratégico de redes sociais; e capacidade de atentar e armazenar pontos-chaves que resultem novas ideias e perspectivas.

Isto posto, o cenário atual sociopolítico referente às RIG será objeto de exame do próximo item.

3 CENÁRIO ATUAL SOCIOPOLÍTICO

As RIG vivem momento especial e talvez inflexivo no cenário sociopolítico. Uma conjunção de fatores trouxe a representação e defesa de interesses relacionados ao poder público para discussão em diversos setores da sociedade.

Seligman e Mello (2018) realçam este cenário como fator de busca pela sociedade para diminuição da excessiva polarização, pouco diálogo e desinformação.

O governo atual vem propondo uma agenda econômica liberal, com maior participação e espaço para iniciativa privada, o que abre novas janelas de interlocução com o poder público.

A sociedade experimenta na prática que a defesa de interesses é atividade legítima e exercida por qualquer grupo, entidade ou instituição que seja impactada por mudanças em políticas públicas ou regulamentações governamentais.

Filho (2019) reforça a importância das RIG, enfatizando que as instituições ao disporem de equipes dedicadas para identificar problemas, articular posições e coletar *benchmarks*¹⁰, são capazes de antecipar maior gama de oportunidades e identificar riscos.

As atividades experimentaram impulso nos últimos anos, com aumento na procura por profissionais qualificados e instituições estruturando setores para garantia da interlocução com o poder público, mesmo nos segmentos sem ligações diretas ou contratos com governos.

⁹ Habilidades subjetivas, de difícil identificação e relacionadas à inteligência emocional das pessoas.

¹⁰ Processo de busca das melhores práticas.

O Anuário ORIGEM 2019¹¹, primeiro documento deste tipo no Brasil afeto às RIG, apresentou pesquisa que enfoca a transversalidade de atuação da área neste momento sociopolítico, ressaltando que o leque de atividades e assuntos com os quais é preciso lidar hoje está bem mais extenso e relevante.

Os principais temas apontados como desafios para atividade foram: estabelecimento de interlocução sólida para influência de interesses; consignação de processos de gestão; e engajamento dos membros das instituições sobre a importância da atividade. Por sua vez, os principais tópicos elencados como preocupações foram: desconhecimento da sociedade sobre o tema; mudança nas estruturas e no relacionamento com o governo e poderes; e regulamentação da atividade.

A conjuntura política e econômica é fator preponderante para crescimento das atividades e diversos temas relevantes estão sendo debatidos como: regulamentação, mensuração de resultados, aplicação de tecnologia e inovação, capacitação profissional, integração da comunicação, cultura da integridade (*compliance*¹²), inteligência política, gestão do tempo, entre outros importantes conectados ao planejamento estratégico das instituições e do poder público.

Alguns significativos temas que molduram o atual cenário serão analisados nos próximos itens.

3.1 TEMAS RELEVANTES NO ATUAL CENÁRIO

3.1.1 Regulamentação das RIG

Apesar do crescimento e tentativa de valorização das RIG, a sociedade brasileira ainda possui pouca percepção, muitas vezes até negativa, sobre a importância da prática da representação e defesa de interesses relacionados aos poderes públicos.

Fruto de cenário recente de relações ilícitas entre instituições, as interações entre sociedade e poder público, que em uma democracia devem ser incentivadas, são confundidas com práticas criminosas como tráfico de influência, concussão, corrupção e compra de votos.

A regulamentação é caminho sem volta. Trata-se de avanço que aproximará ainda mais a sociedade e seus representantes e, positivamente, desmistificará certas “crenças” (VISCONTI, 2017).

¹¹ Disponível em <http://anuarioorigem.com.br/>. Acesso em: 27 set. 2019.

¹² Dever de estar em conformidade com atos, normas e leis, para efetivo cumprimento.

Atualmente, existem duas principais frentes de discussão sobre o tema: o PL 1.202/07¹³ na Câmara dos Deputados, e uma proposta de decreto presidencial elaborada pelos Ministério da Justiça e Segurança Pública, e da Controladoria Geral da União, em análise na Casa Civil da Presidência da República.

Santos e Cunha (2015) apresentam percepção favorável à regulamentação das atividades por parte da sociedade e dos profissionais de RIG, consolidando dados de pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A despeito de variados autores entenderem que o atual ordenamento jurídico traz normas legais e infra legais que respaldam a atuação dos agentes, uma regulamentação específica promoverá maior transparência nas discussões, garantindo assim benefícios para sociedade.

3.1.2 Mensuração de resultados

Na busca de melhor percepção nas instituições sobre importância das práticas, um fator que surge na conjuntura atual é a dificuldade em mensurar resultados para escalões superiores, enfim, demonstrar o progresso das ações.

