

ALEXANDRE GILDES BORGES

RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS NO PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA:

priorização de recomendações por Processo de Análise Hierárquica

Trabalho de Conclusão de Curso -
Monografia - apresentada ao Departamento
de Estudos da Escola Superior de Guerra
como requisito à obtenção do diploma do
Curso de Altos Estudos de Política e
Estratégia.

Orientador: Cel.Eng.R/1 Osvaldo
Albuquerque Fonseca
Coorientador: Prof. Luiz Octávio Gavião,
D.Sc.

Rio de Janeiro
2022

C2022ESG

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG



ALEXANDRE GILDES BORGES

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

1.1 B732r *Borges, Alexandre Gildes*

Relações governamentais no plano estratégico da marinha: priorização de recomendações por processo de análise hierárquica / CMG Alexandre Gildes Borges . - Rio de Janeiro: ESG, 2022.

70 f. : il.

Orientador: Cel.Eng.R/1 Osvaldo Albuquerque Fonseca

Co-Orientador: Prof. Luiz Octávio Gavião, D.Sc

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2022.

1. Brasil. Marinha. 2. Brasil – Defesa. 3. Planejamento estratégico.
4. Administração militar. 5. Segurança militar. I. Título.

CDD - 355.6

Elaborada pelo bibliotecário Antonio Rocha Freire Milhomens – CRB-7/5917

Os três principais elementos das relações públicas são praticamente tão antigos quanto a sociedade: informar pessoas, persuadir pessoas ou integrar pessoas a pessoas. Naturalmente, os meios e métodos para atingir esses fins mudaram conforme a sociedade mudou.
Edward Bernays

AGRADECIMENTOS

À Deus, por traçar o rumo de minha vida me conduzindo com segurança ao encontro das pessoas certas, timoneiro de minhas ações.

Aos meus pais e minha esposa, que sempre me apoiaram e incentivaram, presentes em todos os momentos da vida pessoal e profissional.

À Marinha do Brasil por me conceder a oportunidade de realizar o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE) na Escola Superior de Guerra (ESG), instituição destinada a tratar da política e do pensamento estratégico brasileiro, com destacada capacidade de aglutinar a sociedade brasileira, civis e militares, em torno de um projeto comum e consensual, sensibilizando as elites de todos os segmentos nacionais.

Ao Comando, Corpo Permanente, em especial aos docentes, oficiais, praças e servidores da ESG, pelos ensinamentos propagados, troca de conhecimentos e experiências, em um ambiente acadêmico de ampla compreensão, fraterno, cortês e respeitoso, que possibilitou constatar a relevância da Escola para o país como centro de excelência para a construção e progresso do conhecimento, onde estudar o destino do Brasil se torna cada vez mais desafiador e crucial ao futuro da sociedade brasileira.

Destaco a minha gratidão aos meus diletos orientadores Cel. Eng. R/1 Osvaldo Albuquerque Fonseca e o Prof. Dr. Luiz Octávio Gavião, seus conhecimentos acadêmicos, aconselhamentos, incentivos e orientações seguras foram imprescindíveis para concluirmos o nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), e, precipuamente, ressalto a amizade, disponibilidade e infinita compreensão, que foram muito além do trabalho de orientação.

Por fim, agradeço a todos estagiários da Turma Bicentenário da Independência, pelo convívio harmonioso de todas as horas, pelas amizades fraternas, experiências compartilhadas, cooperação e respeito.

Se enxergo mais longe, é por ter estado
nos ombros de gigantes
Sir Isaac Newton

RESUMO

Este trabalho propõe uma modelagem de apoio à decisão para priorizar as recomendações estratégicas na área de Relações Governamentais, alinhadas ao Plano Estratégico da Marinha para o período de 2020 a 2040. Assim foram consideradas na pesquisa seis recomendações estratégicas: mapeamento de *stakeholders*; mapeamento das competências do profissional na área de Relações Governamentais; envolvimento da área de Relações Governamentais nas iniciativas estratégicas; gestão interna e externa dos resultados da área Relações Governamentais; uso conjunto de uma estratégia que reúne as diferentes características das Relações Governamentais (jurídica, técnica, ética, cultural, entre outras), submetidos a processo de elaboração de diagnóstico e solução do problema; e avaliação da senioridade e transversalidade da área de Relações Governamentais na estrutura organizacional da Marinha do Brasil. Para a modelagem foi utilizado o método da Análise Hierárquica de Processos, que explora avaliações psicométricas e baseadas em experiências de especialistas. A estrutura hierárquica do problema foi composta com cinco critérios: confiança, compromisso, satisfação, influência mútua, e transparência organizacional. A coleta de dados envolveu o uso de questionário, transmitido a especialistas da Marinha. A recomendação do uso conjunto de uma estratégia que reúne as características das Relações Governamentais obteve a maior prioridade para implementação.

Palavras-chave: Plano Estratégico da Marinha 2040; Relações Governamentais Estratégicas; Análise Hierárquica de Processos .

ABSTRACT

This research proposes a decision support model to prioritize strategic recommendations in Government Relations, aligned with the Navy Strategic Plan for the period from 2020 to 2040. Six strategic recommendations were considered in the research: mapping of stakeholders; mapping of professional competencies in the area of Government Relations; involvement of the Government Relations area in strategic initiatives; internal and external management of the results of the Government Relations area; joint use of a strategy that brings together the different characteristics of Government Relations (legal, technical, ethical, cultural, among others), submitted to a process of elaboration of diagnosis and solution of the problem; and the evaluation of the seniority and transversality of the Government Relations area in the organizational structure of the Brazilian Navy. For the modeling, the Analytical Hierarchy Process was used, which explores psychometric evaluations and is based on expert experiences. The hierarchical structure of the problem was based on five criteria: trust, commitment, satisfaction, mutual influence, and organizational transparency. Data collection involved the use of a questionnaire, transmitted to Navy specialists. The recommendation of the joint use of a strategy that brings together the characteristics of Government Relations obtained the highest priority for implementation.

Keywords: Navy Strategic Plan 2040; Strategic Government Relations; Hierarchical Process Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa Estratégico da Marinha.....	19
Figura 2 – Visão geral dos elementos de Planejamento Estratégico.....	20
Figura 3 – Influência dos governos sob a ótica de RelGov.....	24
Figura 4 – Matriz Poder x Interesse.....	37
Figura 5 – Modelo de seis Forças.....	40
Figura 6 – Governança das RelGov nas empresas.....	47
Figura 7 – Estrutura genérica do AHP.....	49
Figura 8 – Estrutura hierárquica do problema.....	53
Figura 9 – Avaliação do questionário.....	55
Figura 10 – Avaliações completas por transitividade aditiva.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de denominações de estratégia de não mercado.....	21
Quadro 2 – Critérios de avaliação das recomendações de RelGov.....	48
Quadro 3 – Escala de avaliação.....	50
Quadro 4 - Demografia dos Especialistas.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores de Índices Aleatórios do AHP.....	52
Tabela 2 – Avaliações do Especialista 3 aos critérios.....	56
Tabela 3 – Pesos dos critérios por especialista.....	57
Tabela 4 - Pesos das recomendações por especialista.....	58
Tabela 5 – Razão de Consistência das matrizes.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do tema	12
1.2	Problema de pesquisa	13
1.3	Objetivo final	13
1.4	Objetivos intermediários	14
1.5	Delimitação da pesquisa	14
1.6	Relevância da pesquisa	15
1.7	Organização da pesquisa	15
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	O PEM 2040	17
2.2	Relações Governamentais	20
2.3	- As RelGov em Marinhas Amigas	26
2.3.1	Marinha dos EUA	27
2.3.2	Marinha Real Canadense	30
2.3.3	Marinha Real Australiana	31
2.3.4	Marinha Real Britânica (<i>Royal Navy</i>)	32
2.3.5	Marinha Italiana	33
2.3.6	Marinha de Portugal	34
2.3.7	Marinha da Espanha	35
2.3.8	Demais Marinhas na América do Sul	36
2.4	Recomendações na área de RelGov	36
2.5	Critérios para avaliação das Recomendações de RelGov	48
3	METODOLOGIA	49
4	RESULTADOS	55
4.1	Dados coletados	55
5	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	63

APÊNDICE 1 - Modelo de questionário.....	71
APÊNDICE 2 – Avaliações dos Especialistas	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A complexidade e a dinâmica de desafios de magnitude global exigem habilidades e arranjos político-institucionais para solucioná-los. A pandemia, novos conflitos armados, a crise climática, a proliferação nuclear e a quarta revolução industrial são alguns exemplos desses desafios. Esses temas são relevantes ao país e, em particular, à Defesa Nacional, que precisa se preparar diante de condições de fluidez, incertezas profundas e de relações mutáveis para acompanhar tal dinamismo.

