

Edição 3 - Agosto 2017 | Ano II

REVISTA BRASILEIRA DE

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GOVERNAMENTAIS



Abrig

Associação Brasileira de
Relações Institucionais
e Governamentais

**GESTÃO DE
TEMAS GANHA
IMPORTÂNCIA
EM CENÁRIOS
CADA VEZ MAIS
COMPLEXOS**

Ricardo Santiago

**RELAÇÕES
GOVERNAMENTAIS
EM UM CONTEXTO
ENERGÉTICO DE
TRANSIÇÃO: O CASO
DO BRASIL**

Damian Popolo

**O USO DE
MÍDIAS SOCIAIS
EM ADVOCACY**

David Rehr

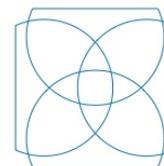


A PROFISSIONALIZAÇÃO DE RIG NO BRASIL

Pesquisa em parceria entre ABRIG e UFMG
revela o novo perfil da atividade no Brasil.

O FATOR CONFIANÇA EM RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

E SUA IMPORTÂNCIA PARA O FUTURO DA ATIVIDADE



MURILLO DIAS, PHD¹⁾
RODRIGO NAVARRO, MBA²⁾



Sumário: O artigo investiga o papel do fator confiança na atividade de Relações Institucionais e Governamentais (RIG), seu contexto no Brasil e no exterior e as perspectivas futuras da atividade no País. São também evidenciadas as consequências da quebra de

confiança e seus impactos no cenário de crise atual. Recomendamos ainda linhas de ação para recuperação de confiança no ambiente de RIG. Palavras-chave: Relações Institucionais e Governamentais, Confiança, Estratégia.

Confiança é um dos elementos de maior importância em Relações Institucionais e Governamentais (RIG). Trata-se de palavra que vem do Latim con-fidere, literalmente “fé comum”. É diferente do inglês Trust, que vem do alemão arcaico Trost, “fé no outro” (Online Etymology Dictionary, 2015). Nesse artigo define-se confiança, suas implicações para a atividade de RIG e a correlação com o cenário de crise atual.

DEFINIÇÕES

Confiança tem sido definida como uma expectativa positiva referente

¹⁾ Prof. Murillo Dias é Doutor em Administração pela ESC School of Business Rennes, França. Master in International Management (Mestre em Administração) pela FGV/EBAPE. Especialista em Gestão Empresarial pela FGV-RJ, Project Management Professional (PMP) pelo PMI, formação em engenharia eletrônica (CEFET, RJ). Empresário do ramo de tecnologia há mais de 15 anos, professor de gestão de projetos e negociações da FGV-RJ. Tutor e Professor-Assistente do FGV on-line. Atuou na iniciativa privada. Autor de livros e artigos publicados no Brasil e no exterior. Especialista em Negociação pelo Program on Negotiation pela Harvard Law School. Leciona a disciplina de Negociações Internacionais e técnicas de Planejamento na ESC Rennes School of Business, França. É membro da International Association for Conflict Management-IACM nos Estados Unidos e faz parte do conselho editorial da Deccan Business Review, em Mumbai, na Índia.]

²⁾ Rodrigo Navarro é executivo sênior, consultor e acadêmico com mais de 27 anos de experiência nas áreas de Relações Institucionais e Governamentais, Estratégia Empresarial e Desenvolvimento de Novos Negócios, trabalhando em diferentes setores para empresas líderes como BMW, Xerox, Telemar, Philip Morris, Nokia, Copersucar, Honda, Syngenta, SCJohnson, Brightstar e Boticario, recebendo reconhecimento internacional. Desde 2000 é professor em diversos MBAs da Fundação Getúlio Vargas, sendo o idealizador, co-desenvolvedor e coordenador do primeiro MBA em Relações Governamentais do Brasil. Membro da Diretoria da Abrig, é Engenheiro de Produção (UFRJ), com dois MBAs (FDC/INSEAD, COPPEAD) e cursos de especialização em Harvard (Negociação), London Business School (Inovação & Liderança) e George Washington University (Business in a Political Age). Concluindo Doutorado em Administração (DBA) pela École Supérieure de Commerce de Rennes, França. Autor de artigos publicados Brasil e no exterior, além dos livros Estratégia de Empresas e Relações Governamentais Estratégicas.

à conduta do outro (Lewicki, McAllister & Bies, 1998), ou um estado psicológico que compreende a aceitação da vulnerabilidade baseada na expectativa de reciprocidade (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998), sendo intimamente relacionada com a honestidade em negociações (Lewicki & Hanke, 2012), elemento fundamental em RIG.