Essa tarefa é árdua, mas deve-se muitas vezes aos próprios agentes de RIG que são relutantes em mensurar o que fazem. Isso é agravado na atualidade, em que medir é palavra de ordem (NEIL,2019).

Ainda não existe metodologia padronizada para definição de indicadores de performance qualitativos e quantitativos nas laborações.

A demonstração de impactos, principalmente nos setores econômico e financeiro, receitas obtidas e custos evitados, são bons parâmetros iniciais para melhor compreensão dos resultados.

Além de exaltar a importância das atividades, métricas também auxiliam profissionais no planejamento e gestão. Por outra visão, um dos riscos de adoção de métricas é ficar refém desses indicadores, perdendo mais tempo controlando e analisando parâmetros do que efetivamente atuando.

Para Navarro e Neto (2019), feitos obtidos pelas RIG devem ser medidos utilizando as mesmas métricas, metodologias e ferramentas que são empregadas pelas demais áreas das instituições.

¹³ Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=353631>. Acesso em: 15 ago. 2019.

Outro alerta é a confusão das métricas de resultado com medição de insumos, tais como quantidades de reuniões agendadas, encontros realizados e análises produzidas (GALVÃO, 2018).

Portanto, não existe único método de medição, principalmente em razão das peculiaridades de cada instituição, mas a demonstração da importância das RIG deverá estar concatenada com atribuição de indicadores de performance.

3.1.3 Aplicação de Tecnologia e Inovação

Em um mundo cada vez mais conectado, RIG não estão imunes ao processo de transformação digital. As mudanças aceleradas do comportamento social nesta era exigem ações imediatas na interlocução entre instituições e poder público.

A tecnologia de dados oferece instrumentos para análise, monitoramento e medição de informações de diversas fontes e formatos. Uma dessas tecnologias que pode ser muito útil é a análise de *Big Data*¹⁴.

As ferramentas de *Big Data* são utilizadas para coletar, armazenar e analisar grande quantidade de informações geradas a cada segundo. Bem empregadas, são importante instrumento estratégico para os profissionais de RIG que almejam tornar a atuação cada vez mais acertada, diminuindo pesquisas manuais e equívocos no planejamento.

Galvão (2018) corrobora, que com a sua utilização, é possível cruzar dados aparentemente desconectados para verificar tendências, representando excelente mecanismo de apoio para delineamento de estratégias de atuação.

Por muito tempo, profissionais de RIG precisaram da própria capacidade de leitura de documentos e notícias para elaborar estratégias de atuação.

Todavia, este método era ineficiente em razão da robustez do tamanho e quantidade de instituições nas diversas esferas e poderes, que cada dia aumenta no Brasil (ERVOLINO; OLIVEIRA, 2018).

Notadamente, é crescente a criação de projetos de sistemas digitais para análise política por intermédio do monitoramento automático de processos legislativos federal, estadual, municipal e internacional.

¹⁴ Termo criado para descrever o grande volume de dados gerado virtualmente.

Athia (2018) realça que o debate técnico na defesa de interesses na presente época tem que ser realizado com inclusão de táticas inovadoras para aumentar eficiência do contato com tomadores de decisão.

Atualmente, ignorar tecnologia é se manter em permanente estado de vulnerabilidade.

Inegavelmente, RIG não serão substituídas por máquinas, pois dependem da habilidade humana, mas o desenvolvimento de tecnologias se intensificará e permitirá assim melhor oportunidade de atuação de seus agentes.

3.1.4 Capacitação Profissional

A estruturação dos setores das RIG nas instituições tem propiciado novas oportunidades para os profissionais que promovem a defesa de interesses.

Gradativamente, é maior exigência de qualificação abrangente e qualitativa para enfrentamento da complexidade dos processos decisórios e desafios impostos pela evolução dos recursos produtivos impactados, especialmente, pela era digital.

Para Gozetto (2017), RIG exigem planejamento e estudo científico. Os profissionais necessitam reter bases técnicas e conceituais sólidas, pois os processos decisórios atuais são mais abrangentes e complicados.

A quantidade de cursos de especialização na academia relacionados às atividades cresce vertiginosamente, principalmente, nos grandes centros políticos do país. A compreensão do funcionamento da máquina pública e da estrutura do relacionamento com essas entidades apresenta-se como importante fator atrativo.

Os cursos também são relevantes para *networking*¹⁵ dentro da sala de aula, o que acaba representando aplicação prática do aprendizado. A troca de experiência dos próprios alunos, mormente, está fazendo parte da metodologia empregada nas qualificações.

Para elevar reputação da atividade, agentes precisam estar atualizados, buscando certificações e diplomas específicos na área de RIG (ELIAS, 2018).