As instituições governamentais e corporativas, com e sem fins lucrativos, precisam lidar com as incertezas do hoje e seus desafios para o futuro, visando atingir metas de longo prazo. Isto impõe a necessidade de um planejamento estratégico sólido e efetivo, que permita definir seus rumos e objetivos diante de desse cenário. Em decorrência disto, avaliações político-estratégicas culminaram em documentos balizadores, estabelecendo um marco regulatório à defesa nacional, com destaque à Política Nacional de Defesa (PND), à Estratégia Nacional de Defesa (END) e ao Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) (BRASIL, 2020a; BRASIL, 2020b).

Em 2019, a Marinha do Brasil (MB) publicou o principal produto do processo de planejamento estratégico, o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). O referido Plano, como documento de alto nível, tem o propósito de orientar o planejamento estratégico de médio e longo prazo, por meio de Objetivos Navais (OBNAV¹), estabelecidos pela Política Naval, organizados em uma cadeia de valores, orientados pela Visão de Futuro² da MB. A partir da análise desses objetivos, são elaboradas as Ações Estratégicas Navais (AEN), que contribuirão para o alcance da Missão da MB³.

¹ Os Objetivos Navais são estabelecidos na Política Naval, representam “o que” deve ser feito para alcançar a Visão de Futuro da Marinha no horizonte de vinte anos de 2020 a 2040. (BRASIL, 2019; BRASIL, 2020c, p. 60).

² A Visão de Futuro é assim enunciada no PEM 2040: “Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade”. (BRASIL, 2020c, p. 51).

³ A missão da MB foi atualizada em 2016, teve como condicionantes o artigo 142 da Constituição Federal (CF) e a Lei Complementar nº 97/99, sendo estabelecido o seguinte enunciado: “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa.” (BRASIL, 1988; BRASIL, 1999; BRASIL, 2020c, p. 50).

O PEM 2040 é um documento consolidado e dinâmico, baseado em uma gestão estratégica eficaz, de oportunidades e ameaças, levando em consideração pontos fortes e fracos da MB. O documento estabelece que o decisor estratégico⁴ deve priorizar, definir e alterar as ações estratégicas, quando ocorrerem mudanças de cenários, documentos condicionantes e objetivos. Isto exige uma articulação em diferentes níveis, envolvendo diferentes grupos de interesse (*stakeholders*) internos e externos à instituição, que aqui é generalizada sob a denominação de Relações Governamentais (RelGov). Diversas publicações também abordam essas relações sob a sigla RIG, que acrescenta a palavra “Institucionais” às RelGov. Para simplificar e padronizar a abordagem nesta pesquisa, adotou-se a designação única de RelGov.

1.2 Problema de pesquisa

A implantação das recomendações de RelGov contribuem para melhor gerenciar o PEM 2040, viabilizando oportunidades de melhoria, traçando de maneira proativa e assertiva importantes passos ao alcance dos OBNAV e atuando como um verdadeiro programador estratégico (NAVARRO, 2020a).

Considerando o *status quo* de atuação da área de RelGov na MB e as aspirações por um planejamento estratégico moderno e mais abrangente, há que se pensar nas implicações envolvidas na aderência de cada recomendação, nos bônus e ônus envolvidos na implantação de cada uma delas. Assim, após analisar cada recomendação estratégica, faz-se mister dentro de um processo de tomada de decisão, qual recomendação deve ser priorizada em detrimento de outra, daí a importância de realizar uma comparação fundamentada e de caráter racional. Neste sentido, qual a ordem de prioridade das recomendações levantadas a MB deve seguir para implantar a RelGov no PEM 2040?

1.3 Objetivo final

Com base em uma modelagem de apoio à decisão, o objetivo final desta pesquisa é priorizar as recomendações de RelGov que devam ser implantadas no PEM 2040, a fim de aperfeiçoar o assessoramento de Alto Nível da Marinha.

⁴ O Decisor Estratégico é a autoridade que fixa os propósitos do estudo prospectivo; detém a prerrogativa e assume a responsabilidade pelas decisões que vier a tomar no seu nível de competência. (BRASIL, 2022b, p.16).

1.4 Objetivos intermediários

A fim de alcançar o objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários que proporcionarão o desenvolvimento do estudo:

- Analisar o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), como uma essencial ferramenta gerencial contemporânea, buscando em seu Mapa Estratégico⁵ lacunas de ações estratégicas de RelGov;
- Analisar as RelGov como estratégica para a MB, bem como; a estrutura holística do Planejamento Estratégico de RelGov proposto por Navarro (2019c);
- Descrever seis recomendações de RelGov, práticas e de cunho estratégico, propondo integrá-las ao Planejamento Estratégico da Marinha;
- Analisar planos ou doutrinas de Marinhas amigas em que a RelGov esteja inserida;
- Levantar os critérios a serem utilizados no AHP;
- Explicar o método de apoio à decisão Processo de Análise Hierárquica (*Analytic Hierarchy Process* - AHP, na sigla em inglês); e
- Validar o modelo de apoio à decisão com dados obtidos por especialistas renomados.

1.5 Delimitação da pesquisa

A fim de permitir que este estudo alcance seus objetivos, tanto final, quanto intermediários, o estudo ficou delimitado da seguinte forma:

- na análise do PEM 2040, com foco em seu Mapa Estratégico;
- no planejamento e estratégia de RelGov propostos por Navarro (2019c, 2020a, 2020b);
- nas seis recomendações práticas propostas por Navarro (2020b);
- em onze planos ou doutrinas de Marinhas amigas;
- nos cinco critérios de avaliação das recomendações propostas; e

⁵ O Mapa Estratégico da Marinha é um recurso simples e eficaz, que desempenha o papel de instrumento visual da orientação de alto nível, para que a Marinha, no cumprimento de sua missão, busque atingir sua Visão de Futuro no horizonte de vinte anos de 2020 a 2040. (BRASIL, 2020c, p. 50).

- para utilização do método AHP, a seleção e priorização das recomendações, sob os critérios de avaliação, estão limitadas às opiniões dos especialistas que serão consultados.

1.6 Relevância da pesquisa

O estudo justifica-se pela relevância do PEM 2040 com uma abrangência de 20 anos, sendo o principal produto do processo de planejamento estratégico da MB, tendo sua significância amplificada por ser condicionado pelos documentos de alto nível da Defesa, tais como a PND, a END e o LBDN. O PEM 2040 é sintetizado graficamente pelo Mapa Estratégico da Marinha, que orienta as ações estratégicas decorrentes, além de ter como farol o cumprimento da missão da MB.

O estudo analítico das recomendações e ações para um Planejamento Estratégico de RelGov, proposto por Navarro (2020b), tem sua significância na implantação e controle de tais atividades integradas aos diferentes níveis de um planejamento estratégico, atuando para consecução dos objetivos já definidos, por meio de um processo estruturado e capaz de implantar e mensurar as ações nas várias dimensões, com o correto registro dos impactos decorrentes do atingimento ou não das metas, de forma alinhada à estratégia traçada. A implantação de tal metodologia passou a ser uma meta no mundo corporativo (NAVARRO, 2019b, 2020a).

Acrescendo à pertinência do estudo, Navarro (2020b) apresenta uma série de recomendações práticas e de cunho estratégico, verdadeiras ferramentas para execução e refino da estratégia para a área de RelGov, onde aqui seis foram contextualizadas, selecionadas e priorizadas, por meio de uma modelagem de apoio à decisão, que dada sua relevância pode ser utilizado pelo decisor estratégico, visando a implantação de tais recomendações como oportunidade de aprimoramento do PEM 2040.

1.7 Organização da pesquisa

O Capítulo 1 contextualiza o tema, delimita o problema de pesquisa e enuncia a questão que norteia o presente estudo. Ao analisá-la, estabelece os objetivos intermediários e final a serem alcançados, bem como identifica as condicionantes que delimitam a pesquisa. São apresentados, ainda que sem descrevê-las, as seis recomendações estratégicas na área de RelGov para as quais o modelo de apoio à

decisão a ser desenvolvido. É também apresentada a relevância do trabalho no âmbito da MB.

O Capítulo 2 percorre a literatura disponível, para buscar quem pesquisou sobre o tema para responder à pergunta norteadora; e faz uma digressão teórica sobre os seguintes temas: PEM 2040; Relações Governamentais estratégicas; RelGov inseridas em planos estratégicos e doutrinas de Marinhas amigas; Recomendações Estratégicas na área de RelGov a serem implantadas e os critérios para hierarquização com suas descrições.