Os estudos envolvendo o fator confiança agrupam-se sob diferentes ângulos e aspectos: (a) modelo unidimensional, em que desconfiança é o oposto da confiança (Mayer, Davis & Schoorman, 1995); (b) modelo bidimensional, em que confiança e desconfiança são dois constructos diferentes, ou fatores independentes (Lewicki & Stevenson, 1998); e (c) modelo transformacional, onde a confiança evolui (ou não) ao longo do tempo (Shapiro, Sheppard, & Cherskin, 1992). Aqui, tendo como foco a atividade de RIG, abordamos confiança como um processo evolutivo, que varia conforme o tempo.

A evolução positiva do fator confiança em RIG envolve a troca transparente, ética e legítima de informações, relacionadas a interesses, com a devida reciprocidade (Gunia et al., 2014), e tem sido estudada sob diversos prismas: (a) entre negociadores (Dias et al. 2014; Olekalns & Adair, 2013); (b) como um processo (Khodyakov, 2007; Barber, 1983); (c) confiança institucional (Khodyakov, 2007); (d) entre grupos (Serva, Fuller & Mayer, 2005); (e) entre instituições e mercado (Fukuyama, 1995); (f) entre Nações (Labonne & Chase, 2010); (g) como um jogo (Malhotra, 2004); (h) em relação ao risco (Evans & Krueger, 2011); (i) associada à honestidade (Lewicki & Hanke, 2012), entre outros.

CRISE NO PAÍS, NAS INSTITUIÇÕES E A RECUPERAÇÃO DE CONFIANÇA

O Brasil atravessa uma de suas piores crises de confiança de sua

história recente. Os sucessivos escândalos de corrupção envolvendo iniciativa privada e governo, em variados setores, além de provocar impacto significativo em indicadores econômicos internacionais e de risco país, trazem um cenário de incertezas e de falta de credibilidade.

Em uma crise generalizada de confiança nas instituições, os reflexos são sentidos não somente na atividade de RIG dentro do País, mas também como somos vistos no exterior.

Logo, para o bem da atividade de RIG, é da maior importância que a confiança em nossas instituições, nas empresas e nas relações entre estas seja reestabelecida o mais rápido possível. É aí que entra o profissional devidamente capacitado, no papel de agente de transformação e de consolidação da confiança. Esse profissional exerce o papel de mediador entre partes.

O PROFISSIONAL DE RIG E O PAPEL DE MEDIADOR

A mediação é definida como uma “intervenção diplomática por terceiros que permite a partes conflitantes a condução de negociações as quais são incapazes realizar sozinhas” (Zartman, 2008).

De acordo com Susskind (2014), o uso de um terceiro (aqui leia-se o profissional de RIG), é desejável nas seguintes circunstâncias:

- Quando o assunto não é de sua área, ou seja, no caso de diferentes formações técnico-acadêmicas, caso bastante comum em RIG, onde esse profissional – valendo-se de sua natural transversalidade – busca o devido apoio de áreas correlatas como jurídico e comunicação, ou específicas como impostos e comércio exterior;
- Quando os relacionamentos são frágeis demais, o que acaba por romper o canal de comunicação entre ambos, ocorrendo, por

exemplo, no caso de um primeiro contato entre uma empresa e um novo ocupante de cargo público;

- Quando tempo e distância forem difíceis de conciliar. Aqui reside a importância de ter um profissional de RIG próximo aos tomadores de decisão, seja em Brasília ou em outra cidade que não a de origem da sede da empresa, onde esta tem interesses (e.g. uma fábrica ou centro de distribuição);
- Quando houver diferentes culturas nacionais (ou multiculturas) envolvidas no processo de negociação. Nesses casos, faz sentido o uso de terceiros (podendo ser o próprio profissional de RIG, se este detiver essas competências, ou consultores externos) quando houver questões como de natureza jurídica (diferentes leis de diferentes países), linguística (o que dificulta a comunicação entre as partes) ou cultural (quando a não-observância de costumes locais dificulta o entendimento mútuo e agrava ainda mais o conflito).

Nota-se, assim, que a atividade do profissional de RIG atende aos requisitos mencionados acima, muitas vezes combinados. Seja uma empresa alemã, que negocia com o Governo brasileiro sua entrada no País (Navarro, Dias e Valle, 2013), seja em empresas familiares onde o relacionamento entre as partes já não existe mais (Dias et al., 2014), os exemplos não param por aí.