Além da academia, é visível aumento de periódicos, blogs, seminários, webinários¹⁶, anuários e cartilhas difundindo conhecimentos sobre as RIG.

A capacitação será fator preponderante para sucesso dos atores envolvidos nos desafios que a atividade oferece presentemente, possibilitando maior reconhecimento profissional.

¹⁵ Capacidade de estabelecer rede de contatos ou conexão com algo ou alguém.

¹⁶ Palestra ou seminário via internet.

3.1.5 Importância da Comunicação

As habilidades e ferramentas de comunicação são essenciais quando o assunto é relacionamento entre instituições e poder público com objetivo de influência decisória.

Um dos cerne das RIG é justamente lidar com argumentos, oferecer informações de qualidade e convencer; matérias-primas da comunicação.

Neste entendimento, Galan (2012) enfoca que RIG são práticas com rituais, linguagens e maneiras de atuar específicos, ressaltando a importância do domínio das ferramentas de comunicação.

Para Costa (2019), três aspectos do cenário sociopolítico reforçam a visão integrada da comunicação e RIG: demanda crescente por transparência; complexidade social e avanço das tecnologias de informação, em especial, as mídias sociais.

As mídias sociais como *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn* e inúmeras outras vêm possibilitando transmissão de mensagens à públicos diversos, aumentando o campo dos formadores de opinião. Tal abertura propicia incremento do poder de vigilância e atuação da sociedade perante as instituições e o poder público.

Silva (2018) realça que redes sociais, hodiernamente, são ambientes que devem ser priorizados nas pautas políticas e no ensejo da criação de estratégias.

Por intermédio das tecnologias digitais, todos falam com todos, e a comunicação ganha destacada importância nas estratégias de defesa dos interesses (NASSAR; MENDES, 2016).

O consentimento social é de extrema relevância para legitimação das RIG. As diversas ferramentas disponíveis de comunicação como: assessoria de imprensa, publicidade, campanhas de mobilização e outras, são valiosos instrumentos para aperfeiçoamento do relacionamento institucional.

Costa (2019) aponta comuns atitudes ligadas a comunicação, que se implementadas na rotina das RIG, incrementam os resultados obtidos: manter um sistema com dados sobre contatos realizados; incluir *mailing*¹⁷ de autoridades nas listas de distribuição dos materiais institucionais, realizar treinamentos de comunicação “*media training*”; utilizar serviço de *clipping*¹⁸; sempre envolver a área de comunicação nos contatos com autoridades; e utilizar vídeos nas estratégias, especialmente na internet.

¹⁷ Banco de dados que reúne nomes, endereços e dados adicionais.

¹⁸ Processo contínuo de monitoramento, análise e arquivamento de menções feitas na mídia a determinado assunto, instituição ou pessoa.

Indubitavelmente, a visão integrada com a comunicação permitirá maior agregação de profissionalismo e obtenção de resultados profícuos.

3.2 A DEFESA NACIONAL NO ATUAL CENÁRIO DAS RIG

A temática Defesa Nacional nunca esteve tão presente no cenário das RIG. O resultado nas eleições presidenciais passadas exemplifica esta constatação. Apesar do debate econômico e social, este assunto ganhou ainda mais destaque abarcando discussões sobre soberania, defesa de riquezas no território, alianças militares, processos migratórios, segurança pública, sistemas de previdência e proteção social e diversas outras que envolvam a questão de forma abrangente e complexa.

A eleição do atual presidente, Jair Bolsonaro, e a composição de seu governo no poder Executivo; e a renovação do Legislativo, com novos quadros eleitos a partir de campanhas com abordagens adjacentes, apresentam novas formas de relacionamento institucional, principalmente contrárias a algumas práticas anteriormente exercidas ligadas a corrupção.

Castelo Branco (2018) afiança que este panorama poderá construir pontes indispensáveis na formatação de novas políticas públicas, e Aguiar (2018) robustece esta percepção, asseverando que a corrente conjuntura se apresenta desafiadora e interessante, podendo remeter mais luz para temática Defesa Nacional.

Madrugá (2016), em sua dissertação, já abordava que a partir da ampliação de projetos estratégicos na área de Defesa, possíveis aumentos orçamentários, e promulgação das PND e END, novo cenário auspicioso poderia brotar para temática, confrontando argúcia de Bonavides (2000) que a representação de interesses dos assuntos ligados a Defesa Nacional é feita sem participação da sociedade.

A Defesa Nacional não é tema exclusivo de determinado setor da sociedade ou do Estado brasileiro. Todos possuem responsabilidade no pensamento e concepção das políticas públicas voltadas para área. As RIG no viés da Defesa Nacional se incorporam como essencial elemento na busca pela ampliação da percepção social para importância do tema.