O Capítulo 3 descreve a metodologia, incluindo uma breve explicação sobre a ferramenta AHP. É definido como o algoritmo do AHP foi elaborado. Ainda, são especificados os critérios para a escolha dos especialistas, bem como é apresentada a maneira como foram elaborados os questionários.

O Capítulo 4 apresenta os dados coletados e aplica-os ao algoritmo proposto, seguindo-se a análise dos resultados e a validação do método de apoio à decisão desenvolvido.

O Capítulo 5 conclui o estudo, apresentando um resumo da pesquisa; do método e do resultado; enfatizando as delimitações à pesquisa em termos de abrangência e profundidade, apresentando uma resposta à questão norteadora do trabalho. E como trabalho futuro, incentiva-se replicação da metodologia desenvolvida neste trabalho, com outros especialistas; uma maior abrangência de recomendações e a sua aplicação nas outras Forças, dada sua relevância.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Visando melhor orientar a revisão da literatura para responder o problema proposto no estudo, torna-se significativo fazer uma digressão teórica sobre os seguintes temas:

- PEM 2040;
- RelGov;
- As RelGov em Marinhas Amigas;
- Recomendações em RelGov; e
- Critérios para avaliação das recomendações de RelGov.

2.1 O PEM 2040

Imputa-se ao planejamento estratégico a responsabilidade pelo desenvolvimento das instituições de mercado e públicas, com e sem fins lucrativos, fazendo parte de todos os processos organizacionais. Tendo em vista sua vital importância, estudiosos ao longo dos anos vem explorando o tema.

Destarte, vários estudos apontam que não há um consenso sobre o conceito de planejamento estratégico na literatura uma vez que, engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos da organização (FIGUEIREDO, 2000; RASMUSSEN, 1990). Desse modo, Mintzberg (1994) diz que ele envolve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados nas tomadas de decisão. De forma mais pragmática alguns autores apontam para um procedimento formal de tomadas de decisões integradas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Em síntese, Mintzberg (2004) define que o planejamento estratégico é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de tomadas de decisão.

Outras pesquisas aparecem acerca do tema “planejamento estratégico” e “pensamento estratégico”, com um debate sobre as diversas concepções teóricas e analisam as relações existentes, o que de fato eles indicam é existir uma convergência e inter-relação, voltadas à eficácia organizacional (MORESCO; MARCHIORI; DE GOUVEA, 2014; SOUSA; DE CAMARGO DIAS, 2017). Em suma, a despeito do tema compreender diversos conceitos, ressalta-se sua valorosa importância organizacional como uma metodologia gerencial que indica o rumo que a organização deve seguir,

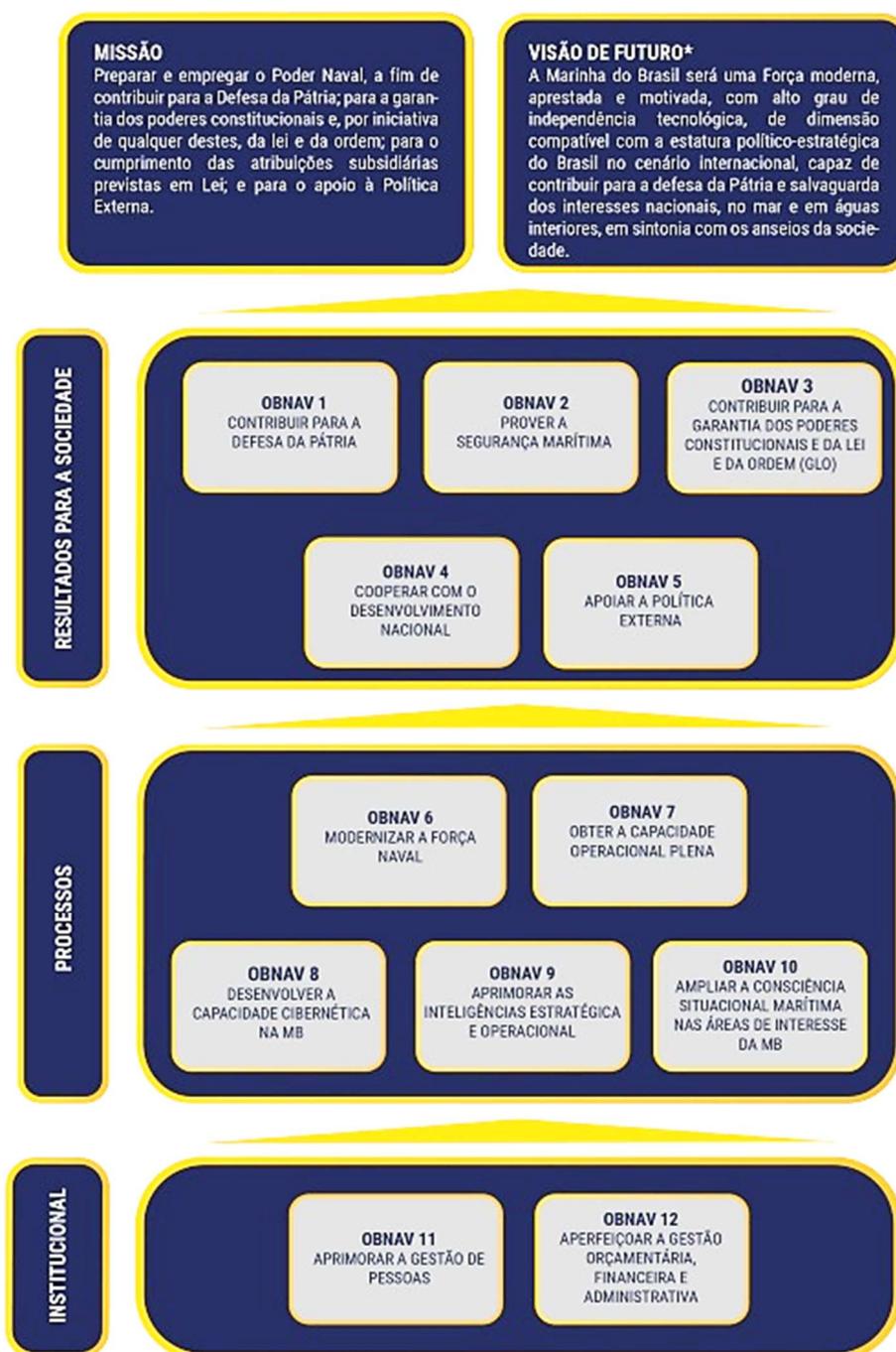
em uma observância e interação com o ambiente externo e interno, focado nos objetivos.

O planejamento estratégico militar brasileiro, no nível setorial, é baseado na PND, na END, e no Cenário Militar de Defesa (CMD). Tem por finalidade construir uma capacidade de defesa, com preponderância na expressão militar do poder nacional, para garantir a manutenção da condição de segurança definida para o País. A partir daí derivam os planejamentos estratégicos militares de cada Força. O Planejamento de Alto Nível da Marinha é orientado pela Sistemática de Planejamento de Alto Nível, cujo documento de maior nível dessa sistemática consiste na Política Naval, que estabeleceu os OBNAV a serem alcançados pela MB (BRASIL, 2018).

A Identidade Estratégica da MB composta por sua Missão; sua Visão de Futuro e seus valores tradicionais é encadeado de forma lógica entre os OBNAV, visualizados no Mapa Estratégico da Marinha. Tal recurso, simples e eficaz, desempenha o papel de instrumento visual da orientação de alto nível, para que a Marinha busque atingir sua Visão de Futuro no horizonte de vinte anos (2020 - 2040). Além disso, o PEM 2040 orienta os planejamentos decorrentes, tendo como farol o cumprimento da missão da MB.

Conforme representado na Figura 1, o Mapa Estratégico é composto pelos doze OBNAV, que são distribuídos em perspectivas interligadas, na qual os localizadas na parte inferior contribuem, de modo geral, com o atendimento dos superiores. Essa distribuição tem o propósito de transmitir, de forma objetiva, a maneira como MB processa os recursos a ela destinados.

Figura 1 – Mapa Estratégico da Marinha



Fonte: Plano Estratégico da Marinha (BRASIL, 2020c).