O profissional de RIG por definição é um mediador em que as partes confiam. Logo, é de suma importância que o profissional dessa área cultive confiança entre as partes, contruía com boa reputação, concordância entre palavras e ações, além do cumprimento de promessas (Dias, 2016).

A confiança ou conquista-se, ou perde-se. Sabe-se empiricamente que não é fácil recuperar a confiança perdida. Portanto, há que se reconhecer como a confiança evolui. Estudos apontam a evolução da confiança baseada: (a) no medo da retaliação (Lewicki & Polin, 2013); (b) no cálculo do risco positivo (Lewicki & Bunker, 1995); (c) no conhecimento, devido à múltiplas interações prévias (Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992); (d) na identificação, ou seja, após tantas interações bem-sucedidas, um lado é capaz de representar o outro em quaisquer circunstâncias (Lewicki & Stevenson, 1998); e (e) baseada em circunstâncias especiais (Dias, 2016) que promovem a confiança entre as partes, mesmo sem qualquer conhecimento prévio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: COMO SE CONSTRÓI (OU SE RE-CONSTRÓI) CONFIANÇA EM RIG?

Um recente estudo (Dias, 2016) aponta algumas maneiras de se construir confiança, que podem ser complementadas por apontamentos relacionados à uma atividade de RIG

estratégica (Navarro, 2017; Salacuse, 2008):

- Construa a confiança desde o início do relacionamento. Isso se faz por meio de cooperação com a outra parte. Se uma atitude competitiva for desencadeada, será mais difícil uma parte confiar na outra. Em particular, no caso de RIG muito provavelmente farão parte da mesa de negociação diferentes atores. Portanto, mantenha a transparência com todos eles, compartilhando o mesmo nível de informação.
- Reconheça os interesses da outra parte para estabelecer confiança. É difícil confiar em alguém que simplesmente ignora nossos interesses. Em RIG, o Governo tem interesses (e poderes) específicos, que tornam o processo bem diferente. Deve-se, portanto, procurar fazer as perguntas certas e determinar qual o "imperativo político", atentando para os interesses pessoais, profissionais e institucionais dos diferentes interlocutores.
- Não seja o primeiro a provocar a quebra de confiança, nem quebre a confiança. Uma vez quebrada a confiança, uma escalada de conflito é um resultado provável. E às vezes é virtualmente impossível recuperar a confiança plena, ainda mais no que tange negociações com Governo. Apesar de ter ocorrido há muitos anos, um movimento em falso ou promessa descumprida por uma empresa pode ainda perdurar e prejudicar as relações seguintes.
- Seja consistente e cumpra o que promete. É condição fundamental o cumprimento da palavra para construir confiança. Em RIG, ser consistente e cumpridor das promessas feitas não só é condição primordial mas pode ser um elemento diferenciador no tratamento dado pelos interlocutores de Governo à empresa, tornando-a fonte de consulta (formal ou não) para basear futuras decisões, por exemplo, no caso de uma adequação de um ambiente regulatório à uma determinada nova tecnologia que seja do conhecimento daquela empresa em que se confie.
- Repare a quebra de confiança através do perdão. Dê uma segunda chance e não guarde rancor.