A PND (2012) destaca a ampliação do conceito de Defesa abrangendo diversos campos como o político, militar, econômico, psicossocial, científico-tecnológico, ambiental e outros.

A END (2012), em sua esfera, aborda questões políticas e institucionais decisivas para defesa do País, como objetivos e meios para fazer com que a Nação seja partícipe de destacado assunto.

A edição destes documentos atende um dos principais objetivos da Defesa Nacional: conscientizar a sociedade brasileira sobre a importância do setor para o País, fazendo com que o assunto não seja restrito aos militares ou governo, e sim, preocupação de todos.

Em recente pesquisa de opinião¹⁹, realizada pelo Instituto Data Folha, as Forças Armadas perduram como instituições com maior índice de confiança. Este fortalecimento institucional, percebido pela sociedade brasileira, é fator que inspira momento favorável ao debate da temática Defesa Nacional.

Intencionando uma agenda destacada, as assessorias de RIG, das instituições correlatas a matéria, se enquadram como uma notável ferramenta de proteção aos interesses do assunto ante aos profusos setores dos poderes nacionais.

Atualmente, praticamente todos os Ministérios e órgãos dos poderes nacionais possuem em sua organização uma assessoria de RIG, às vezes com nomeação diversa, com tarefa de acompanhar, monitorar, analisar e convencer no que afeta aos assuntos ligados a Defesa Nacional.

Tais assessorias exercem influência, dentro de perspectiva informacional, justamente no sentido de proporcionar segurança ao tomador de posição no contexto do processo decisório.

O Ministério da Defesa (MD) possui assessoria, denominada “Assessoria Parlamentar”, com a responsabilidade de coordenar posicionamentos e direcionar assuntos das forças singulares. Cada Força Armada possui estruturas de RIG com peculiaridades de organização e atuação.

Como a proposta deste artigo é analisar atividades de RIG da MB e sua consonância com complexas demandas do atual cenário sociopolítico, a abordagem será limitada à MB, foco de estudo do próximo item.

4 AS RELAÇÕES INTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS NA MB

A Política Naval²⁰ da MB enumera inúmeros pressupostos básicos para alcance dos Objetivos Estratégicos entre eles: busca da regularidade orçamentária-financeira, indispensável ao pleno cumprimento da missão e à continuidade dos projetos estratégicos; e atuação junto a segmentos dos poderes Executivo e Legislativo, a fim de moldar um arcabouço legal favorável ao cumprimento da missão, com foco na gestão e racionalização de recursos.

¹⁹ Disponível em: <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/07/10/9b9d682bfe0f1c6f228717d59ce49fdci.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2019.

²⁰ Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/politicanaval>. Acesso em: 20 ago. 2019.

Nessas circunstâncias, RIG se inserem como primordial instrumento para obtenção dos objetivos estratégicos. Na MB, essas ações são conduzidas pela Assessoria de Relações Institucionais do Gabinete do Comandante da Marinha. A seguir, serão abordadas a organização e atuação dessa Assessoria.

4.1 ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DAS RIG NA MB

A Assessoria de Relações Institucionais é originária das antigas Assessorias Parlamentares do Ministério da Marinha e Comando da Marinha, e possui a designação atual a partir do ano de 2013.

Suas competências estão previstas no Regulamento do Gabinete do Comandante da Marinha (2014) e atribuições descritas no Regimento Interno do Gabinete do Comandante da Marinha (2014).

Dentre as atribuições destacam-se assessoramento no relacionamento com os órgãos dos poderes Executivo e Judiciário; monitoramento e atuação no trâmite das proposições legislativas no Congresso Nacional; transmissão de orientações do Comandante da Marinha (CM), visando a atuação dos comandos de área (Distritos Navais) junto às esferas dos poderes estaduais e municipais; e apoio ao CM no comparecimento ao Congresso Nacional e demais órgãos dos outros poderes.

Organizacionalmente, é constituída por seis assessorias subordinadas: Assessoria de Análise Legislativa, Assessorias junto à Câmara dos Deputados, ao Senado Federal, ao poder Executivo, ao poder Judiciário e Assessoria de Orçamento, ligada aos órgãos afetos a questão orçamentária, em especial, o Congresso Nacional.

Dentre as principais ações de atuação da Assessoria podem ser relacionadas a participação em audiências públicas e defesa de teses afetas aos interesses da MB; divulgação de pareceres e notas técnicas; representação perante os decisores nos mais diversos níveis de influência; análise de riscos e cenários; elaboração de estratégias; e uso da comunicação social.