O caráter dinâmico do PEM 2040 faz com que os rumos a seguir devam ser revisados e atualizados com base na gestão estratégica (TAMA, 2015). As alterações são geralmente motivadas por mudanças de cenários, de documentos condicionantes e objetivos estratégicos. Mudanças ambientais também estão incluídas nesse escopo,

como a mudança de patamar tecnológico, a influência dos *stakeholders*, a opinião pública e a imagem institucional. Neste contexto, um relatório da *RAND Corporation*⁶ identificou os elementos do planejamento estratégico em cinco níveis e as diversas informações que os alimentam (GOLDMAN; WINKLER; THOMPSON, 2022, p.7). Essa estrutura possibilita uma melhor visualização das mudanças de cenários nos ambientes internos e externos, facilitando a gestão estratégica, permitindo assim, uma melhor análise das ações estratégicas que devem ser implantadas ou corrigidas no PEM 2040, cabendo ao decisor estratégico definir as prioridades de tais ações, a Figura 2 apresenta uma visão geral do Planejamento Estratégico.

Figura 2 – Visão geral dos elementos de Planejamento Estratégico.



Fonte: Autor, 2022 (adaptado de GOLDMAN; WINKLER; THOMPSON, 2022, p.7)

2.2 Relações Governamentais

Os recentes desafios em ambientes Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal (PESTEL⁷), em constante dinamismo, conduz a instituição a diferentes cenários, envolvendo diversas esferas de poder e alianças estratégicas. Tais desafios assumem características de volatilidade, incerteza, complexidade e

⁶ A *RAND Corporation* é um *think tank* norte-americano.

⁷ PESTEL - acrônimo utilizado como ferramenta para a análise das informações relacionadas ao ambiente externo da organização, com o objetivo de ajudar a empresa a entender e reagir às mudanças no seu ambiente externo (GUPTA, 2013).

ambiguidade (VUCA⁸) que impactam o cumprimento da missão organizacional. Esse ambiente dinâmico abre vulnerabilidades ao planejamento estratégico, através da ação de grupos de interesse das mais diversas origens, podendo impactar em decisões estratégicas equivocadas (LAWTON; DOH; RAJWANI, 2014).

No âmbito corporativo, a capacidade de lidar com tais externalidades, designadas de “forças não mercadológicas”, pode potencializar o sucesso das instituições governamentais e corporativas, transformando-as em vantagens competitivas (NAVARRO, 2019b; BARON, 2013; BACH; ALLEN, 2010). Navarro (2020a) apresenta um quadro com diferentes estudos e terminologias para as estratégias governamentais utilizadas contra essas forças, conforme o Quadro 1.

Quadro 1- Exemplos de denominações de estratégia de não mercado.

Terminologia	Referências
CPA – <i>Corporate Political Activity</i> (Atividade Política Corporativa- tradução nossa)	FUNK; HIRSCHMAN, 2017; LUX; CROOK; WOEHR, 2011; GRIFFIN ET AL., 2001
CPC – <i>Corporate Political Connections</i> (Conexões Políticas Corporativas - tradução nossa)	CUI ET AL., 2018; SUN, 2018
CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i> (Responsabilidade Social Corporativa - tradução nossa)	SCHERER, 2018; FRYNAS; STEPHENS, 2015; BADDACHE; NICOLAI, 2013; IHLEN; BARTLETT; MAY, 2011
<i>Corporate Diplomacy</i> (Diplomacia corporativa - tradução nossa)	WATKINS, 2007, 2003
<i>Stakeholder Management</i> (Cidadania corporativa - tradução nossa)	HENISZ, 2014; D'AVENI, 2004; HILLMAN; KEIM, 2001; DONALDSON; PRESTON, 1995
<i>Corporate Citizenship</i> (Cidadania corporativa - tradução nossa)	MATTEN; CRANE, 2005; MAIGNAN; FERREL; HULT, 1999
<i>Corporate Lobby</i> (lobby corporativo - tradução nossa)	JIA, 2018; MATHUR ET AL., 2013; VANCE, 2012; FARHAT, 2007
<i>Political Communication</i> (comunicação política - tradução nossa)	MCNAIR, 2011
<i>Business Ethics</i> (ética dos negócios - tradução nossa)	DONALDSON AND DUNFEE, 1999

Fonte: Autor, 2022 (adaptado de NAVARRO, 2020a).

Lawton, Doh e Rajwani (2014) abordam que o ambiente estratégico não mercadológico ainda é pouco explorado, tanto na academia quanto por gestores estratégicos, sendo mais evidente em economias emergentes. Eles destacam a

⁸ A volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade recebem a denominação de “VUCA”, referente aos termos em inglês “*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*” (SHAMBACH, 2004).

influência do governo (subconjunto das forças não mercadológicas) como uma variável inexplicada e indeterminada, dentro dos processos de tomada de decisão estratégica das empresas. Corroborando Voinea e Van Kranenburg (2018), eles enfatizam a participação das instituições políticas no arcabouço legal, que vai da elaboração das leis até sua aplicabilidade, além da formulação de políticas, regras e normas, compreendendo uma estrutura reconhecida de princípios dentro dos quais as empresas operam.

A influência e a importância do governo como significativa força não mercadológica vem sendo estudada nos últimos anos (NAVARRO, 2019a, 2020a, 2020b; GOZETTO, 2018; WRONA E SINZIG, 2018; VOINEA E VAN KRANENBURG, 2018; FUNK; HIRSCHMAN, 2017). Porém uma abordagem sistemática de engajamento institucional em nível estratégico, proposta por Navarro (2019c, 2020a, 2020b), aparecem em poucos trabalhos (LAWTON; DOH; RAJWANI, 2014; SALACUSE, 2008; WIPPERSBERG; WAGNER; LOJKA, 2015; SCOTT, 2015).

Neste contexto da relevância das RelGov, Navarro (2019a, 2020a) considera a atividade como um subconjunto das Relações Públicas, e relata que, a partir de meados da década de 1990⁹, a área no país migrou do nível tático para o estratégico. O governo é um *stakeholder* de significativa influência, tendo em vista a sua autoridade e múltiplo papel de legitimador, regulador e promotor de interesses a nível internacional, regional, nacional e local, no seio de associações e organizações com interesses específicos, entre comunidades de cientistas, de cidadãos locais, de formadores de opinião e público em geral (WILCOX; CAMERON; AULT; AGEE, 2002; SALACUSE, 2008; GROSSE, 2005).

Trabalhos de viés estratégico explorando o governo, como principal *stakeholders*, estão sendo produzidos para estudar o ambiente de negócios extremamente complexo que é o brasileiro, como fruto destes trabalhos, são apresentadas diretrizes dentro do rigor teórico-metodológico; e recomendações eficazes cuja relevância e impacto dos conhecimentos produzidos são justificados na resolução de problemas reais, e no aprimoramento das ações dos profissionais da área de RelGov (DA PATRI, 2011; AZOLIN, 2020; FARHAT, 2007; GALAN, 2012;

⁹ A década de 1990 a área de RelGov ganhou relevância em função dos muitos processos de privatização (Companhia Siderúrgica Nacional, energia, telecomunicações, rodovias etc.), com a tendência de contratação de executivos para essas atividades, em decorrência de suas amplas redes de contatos (NAVARRO; CURY NETO, 2019, p. 39-44).

NAVARRO; DIAS; VALLE, 2013; DIAS; NAVARRO; VALLE; BARROS, 2016; DIAS; NAVARRO, 2018; DIAS, 2020a, 2020b; NAVARRO; DIAS, 2020; GOZETTO; NAVARRO, 2020; GOZETTO; MACHADO, 2019; GOZETTO, 2018, 2020; MANCUSO; GOZETTO, 2018; NAVARRO, 2018, 2019a, 2019b, 2019c, 2020a, 2020b).