Referências

- DIAS, M. (2016). Factors Influencing the Success of Business Negotiations in the Brazilian Culture (Doctoral Thesis). ESC Rennes School of Business, France.
- DIAS, M. et al. (2015). Brazilian Fashion Business Dudalina S/A: Case Revisited. *International Journal of Business and Management Studies*. Vol. 4 (1); pp. 11-24.
- DIAS, M. et al. (2014). Dudalina S/A: Case Study on How to Overcome Succession Barriers on a Brazilian Family Business. *Business and Management Review*, Vol. 4 (1), pp. 217-229.
- EVANS, A. M.; KRUEGER, J. I. (2011). Elements of trust: Risk and perspective-taking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 171-177.
- FUKUYAMA, F. (1995) *Trust the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, NY: Free Press.
- KHODYAKOV, D. (2007). Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. BSA Publications Ltd. Vol. 41(1): 115-132. SAGE Publications.
- LABONNE, J.; CHASE, R. S. (2010). A road to trust. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74, 253-261.
- LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. (1995). Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B.B. Bunker and J.Z. Rubin (eds), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-174). San Francisco: Jossey- Bass.
- LEWICKI, R.J.; McALLISTER, D.J.; BIES, R.J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- LEWICKI, R.J.; STEVENSON, M. (1998). Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda. *Journal of Business and Professional Ethics*, 99-132.
- LEWICKI, R.J.; HANKE, R. (2012). Once fooled, shame on you! Twice fooled, shame on me! What deception does to deceivers and victims. In B. Goldman and D. Shapiro (eds), *The Psychology of Negotiations for the 21st Century* (pp. 211-244). Oxford, UK: Routledge Press.
- LEWICKI, R.J.; POLIN, B. (2013). Trust and negotiation. In: Olekalns, M., and Adair, W.L. (eds.) *Handbook of Research in Negotiation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 161-190.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3 709-734.
- NAVARRO, R. (2017). *Relações Governamentais Estratégicas – Versão Ampliada*. 2ª Ed. Clube de Autores.
- NAVARRO, R.; DIAS, M.; VALLE, A. (2013). BMW and Brazilian Federal Government: Enhancing the Automotive Industry Regulatory Environment. *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, 2013, volume 6 (2), pp.551-567.
- ROUSSEAU, D.M. et al (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(pp), 393-404.
- SALACUSE, J. (2008). *Seven Secrets for Negotiating With Government: How To Deal With Local, State, National, Or Foreign Governments – And Come Out Ahead*. New York: Amacom.
- SERVA, M. A.; FULLER, M. A.; MAYER, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.
- SHAPIRO, D.L.; SHEPPARD, B.H.; CHERASKIN, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- SUSSKIND, L. (2014). *Good for you, Great for me: finding the trade zone and Winning at Win-Win Negotiation*. NY: Public Affairs.
- ZARTMAN, W. (2008). Bias, Prenegotiation and Leverage in Mediations. In: *International Negotiation*, vol. 13, p. 305-310.

Lembre-se dos ensinamentos de Gandhi (1869-1948): "A lei de ouro do comportamento é a tolerância mútua, já que nunca pensaremos todos da mesma maneira, já que nunca veremos senão uma parte da verdade e sob ângulos diversos".

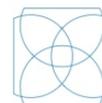
- Cuide de sua reputação. Você é o maior responsável pela própria reputação. No caso de RIG, há ainda um complicador (ou facilitador) adicional: a reputação que está em jogo não é só a do profissional (sua "herança" reputacional), mas também a da empresa que está representando (ou mediando). Cada vez mais a reputação está sendo tangibilizada e considerada como importante externalidade. No caso de empresas que estão com a reputação abalada, mais imperativo ainda é contar com profissionais de RIG capacitados e que tenham reputação ilibada.
- Crie um ambiente cooperativo a fim de promover a confiança.

Cerque-se de pessoas confiáveis, promovendo através do exemplo, a confiança entre as partes. Lembre-se de que confiança atrai confiança. Portanto, em RIG, procure os melhores profissionais para compor o "time", aqueles com as competências necessárias já bem desenvolvidas, com um bom network formado e, de preferência, com experiência e resultados concretos de sucesso na área.

- Em momentos de crise, os esforços para manter a confiança devem ser redobrados, bem como sua vigilância. A crise tende a unir as pessoas, mas após a crise passar, só a confiança mantém as partes unidas. Se você já passou por algum momento negociando com o Governo em uma situação que resultou em ganhos percebidos por todas as partes envolvidas (co-criação de valor), saberá a importância desse ponto em RIG.
- Seja ético e cuide do futuro do

relacionamento. Negocie para o hoje e para o amanhã. Ética, transparência e legitimidade (acesso) são os pilares da atividade de RIG, que deve sempre e idealmente visar o longo prazo.

- Reduza a percepção de risco da outra parte cultivando valor percebido. É mais fácil uma parte confiar na outra quando existe a percepção de quão útil você é. Mais uma vez, o papel estratégico do profissional capacitado de RIG pode fazer a diferença, permitindo que as partes possam gerar opções criativas visando uma melhor distribuição do valor gerado em conjunto. ✕



ATUAÇÃO EM TODAS AS ÁREAS DO DIREITO EMPRESARIAL COM PADRÃO ÚNICO DE EXCELÊNCIA EM TODO O PAÍS



SÃO PAULO
RIO DE JANEIRO
BRASÍLIA
PORTO ALEGRE
CAMPINAS
CAXIAS DO SUL
NEW YORK

TOZZINIFREIRE
A D V O G A D O S

TOZZINIFREIRE.COM.BR