A força de trabalho prevista é de doze oficiais/civis assemelhados divididos entre a chefia e assessorias subordinadas e sete praças que labutam no apoio administrativo. Oficiais e praças são provenientes de diversos quadros da Marinha, de ambos os gêneros, e possuem distintas formações acadêmicas.

Não existe no sistema de formação da MB, capacitação específica para a área de RIG e componentes da Assessoria se furtam de formações pregressas, bem como de cursos pontuais realizados, principalmente, nas casas legislativas e instituições privadas.

O Assessor Chefe é oficial do último posto do escalão de oficiais superiores, Capitão de Mar e Guerra, e está subordinado hierarquicamente ao Subchefe do Gabinete, Chefe do Gabinete e finalmente ao CM.

A Assessoria de Análise Legislativa é responsável pelo acompanhamento e monitoramento das proposições legislativas, anteprojeto e demais documentos dos poderes que possam representar algum interesse. Após a identificação deles, também é encarregada pela disseminação aos órgãos técnicos da MB, no intuito de obter subsídios que serão utilizados para auxiliar o CM na definição do posicionamento e atuação perante os poderes nacionais e instituições.

Além deste mapeamento interno, a Assessoria de Análise Legislativa busca e produz uma série de informações externas que complementam a análise, tais como: posicionamento e interesse de diversos órgãos, histórico de proposições similares, opinião pública e outros.

Para administração desse grande matiz de dados, é utilizado recurso computacional chamado “ASPAR”, que consolida todas as informações obtidas. Em função do avanço da era digital e aumento numérico considerável de proposições, este tem sido gargalo dificultoso para a assessoria. Atualmente, são monitoradas cerca de três mil proposições de interesse da MB.

As assessorias junto à Câmara dos Deputados, ao Senado Federal, ao Poder Executivo e Judiciário também auxiliam no mapeamento em suas esferas de atuação, de modo a assistir à formulação de estratégias.

Elaboradas as estratégias, o Assessor Chefe submete à apreciação do CM, e após ratificadas, dissemina às assessorias subordinadas para atuação ante aos decisores nos poderes nacionais, com finalidade de influenciar em alterações, aprovação e até mesmo rejeição das proposições. Este processo possui atributos fluídos e cíclicos, permitindo reavaliações constantes.

Dentre os principais temas que permeiam a atividade da Assessoria sobressaem: projetos estratégicos da Força; orçamento da área de Defesa Nacional; questões afetas à Autoridade Marítima e suas influências no Poder Marítimo Nacional; Proteção Social dos militares; Garantia da Lei e da Ordem, Terrorismo, Acordos Internacionais, Carreira e Sistema de Ensino Naval; e ordenamento jurídico relacionado às atividades da MB.

Outra prática exercida permanentemente pelas assessorias subordinadas é a busca do fortalecimento institucional da MB perante os diversos órgãos. Esta tarefa é auxiliada pelos assessores de RIG dos comandos de área espalhados pelo país, a fim de proporcionar maior capilaridade de atuação.

Para consecução de suas atividades, a Assessoria promove audiências com o CM e demais membros do Almirantado, organiza visitas institucionais aos projetos estratégicos como o Programa Nuclear da Marinha (PNM) e o Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), ao Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR) e diversas organizações militares estratégicas como a Esquadra, o Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais e os Distritos Navais.

A Comunicação Social se reveste diuturnamente de importância para as RIG da Assessoria. Visto que não existe previsão organizacional de assessoria subordinada para tratar especificadamente do tema, tais demandas, presentemente, são destinadas ao Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), órgão responsável pelo assunto na MB.

Uma das mais desafiantes dificuldades da Assessoria é a mensuração de resultados de sua atuação. No momento, a Assessoria possui índices de medição dentro do Planejamento Estratégico do Gabinete do Comandante da Marinha, mas por inúmeras vezes, é difícil a compreensão pelos diversos setores da MB dos resultados apresentados.

As complexas demandas correntes, abordadas neste estudo em itens preliminares, fazem com que as RIG na MB necessitem de constante aperfeiçoamentos, a despeito do trabalho realizado, elogiado e reconhecido, por inúmeros órgãos dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

No próximo item este autor descreverá oportunidades de melhorias visualizadas a partir deste contexto.

4.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA DAS RIG NA MB

Na atualidade, onde única constante é a mudança em um ritmo progressivamente acelerado, desafios para as instituições serem capazes de florescerem em suas atividades, tornam-se cada vez mais ilimitados.

Uma estratégia eficaz de relacionamento institucional passa, gradualmente, a fazer parte da agenda dos altos escalões, na busca de minimizar riscos e explorar oportunidades.