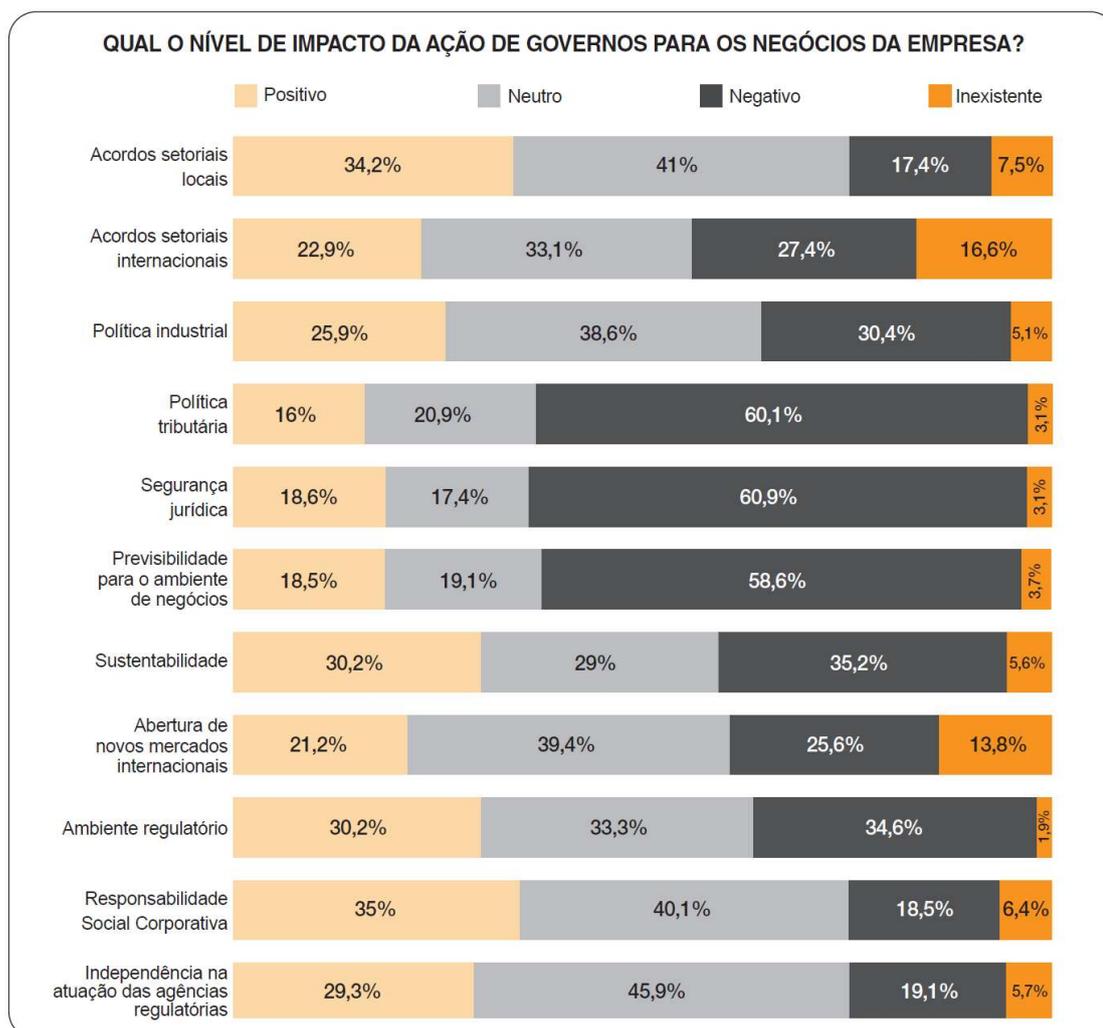
A influência do Governo, na condição de *stakeholder*, foi descrita no Anuário¹⁰ (2021), que aponta aspectos como segurança jurídica, política tributária e previsibilidade para o ambiente de negócio, sendo temas de maior impacto para cerca de 60% de profissionais da área de RelGov das empresas e associações pesquisadas. Corroborando com os resultados do Anuário, a consultoria *McKinsey*¹¹ e a *Foundation for Public Affairs*¹² reiteram a importância da inserção da área de RelGov na gestão estratégica organizacional de qualquer Instituição, visando agregar valor e tornando-se uma vantagem estratégica. A Figura 3 apresenta o nível de impacto da ação dos governos para os negócios da empresa (ANUÁRIO, 2021, p.32).

¹⁰ O Anuário ORIGEM traz o perfil dos principais profissionais de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) da América Latina à frente das maiores empresas privadas, entidades de classe setoriais nacionais, consultorias, escritórios de advocacia especializados e entidades do terceiro setor de âmbito nacional. Disponível em: <https://anuarioorigem.com.br/>.

¹¹ *McKinsey & Company* é uma firma global de consultoria de gestão que atende empresas líderes, governos, organizações não governamentais e organizações sem fins lucrativos. Cabe destacar a matéria “O valor em jogo da intervenção governamental e regulatória é enorme. As empresas que abordam o engajamento externo de maneira disciplinada capturam mais dele”. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/organizing-the-government-affairs-function-for-impact/>.

¹² *Foundation for Public Affairs* é uma das principais associações de profissionais de relações públicas, de caráter global e apartidário. O seu Relatório de *Benchmarking* de 2021 fornece dados e avaliações sobre as estruturas de governança e o envolvimento da liderança institucional. Disponível em: <https://pac.org/>.

Figura 3 – Influência dos governos sob a ótica de RelGov.



Fonte: Anuário (2021, p.32)

Assim Navarro (2019a, 2020a) define Estratégia de Relações Governamentais como um processo formal de engajamento com representantes da administração pública em seus diferentes níveis, com o objetivo de influenciar decisões em uma abordagem de cocriação¹³ de valor percebido, que permita o alcance conjunto dos objetivos estratégicos, com o envolvimento de todas as áreas e dos *stakeholders*.

Tendo em vista que o contato com agentes públicos é intrínseco à natureza das RelGov, torna-se usual a prática tanto do *lobby*¹⁴ quanto do *advocacy*¹⁵, bem como de

¹³ A cocriação pode ser entendida como um processo colaborativo entre a organização e o usuário, capaz de remodelar as expectativas e as experiências juntamente com seus usuários e de agregar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

¹⁴ *Lobby* sintetiza a defesa de interesses, diante de decisões que podem ser tomadas por membros do poder público” (MANCUSO; GOZETTO, 2018, p. 21).

¹⁵ *Advocacy* é considerado o processo organizado e planejado de informar e influenciar tomadores de decisão, por meio de conscientização e engajamento de outros atores da sociedade, com o objetivo de

outras ferramentas disponibilizadas para o uso no processo de gerenciamento estratégico, nas diversas etapas de trabalho. Da Patri (2011) elaborou uma lista com outras ferramentas de trabalho para a defesa de interesses:

- monitoramento das iniciativas de políticas públicas que positivamente ou negativamente afetem seus interesses;
- avaliação inicial do mérito, para classificação em termos de prioridades;
- avaliação de timing para reação ou ação;
- avaliação processual;
- pesquisa de dados e informações;
- identificação do marco regulatório e prováveis impactos futuros;
- avaliação completa do mérito;
- definição do objetivo;
- pesquisa e monitoramento das propostas congêneres.
- identificação dos aliados e oponentes;
- Construção de argumentos ou *advocacy*: dados, estatísticas, pareceres, impactos etc.;
- identificação dos pontos negociáveis e dos pontos não negociáveis.
- construção de coalizões e alianças;
- definição da estratégia, envolvendo mensagens, normas e timings processuais, caminhos críticos;
- busca de suporte na sociedade civil – formadores de opinião, atores, grupos de interesse, mídia, pesquisas de opinião pública;
- formulação e implementação de um trabalho de comunicação pública;
- identificação dos gestores da administração pública e os decisores;
- identificação de alternativas ou o chamado plano B;
- definição do plano de ação; e
- ação ou *lobbying* – parta para o trabalho de convencimento, com suporte técnico, representatividade ampla, e com base local.

promover mudanças ou manter uma política pública de interesse amplo e baseada em evidências concretas (GOZETTO; MACHADO, 2019).

Navarro (2019a, 2020a) elucida que o uso estratégico de tais ações desencadeiam em:

- atividades proativas (MAHON; HEUGENS; LAMERTZ, 2004); que visam minimizar surpresas vindas de instituições políticas, agências reguladoras e instituições sociais; maximizando o alinhamento da empresa com seu ambiente e interesses, por meio da construção de relacionamentos com os principais *stakeholders*, a fim de melhorar a reputação, confiança mútua, troca de informações e sinergias (DIAS; NAVARRO, 2018; ABRATT; KLEYN, 2012; BARON; DIERMEIER, 2007; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003); e
- atividades reativas conduzidas de forma *ad hoc*, sem fins de construção de rede (MAHON; HEUGENS; LAMERTZ, 2004; UZZI, 1997), com o objetivo de influenciar e moldar tal ambiente para obter a vantagem comparativa, evitando interferências indesejadas. Caracterizando uma estratégia não mercadológica transacional (HILLMAN; HITT, 1999).

Na visão adaptada por Navarro (2019c, 2020a), o Planejamento Estratégico na área de RelGov, se apresentam de forma clara e objetiva, relacionando conceitos, modelagens e ferramentas para formulação de ações estratégicas aplicadas, que venham viabilizar qualquer Plano Estratégico para essa área, identificando tendências e perspectivas.

Concomitante ao Planejamento um conjunto de ações estratégicas são recomendadas para a manutenção de diálogo contínuo, profissional, organizado, legal, objetivo, transparente e ético; visando a informação, obtenção de dados, orientações para defesa de interesses e influência, se necessária. Com tais recomendações consolidadas conceitualmente, selecionadas e implantadas, buscase desenvolver uma cultura de um pensar estratégico e um planejamento estratégico na área de RelGov para Marinha do Brasil integrando-as ao PEM 2040, tendo como farol a identidade estratégica da MB.

2.3 - As RelGov em Marinhas Amigas

A relevância do tema se reflete em outros países, onde suas Marinhas incluem ações e atividades de RelGov em seus planejamentos estratégicos (conjuntos ou individuais). Para tal, efetuou-se uma busca na literatura sobre as Marinhas de países

com regime de Governo democrático, com uma estrutura organizacional similar a MB, para o levantamento e análise de planos ou doutrinas com a inserção de RelGov. Assim foram analisados os planejamentos das Marinhas dos EUA, Canadá, Austrália, Reino Unido, Itália, Portugal, Espanha e América do Sul.

2.3.1 Marinha dos EUA

As Forças Armadas dos EUA constituem o maior departamento do Poder Executivo. Sua superioridade tecnológica e capacidade de operar nos seis domínios da guerra (terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético e de informação) garantem segurança aos EUA, atraindo parceiros e aliados. Isto também confere considerável capacidade de dissuasão, desencorajando ações militares de potenciais adversários (FARLIN, 2014).

As Forças Armadas dos EUA são frequentemente utilizadas como instrumento geopolítico de poder, estando globalmente presente em mais de 150 países (MARTINEZ; CHEESMAN; MERCURIO; BOUSIE, 2021). Para tal são disponibilizados vastos recursos financeiros e de pessoal, amparadas por uma estrutura normativa compatível com seu emprego, que inclui a prestação de contas aos contribuintes. Assim, cabe ao Departamento de Defesa (*Department of Defense - DoD*) informar aos cidadãos sobre a natureza das suas atividades, conferindo transparência aos investimentos na defesa nacional, relacionados à *US Navy* (UNITED STATES, 2013).

Aos Comandos Militares é atribuída a tarefa de convencer os órgãos reguladores e legislativos (responsáveis pela área de defesa) que seus programas e operações são bem administrados e dentro das diretrizes orçamentárias, processuais e éticas (MARTINEZ; CHEESMAN; MERCURIO; BOUSIE, 2021). Essa atuação típica de RelGov também é percebida junto aos órgãos de auditoria, avaliação e investigação que apoiam o Congresso, como por exemplo o Escritório de Contabilidade do Governo (*U.S. Government Accountability Office – GAO*¹⁶).

A comunicação social no nível estratégico tem importante papel, no que se refere ao fortalecimento da opinião pública e dos *stakeholders* de maneira favorável

¹⁶ O *U.S. Government Accountability Office* (GAO) examina o uso de fundos, avalia programas e políticas federais e fornece análises, recomendações e outras assistências para ajudar o Congresso a decisões de supervisão, política e financiamento. O GAO é um órgão de auditoria, avaliação e investigação, que apoia o Congresso no cumprimento de suas responsabilidades e ajuda a melhorar o desempenho e a prestação de contas do Governo Federal junto à sociedade. Disponível em <https://www.gao.gov/>.

aos interesses institucionais. Isto ocorre através do engajamento do público chave em programas, planos, temas, mensagens e produtos coordenados e sincronizados com o restante dos instrumentos do poder nacional. A comunicação é impulsionada a partir dos objetivos estratégicos organizacionais. (UNITED STATES, 2014, p. II-5).

Em uma instituição com a dimensão e complexidade do *DoD*, a comunicação estratégica é uma tarefa difícil de realizar, principalmente por conta da quantidade de operações simultâneas ocorrendo globalmente. Essas atividades requerem planejamento e coordenação para alinhar cuidadosamente a mensagem transmitida com a grande estratégia dos EUA (MARTINEZ; CHEESMAN; MERCURIO; BOUSIE, 2021).

Mitrović (2019) afirma que a comunicação estratégica militar dos EUA se originou como um conceito estatal, influenciando as relações internacionais e utilizando-a como parte da estratégia militar. Nesse sentido, a comunicação estratégica pode ser vista em dois níveis: institucional nacional e corporativo. O nível institucional nacional envolve a diplomacia, operações psicológicas, marketing social, propaganda, comunicação de interesses (*lobbying*, representação de interesses e negociação estratégica). O nível corporativo abrange as relações públicas, a comunicação integrada de *marketing*, prática socialmente responsável e atividades políticas corporativas.

O Almirante James G. Stavridis, da Marinha americana, ressalta que a comunicação eficaz exige que os líderes de uma organização assumam um papel precoce e persistente na decisão de como as ideias e decisões são moldadas e entregues. No contexto de segurança nacional, um líder pode melhorar os efeitos do planejamento operacional e das políticas, garantindo que as implicações de comunicação desse planejamento sejam consideradas o mais cedo possível no processo, tornando as comunicações estratégicas em seus efeitos (HOLTZHAUSEN; ZERFASS, 2014, p.355).

Os planejamentos estratégicos das Forças Armadas dos EUA são guiados pela *National Security Strategy (NSS¹⁷)*, emitida pelo Presidente dos EUA, em seu papel de Comandante-em-Chefe. Na *NSS*, a segurança nacional é contextualizada

¹⁷ A Estratégia de Segurança Nacional (NSS) apresenta uma discussão dos interesses, compromissos, objetivos e políticas internacionais dos Estados Unidos, juntamente com as capacidades de Defesa necessárias para deter ameaças e implementar os planos de segurança dos EUA, devendo ser enviada ao Congresso para comunicar a visão de segurança nacional do Poder Executivo ao Poder Legislativo. Disponível em: <https://history.defense.gov/Historical-Sources/National-Security-Strategy/>.

com outros interesses vitais do país e o bem-estar dos cidadãos. Enquanto a *NSS* apresenta a grande estratégia aos quatro instrumentos do poder (Econômico, Militar, Diplomático e Informacional), o Secretário de Defesa dos EUA emite sua própria estratégia, conhecida como *National Defense Strategy* (NDS), para especificar as estratégias de emprego do poder militar. Em seguida, esses documentos balizam a perspectiva dos militares, descrita na *National Military Strategy* (NMS), elaborada pelo Chefe do Estado-Maior Conjunto (*Joint Chief of Staff's -CJCS's*), que estabelece objetivos para apoiar a *NSS* e *NDS* (MARTINEZ; CHEESMAN; MERCURIO; BOUSIE, 2021).

Embora a Marinha dos EUA seja autônoma no *DoD*, com políticas, orientações e práticas exclusivas, há semelhanças com as boas práticas das demais Forças Armadas dos EUA, no que se refere às atividades de RelGov. A Marinha dos EUA possui um Escritório de Assuntos Legislativos,¹⁸ cuja responsabilidade é planejar, desenvolver e coordenar o relacionamento entre representantes do *DoN* e do Congresso, nos assuntos relacionados às políticas, planos e programas da Marinha em trâmite nas casas legislativas. Entre outras tarefas, cabe ao Escritório:

- Auxiliar a preparação e coordenação de depoimentos, declarações, briefings, documentos informativos e posicionamento da Força no Congresso;
- Auxiliar a preparação e coordenação de propostas legislativas, relatórios e comentários sobre projetos de lei e resoluções, ordens executivas e respostas a correspondências do Congresso, e outros assuntos que envolvam a expressão da política do *DoN* sobre assuntos de interesse do Congresso; e
- Apoiar e hospedar os membros do Congresso em viagens de visita às instalações e unidades da Marinha dos EUA.

Esse contexto evidencia que as ações de RelGov com os membros do Governo dos EUA estão integradas em planos estratégicos das Forças. Isto se reflete direta ou indiretamente na Marinha dos EUA, a exemplo do Plano de Operações de

¹⁸ O Escritório de Assuntos Legislativos da Marinha (Navy Office of Legislative Affairs) é dirigido pelo Chefe de Assuntos Legislativos (*Chief of Legislative Affairs - CLA*), sendo o principal adjunto da *SECNAV* para o desempenho das funções e responsabilidades legislativas do *DoN*, com exceção da articulação com as Comissões de Apropriações, que é, por lei, atribuída à Controladoria da Marinha. O CLA se reporta diretamente ao *SECNAV* e o *CNO*. Disponível em: <https://www.navy.mil/Navy-Office-of-Legislative-Affairs/>.