Nesse sentido, após descrição das atividades de RIG da MB, exercidas pela Assessoria de Relações Institucionais, e sua inserção no atual cenário sociopolítico brasileiro, este autor vislumbrou oportunidades de melhoria na estruturação e atuação deste ambiente.

Oliveira (2004) aborda que ponto forte destacado da atuação das assessorias das Forças Armadas, entre elas a da MB, é o forte vínculo criado a partir de troca de informações confiáveis e precisas.

A credibilidade institucional da MB permanece com os níveis mais elevados pelos últimos dez anos. Entretanto, se faz necessário ajustes para obtenção de profícuos resultados.

A legitimação do trabalho da Assessoria existe e é compreendida pelos órgãos envolvidos nas RIG e suas atribuições e competências encontram-se normatizadas. Entretanto, uma regulamentação das RIG no contexto nacional reafirmará essas constatações e permitirá incremento do espectro de influência da MB.

Ao possibilitar depuração do ambiente e identificação de atores, a regulamentação privilegia aqueles que já exercem suas atividades sob os ditames legais. É, sim, portanto grande oportunidade de ampliação de atuação da Assessoria de Relações Institucionais da MB (OLIVEIRA, 2018).

O Assessor Chefe, na estrutura organizacional, possui dois escalões intermediários, até o decisor de mais alto nível da MB. Apesar de não se ter observado ainda severas consequências negativas desta estruturação, este autor entende que a Assessoria deveria estar conectada diretamente ao mais alto nível de decisão, a fim de proporcionar um alinhamento mais robusto entre a área de RIG e toda a instituição.

Filho (2019) destaca que quanto mais distante e ambíguos os laços da área de RIG com os altos escalões, maior risco de perda do contato com questões estratégicas importantes.

A Força Aérea Brasileira (FAB) possui sua organização de RIG diretamente ligada ao mais alto nível, como exemplo de estruturação.

Na MB, as áreas de Inteligência e Comunicação Social têm esta subordinação. As atividades de RIG, integradas com essas atividades, como analisadas neste estudo, seguem este diapasão desta necessidade corrente.

As RIG são investimento e não custo. A Assessoria ao ser referência em sua área de atuação, quantifica o impacto das decisões para a instituição como um todo. O panorama corrente demanda investimentos na estruturação, principalmente no que concerne aos avanços tecnológicos e capacitação de pessoal.

O recurso computacional da Assessoria, “ASPAR”, necessita modernização para enfrentamento dos desafios tecnológicos, em especial o *Big Data*. A informação qualificada, baseada na ciência, possui papel fundamental nas RIG e sua disponibilização e automatização de processos serão essenciais para delineamento de eficazes estratégias.

Galvão (2018) traçou este paralelo: A política e a ciência fazem um curioso casamento. Na política, percepções são realidade e fatos são negociáveis. Os interesses e objetivos conflitantes muitas das vezes se prestam a seletividade dos fatos para alcançar resultados. Na ciência, fatos são realidades.

Nessa perspectiva, este autor aborda a capacitação. Não obstante composição multidisciplinar da força de trabalho da Assessoria, é necessário investimento em qualificações na área de RIG mais especializadas, preferencialmente, até o nível mestrado.

Para a execução de profícuos trabalhos em RIG, não basta um sorriso no rosto. É necessário capacitação, inteligência, análise e conteúdo, para geração de argumentos e subsídios (VENTURA, 2019).

Também é essencial, uma disseminação interna dos conhecimentos obtidos para permitir nivelamento da equipe e obtenção de uniformização de procedimentos.

As RIG ainda sofrerão mudanças profundas tanto em essência, como em seus processos, mas continuarão sendo altamente estratégicas e demandarão cada vez mais profissionais capacitados (NAVARRO, 2018).

Outra oportunidade vislumbrada está conectada a área de comunicação. A Assessoria não possui setor específico sobre o assunto e tem que se remeter ao CCSM para obtenção dos insumos e serviços, elevando assim um nível de relacionamento.

Como analisado anteriormente, o corrente cenário demanda visão integrada destes dois segmentos em razão dos altos fluxos de informação atuais.

Fiorelli (2019) grifa que as transformações dos meios de comunicação propiciaram uma ruptura nos antigos fluxos de informação, transformando conceitos anteriores de tempo e espaço.

Por fim, nesta análise, o objeto de melhoria destacado é a mensuração de resultados. É instrumento essencial e que requer constante atenção e reformulação conforme panorama sociopolítico. Persiste sempre o desafio da definição do que será medido e quais índices adotados.

A Assessoria possui índices de acompanhamento, mas ainda carece de melhor apresentação dos resultados obtidos, de forma clara e precisa, não só ao tomador de decisão de mais alto nível, mas também a instituição MB como um todo.