Negócios.¹⁹ Sob a orientação estratégica do *SECNAV*, seus escalões subordinados fazem parcerias com os principais *stakeholders*, coletando melhores práticas dos setores público e privado, monitorando o impacto e o desempenho para compartilhar lições aprendidas, integrando as operações de combate e de apoio.

Dadas as devidas adequações doutrinárias e organizacionais entre as Marinhas do Brasil e dos EUA, as recomendações na área de RelGov propostas neste trabalho são aderentes à forma pragmática com que a Marinha dos EUA trata o tema. Assim, as sugestões de aperfeiçoamento da área de RelGov na MB convergem para um planejamento estratégico moderno e mais abrangente.

2.3.2 Marinha Real Canadense

A *Royal Canadian Navy (RCN)* promove seus objetivos estratégicos na política de Defesa do Canadá, por meio do seu Plano Estratégico 2017-2022²⁰. Esse Plano ressalta que a *RCN* terá que evoluir no atual contexto mundial, orientando-se nas principais tendências de segurança que moldam eventos da atualidade: a evolução do equilíbrio de poder, a natureza mutável do conflito e a rápida evolução tecnológica. Assim o Plano destaca o desenvolvimento da *RCN* em conjunto com as demais Forças, buscando uma ação coordenada no Governo, para fortalecer a sua flexibilidade e capacidade de resposta, atingir alcance global e poder de permanência e continuar a fornecer ao Governo uma ampla gama de opções em relação às operações militares.

O Plano Estratégico da *RCN* 2017-2022 ressalta os desafios da *RCN*, alinhados à Política de Defesa, onde constam ações de caráter estratégico, ligadas ao relacionamento com o governo, a sociedade canadense e outros países, com impactos diretos às atividades de RelGov:

- Criação de uma percepção de valor para a sociedade e governo, em processo construtivo de confiança, através da prontidão da *RCN*;

¹⁹ O Plano de Operações de Negócios (*Business Operations Plan - BOP*) promulga a visão do *SECNAV* para os escalões subordinados, detalhando as ações estratégicas, medindo seus desempenhos. O *BOP* é vinculado à visão estratégica e operativa, promovendo aprendizado, evolução e crescimento contínuos à medida em que o *DoD* prepara as forças navais para o combate. Disponível em: https://media.defense.gov/2020/May/18/2002302000/-1/-1/1/DON_BOP_2020MIDYEARUPDATE.PDF.

²⁰ O Plano Estratégico 2017-2022 (*RCN Strategic Plan 2017 - 2022*) apresenta a nova visão da *RCN* através de três efeitos desejados :pronto para apoiar, pronto para liderar, pronto para lutar. Tem como propósito tornar as forças navais eficazes e preparadas para os desafios incertos que o Canadá estima no futuro. Disponível em https://www.navalassoc.ca/wp-content/uploads/2019/05/rcn_strategicplan_2017-2022_en-s.pdf.

- Manutenção de relacionamentos de longo prazo nas áreas de construção naval e manutenção dos meios;
- Estreita coordenação com o Governo para que a *RCN* possa contribuir significativamente para as operações conjuntas nos ambientes marítimo e terrestre;
- Modernização de suas práticas de gestão empresarial através do desenvolvimento de ferramentas e processos para melhor enfrentar os desafios da Defesa, ampliando a transparência do orçamento de Defesa, desenvolvendo um diálogo construtivo com o Governo e o Chefe do Estado-Maior de Defesa;
- Estabelecimento de um sistema de indicadores de desempenho para medir o sucesso do planejamento, em relação ao alinhamento com as políticas governamentais e ao relacionamento com o Governo;

A ampla cobertura de ações de RelGov nos Planos estratégicos da RCN ressaltam a importância do tema para aquela Marinha. A visão de futuro do *Leadmark 2050*²¹ resalta a importância de fortalecer o relacionamento com o governo, com a sociedade e globalmente. O Plano de Ação da Marinha Digital²² apresenta ações estratégicas de RelGov, que incluem o mapeamento de *stakeholders* e o desenvolvimento de capacidades de inteligência artificial e mapeamento de redes. A própria legislação do Canadá, através da Carta Canadense de Direitos e Liberdades, destaca a importância estratégica das RelGov.

2.3.3 Marinha Real Australiana

A *Royal Australian Navy (RAN)* tem como orientações estratégicas o Livro Branco de Defesa de 2016 e a Atualização Estratégica de Defesa²³ (2020), combinada

²¹ *Leadmark 2050* é o documento expedido pelo Comandante da *RCN*, que descreve a razão de existência da Marinha do Canadá, suas tarefas e como deve evoluir para enfrentar os desafios do futuro. Disponível em <https://www.navalassoc.ca/wp-content/uploads/2019/05/Leadmark-2050-13-May-2016.pdf>.

²² Plano de Ação da Marinha Digital (*RCN Digital Navy Action Plan*) é o documento expedido pelo Comandante da *RCN*, que se destina a promover os objetivos relacionados à inovação, conforme a política de defesa do Canadá e o Plano Estratégico da Marinha 2017-2022, com foco na era digital. Disponível em https://www.navalassoc.ca/wp-content/uploads/2021/04/rcn_digital_navy_action-plan.pdf.

²³ A Atualização Estratégica de Defesa 2020 (*Defence Strategic Update*) apresenta os desafios do entorno estratégico da Austrália e suas implicações para o planejamento de Defesa. Ela fornece uma nova estrutura de política estratégica para garantir que a Austrália seja capaz de moldar o ambiente em favor de seus interesses e, quando necessário, responder com a força militar. Disponível em: <https://www.defence.gov.au/about/strategic-planning/2020-defence-strategic-update#:~:text=Released%20on%201%20July%202020,their%20implications%20for%20Defence%20planning>.

com o Plano de Estrutura de Força de 2020²⁴, a partir destes marcos normativos com o devido realinhamento estratégico foram elaborados os seguintes planos estratégicos da RAN: Plano *MERCATOR*²⁵ e Plano *PELORUS 2022*²⁶, que apoiam a realização de cada um dos cinco Resultados da RAN (objetos estratégicos da RAN).

Embora não haja uma indicação explícita de ações de RelGov nesses planos, o Plano Corporativo de Defesa 2022–26²⁷ (plano de nível estratégico) apresenta medidas de desempenho e metas associadas e vinculadas às principais atividades e programas de Defesa que têm relação ao tema RelGov. Essas medidas de desempenho se concentram na avaliação da entrega das principais atividades em todos os níveis da Defesa, incluindo a prestação de contas à sociedade, tornando o tema Defesa mais compreensível à população. São também incluídas algumas formas de emprego das Forças de Defesa Australiana (*Australian Defence Force - ADF*), demonstrando como alcançam a missão e atingem os objetivos estratégicos. Por outro lado, cabe também ressaltar que as atividades de *lobby* se encontram cada vez mais frequentes na pauta de discussões entre as lideranças políticas da Austrália com suas Instituições, que incluem os militares (SCAPPATURA, 2019).

2.3.4 Marinha Real Britânica (*Royal Navy*)

A *Royal Navy* desempenha importante e histórico papel no poder nacional britânico. Doutrinariamente, a Marinha Real Britânica se assemelha à Marinha dos EUA, ao apoiar suas atividades em uma série de documentos estratégicos, com destaque à Estratégia Nacional de Segurança (NSS), à Estratégica de Defesa e Segurança (*National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015*) e à *UK Maritime Power*²⁸ (United Kingdom, 2017).

²⁴ O Plano de Estrutura de Força de 2020 (*2020 Force Structure Plan*) detalha as intenções do governo para novos e ajustados investimentos em capacidade da Força de Defesa Australiana para implementar os novos objetivos estratégicos contidos na Atualização Estratégica de Defesa de 2020. Disponível em: <https://www.defence.gov.au/about/strategic-planning/2020-force-structure-plan>.

²⁵ O Plano *MERCATOR* (*Maritime Domain Strategy 2040*) reforça o trabalho conjunto da RAN com o governo, indústria e academia. Disponível em <https://www.navy.gov.au/strategy/mercator-2040>.

²⁶ O Plano *PELORUS 2022* orienta a RAN para os próximos quatro anos, estabelecendo objetivos estratégicos. Disponível em: <https://www.navy.gov.au/strategy/plan-pelorus-2022>.