Ainda existe muito desconhecimento das outras áreas sobre o que faz o setor de RIG. Isso precisa estar claro para facilitar a cooperação necessária, por exemplo, na obtenção de informações das áreas técnicas para embasar a atuação do profissional (GALVÃO, 2018).

As oportunidades de aprimoramento apresentadas pelo autor não esgotam a variedade de assuntos que o tema suscita em razão do cenário sociopolítico. Diversas outras se apresentarão para a Assessoria de Relações Institucionais e representarão grandes desafios para o contínuo trabalho em prol da defesa dos interesses da MB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as atividades de RIG da MB e sua consonância com as complexas demandas do atual cenário sociopolítico.

Dentre os inúmeros conceitos estudados, foi identificado que RIG é uma atividade organizada, exercida dentro dos ditames legais, por grupos de interesses definidos, que serve essencialmente para que tomadores de decisão reduzam assimetria de informações e poder, controlem maior legitimidade das decisões e exerçam influência sobre o processo decisório.

É uma atividade legítima, mas que ainda carece de uma regulamentação específica.

Por intermédio da análise dos fundamentos e forma de atuação dos agentes de RIG, ficaram evidenciadas três etapas importantes do processo empregadas na defesa de interesses: identificação; informação; e influência. Para colocar em voga estas ações é necessário dispor de ferramentas de análise e monitoramento, estratégias de atuação, e capacidade de persuasão.

Observou-se que para obtenção de resultados satisfatórios na atuação, atividades de RIG devem ser exercidas estrategicamente por profissionais devidamente capacitados que retenham múltiplas habilidades desejáveis.

Constatou-se que as RIG vivem um momento especial e talvez, inflexivo, no cenário sociopolítico. A conjuntura atual é fator preponderante para engrandecimento das atividades e variados assuntos relevantes vêm sendo debatidos como: regulamentação, mensuração de resultados, aplicação de tecnologia e inovação, capacitação profissional, integração da comunicação, cultura da integridade, inteligência política, gestão do tempo, entre outros importantes ligados ao planejamento estratégico das instituições e do poder público.

Neste sentido, confirmou-se que a temática da Defesa Nacional nunca esteve tão presente no cenário das RIG, fazendo com que elas se revistam de importante papel na busca pelo aumento da percepção social para importância da matéria.

Como ferramenta para a conquista de tal objetivo, visualizou-se que as assessorias de RIG, das instituições afetas a temática, se enquadram como eficaz dispositivo para execução da defesa dos interesses do assunto ante aos diversos setores dos poderes nacionais.

Nesta moldura, foi enquadrada a Assessoria de Relações Institucionais do Gabinete do Comandante da Marinha, organização responsável pelas RIG na MB. Após averiguada sua estrutura e atuação, a despeito da credibilidade atestada, foram observadas oportunidades de aprimoramentos frente aos problemas atuais, destacando-se ações relacionadas a regulamentação, organização estratégica, aplicação de tecnologias, capacitação, comunicação e mensuração de resultados.

Cabe mencionar que as oportunidades de melhoria se conformam como amplos desafios para as atividades de RI na MB e em maior projeção para a Defesa Nacional.

E por fim, em consonância com o objetivo deste artigo, conclui-se que as atividades de RI na MB estão situadas no contexto de atendimento às complexas demandas do atual cenário sociopolítico, entretanto, carecem de oportunidades de melhorias, a fim de proporcionar-lhes maior eficiência e efetividade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Kelly. Relações Governamentais em um novo Brasil. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 5, ed. 3, 2018.

ANDRADE, Rodrigo Martins Navarro de. **Relações Governamentais Estratégicas**. Brasília: Clube dos Autores, 2015.

ATHIA, Guilherme. Relações Governamentais e a liderança, uma comunicação especial. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 5, ed. 3, 2018.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**. São Paulo: Malheiros, 2000.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. **Regulamento do Gabinete do Comandante da Marinha**. Brasília, 2014.

_____. **Regimento Interno do Gabinete do Comandante da Marinha**. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. 2012a. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf. Acesso em: 15 ago. 2019.

_____. **Política Nacional de Defesa**. 2012c. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf. Acesso em: 15 ago. 2019.

CASTELO BRANCO, Paulo. Mais Brasil, menos Brasília pelo amor de Deus! **Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais**, Brasília, ano 2, ed. 7, 2018.

COSTA, Maria Elisa Dias Diniz. **Comunicação e Relações Governamentais: a importância de uma visão integrada**. São Paulo: Life Editora, 2019.

ELIAS, Augusto Fortuna. **O uso ineficiente da comunicação interna por profissionais de relações governamentais**. São Paulo: Life Editora, 2019.

ERVOLINO, Ivan; OLIVEIRA, Danilo Amaral de. **O impacto da tecnologia para o mundo de relações governamentais**. Brasília: Pensar RelGov, 2018.

FARHAT, Saïd. **Lobby O que é. Como se faz. Ética e transparência na representação junto a governos.** São Paulo: Petrópolis: ABERJE, 2007.

FILHO, Sergio Pauperio Serio. **Relações governamentais: um modelo organizacional para gerar valor.** São Paulo: Life Editora, 2019.

FIORELLI, Pedro Henrique. **Relações Institucionais e a gestão integrada de stakeholders no século XXI.** São Paulo: Life Editora, 2019.

GALAN, Gilberto. **Relações Governamentais & Lobby. Aprendendo a fazer.** São Paulo: ABERJ, 2012.

GALVÃO, Eduardo Ribeiro. **Fundamentos de Relações Governamentais.** Brasília: Clube de Autores, 2016.

_____. **Relações Governamentais e Inovação.** Brasília: Pensar RelGov, 2018.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. Cursos oferecem maior qualificação para os profissionais de Rel Gov. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 4, ed. 1, 2017.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira; NAVARRO, Rodrigo (org). **MBA em Relações Governamentais da FGV. Trabalhos Acadêmicos Selecionados.** São Paulo: Life Editora, 2019.

MACEDO, Gutemberg. **O poder da Inteligência Política.** 2017. Disponível em: <http://gutemberg.com.br/gutemberg/2044-2/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

MADRUGA, Florian Augusto de Abreu Coutinho. **O Congresso Nacional, as relações civis-militares e a política de defesa no Brasil (1999-2014).** Dissertação. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

MATTAR, Joaquim José Marques. **Relações governamentais e institucionais e as novas organizações no mundo globalizado.** 2009. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6876. Acesso em: 10 ago. 2019.

NASSAR, Paulo; MENDES, Ricardo. **Inovação digital e novas práticas de lobby.** 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2016/09/1814962-inovacao-digital-e-novas-praticas-de-lobby.shtml>. Acesso em: 19 jul. 2019.

NAVARRO, Rodrigo. Perspectivas para o profissional de Relações Governamentais. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 5, ed. 1, 2018.

NAVARRO, Rodrigo; NETO, Raul Curry. Novas competências e perspectivas em Rel Gov. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 6, ed. 2, 2019.

NEIL, Michel. O profissional de RIG e a síndrome do incompreendido. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 6, ed. 1, 2019.

NÓBREGA NETO, Manuel Gerônimo da. As lideranças do Congresso Nacional. **Revista Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais**, Brasília, ano 1, ed. 4, 2017.

OLIVEIRA, Alexandre Bessa de. **A regulamentação do lobby no Brasil**: Oportunidade de atuação da Assessoria de Relações Institucionais da Marinha do Brasil no Congresso Nacional. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Superior de Guerra, Brasília, 2018.

OLIVEIRA, Andréa Cristina de Jesus. **Lobby e representação de interesses**: lobistas e seu impacto sobre a representação de interesses no Brasil. Tese. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

QUEIROZ, Antônio Augusto de. **Relações institucionais e governamentais**: o que é, como e onde se faz. Brasília: DIAP, 2015.

SANTOS, Manoel Leonardo; CUNHA, Lucas. **Percepções sobre a Regulamentação do Lobby no Brasil**. Brasília: IPEA, 2015.

SELIGMAN, Milton; MELLO, Fernando. **Lobby desvendado**: Democracia, políticas públicas e corrupção no Brasil contemporâneo. São Paulo: Record, 2018.

SILVA, Juliana. **O poder de influência das redes sociais na política e defesa de causas**. 2018. Disponível em: <http://www.metodobrasilia.com.br/blog/o-poder-de-influencia-das-redes-sociais-na-politica-e-defesa-de-causas/>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SCHMIDT, Marcelo Winch. **Lobby, ética e transparência nas relações institucionais e governamentais**. 2008. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/11011/lobby-etica-transparencia-nas-relacoes-institucionais-e-governamentais>. Acesso em: 15 jul. 2019.

VENTURA, Fabio. **Os desafios das mulheres de RelGov**. 2019. Disponível em: <https://sigalei.com.br/blog/os-desafios-das-mulheres-de-relgov/>. Acesso em: 25 ago. 2019.

VENUTO, Carolina Amaral; FAYET, Eduardo Alves. **Cartilha de Relações Institucionais e Governamentais**. Brasília: Abrig, 2019.

VISCONTI, Luiz Fernando. Relações Governamentais, a democracia às claras. **Revista Diálogos irelgov**, São Paulo, ano 4, ed. 1, 2017.