²⁷ O Plano Corporativo de Defesa (*2022–26 Defence Corporate Plan*) é atualizado anualmente de acordo com a Lei de Governança Pública, Desempenho e Responsabilidade de 2013 e abrange 4 anos financeiros. Disponível em: <https://www.defence.gov.au/about/strategic-planning/defence-corporate-plan>.

²⁸ A *UK Maritime Power* (*Joint Doctrine Publication 0-10*) apresenta a doutrina do ambiente marítimo, em coerência com a Doutrina Conjunta do Reino Unido (*Joint Doctrine Publication 0-01*) e os requisitos da OTAN.

Embora esses planos não sejam explícitos em relação às ações de RelGov, o Ministério da Defesa do Reino Unido (*Ministry of Defence - MOD*) desenvolveu uma variável, denominada de “Valor de Defesa”, com a finalidade de simplificar a comunicação do *MOD* com diferentes públicos na Defesa, no Governo, na sociedade ou fora do Reino Unido. Essa variável leva em consideração vários aspectos a serem compreendidos de forma coerente, completa e convincente, a exemplo da dimensão econômica da Defesa, do impacto da estratégia industrial e de políticas sobre aquisição, inovação e exportações (BLACK; FLINT; HARRIS; GALAI; PAILL; QUIMBRE; PLUMRIDGE, 2021).

2.3.5 Marinha Italiana

O Livro Branco de 2015 a Diretiva Nacional de Política Militar (2022) e o Conceito Estratégico do Chefe do Estado-Maior de Defesa²⁹ (2022) descrevem as capacidades da Marinha Militar Italiana (MMI) em conduzir operações conjuntas, com o estabelecimento de uma força de intervenção, capaz de operar em todos os domínios, de forma autônoma ou integrada em dispositivos multinacionais, sob o alcance estratégico da Orientação Política da OTAN e da União Europeia.

A *MMI* não dispõe de um planejamento estratégico nos moldes do PEM 2040, porém as atividades de RelGov são desenvolvidas no âmbito do Ministério da Defesa pelo Gabinete de Relações com o Parlamento,³⁰ cabendo a ele:

- acompanhar as iniciativas legislativas em apreciação pelo parlamento;
- relacionar-se com os órgãos parlamentares e com os Subsecretários de Estado sobre as iniciativas legislativas;
- planejar intervenções dos Subsecretários de Estado da Defesa nas atividades parlamentares e do apoio aos mesmos durante as respectivas sessões;

²⁹ Conceito Estratégico do Chefe do Estado-Maior de Defesa (2022), em consonância com as mais recentes diretrizes emitidas pelo Ministro da Defesa: a Diretiva Nacional de Política Militar (2022), a Estratégia de Segurança e Defesa para o Mediterrâneo (2022) e a Diretiva da Política de Defesa Industrial (2021). Disponível em: https://www.difesa.it/SMD_/CaSMD/Concetto_strategico_del_Capo_di_SMD/Documents/CS_22/Chief_of_Defence_Strategic_Concept_2022_.pdf.

³⁰ O Gabinete de Relações com o Parlamento (*Ufficio Rapporti con il Parlamento*) é um órgão dentro do organograma de assessoria direta do Ministro. Disponível em: https://www.difesa.it/II_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/UfficioRapportiConIlParlamento/Pagine/default.aspx.

- organizar as audiências dos membros do Ministério da Defesa em órgãos parlamentares;
- organizar as visitas de comissões/delegações parlamentares e membros individuais do parlamento a estruturas militares na Itália;
- viabilizar as visitas de autoridades governamentais ou parlamentares aos teatros de operação; e
- analisar arquivos de documentos parlamentares de interesse do Ministério.

Não foi evidenciado um planejamento específico para as ações de RelGov pelo Chefe de Estado Maior da MMI, porém o Centro de Altos Estudos de Defesa³¹ trata a importância do tema.

2.3.6 Marinha de Portugal

O planejamento estratégico da Marinha portuguesa tem como seu produto a Diretiva Estratégica da Marinha³² (DEM 2018), onde as análises de situação constam no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (2013), do Conceito Estratégico Militar (2014) e do Conceito Estratégico Naval (2015).

Nesse sentido, a análise de situação que sustenta a DEM está fundamentada em uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) do ambiente estratégico, com o intuito de identificar os objetivos estratégicos prioritários, que visam aproveitar as oportunidades e superar as ameaças potenciais de uma conjuntura volátil, bem como explorar as potencialidades e as vulnerabilidades da Marinha.

Os objetivos estratégicos respeitam as perspectivas de Gestão adotadas e se enquadram nas orientações estratégicas estabelecidas pelo Chefe do Estado-Maior da Armada, permitindo a construção do Mapa da Estratégia da Marinha, que traduz graficamente a estratégia formulada. De forma a facilitar a concretização dos Objetivos Estratégicos enunciados e auxiliar o alinhamento estratégico dos setores da

³¹ O Centro de Altos Estudos de Defesa (*Centro Alti Studi della Difesa -CASD*) está sendo reconfigurado como Escola Superior Especializada de alta qualificação e investigação na área das ciências da defesa e segurança. Disponível em: https://www.difesa.it/SMD_/CASD/Pagine/default.aspx.

³² A Diretiva Estratégica da Marinha 2018 (DEM 2018) constitui a principal linha orientadora da estratégia da Marinha de Portugal. Disponível em: <https://www.marinha.pt/pt/informacao-institucional/Documents/DEM%202018.pdf>.

Marinha, a DEM identifica, ainda, as Linhas de Ação que enquadram as iniciativas e as medidas concretas a desenvolver.

Na DEM 2018 não foram observadas ações específicas na área de RelGov, porém estudos recentes apontam a relevância do planejamento de Relações Públicas e comunicação em nível estratégico, alinhado aos objetivos organizacionais, à visão e aos valores institucionais (PARDAL, 2019; MORAIS, 2020; MATEUS, 2021). Entretanto, permanece a necessidade de manter a sociedade informada sobre os assuntos militares, “prestando conta” aos pagadores de impostos que sustentam a atividade militar, promovendo seus interesses. Além da sociedade, Pardal (2019) ainda destaca que o governo é *stakeholder* de fundamental importância, pois determina as diretrizes das Forças Armadas. Em vários momentos, as Forças precisam defender seus interesses em diversas temas, que incluem orçamento, diretrizes militares, promoção de seus quadros, parâmetros atuariais e assistenciais, entre outros.

2.3.7 Marinha da Espanha

Na Espanha, a política de defesa determina os objetivos da defesa nacional e os recursos e ações necessários para alcançá-los, sendo os objetivos estratégicos definidos na Diretiva de Defesa Nacional 2020³³ (*Directivas de Defensa Nacional – DDN*) e baseados no livro branco de Defesa (2000). A DDN é o documento máximo do planejamento da defesa da Espanha e ocupa o lugar principal na política de defesa espanhola, após a Lei Orgânica de Defesa Nacional 5/2005. Um Plano Estratégico para a Armada da Espanha ou mesmo um plano no nível do Estado-Maior da Defesa não se encontram disponíveis ao acesso por fontes abertas.

Dulysh (2016) revela a falta de conscientização popular com assuntos de Defesa no país, o que pode revelar alguma desconexão com a sociedade ou dificuldade em divulgar suas atividades institucionais. Isto pode impactar em baixa participação da sociedade com a formulação de políticas de Defesa, que representa um pilar fundamental das democracias modernas e desenvolvidas. Dessa forma, desperdiça-se o potencial apoio social para esse tipo de política, o que se traduz na

³³ As *Directivas de Defensa Nacional (DDN)* têm o propósito de estabelecer as linhas de ação e os objetivos perseguidos pelo Ministério da Defesa para o poder legislativo. Disponível em: <https://www.defensa.gob.es/Galerias/defensadocs/directiva-defensa-nacional-2020.pdf>.

ausência de debate político e social sobre necessidades de defesa e numa maior fragilidade das estruturas em que há necessidade de aprofundar o debate sobre os elementos organizacionais das Forças Armadas.

2.3.8 Demais Marinhas na América do Sul

Buscou-se dentro dos planejamentos estratégicos das Marinhas da Argentina, Chile, Uruguai e Bolívia, bem como em seus respectivos Ministérios da Defesa, ações estratégicas de RelGov ou planejamento que incluía tais ações, porém nada foi encontrado.

2.4 Recomendações na área de RelGov

Algumas pesquisas e estudos que abordam RelGov apontam para diretrizes e recomendações efetivas, que podem ser selecionadas, priorizadas e implementadas, transformando-se em uma vantagem competitiva, aprimorando assim os Planejamentos Estratégicos existentes. Navarro (2019c, 2020b), por exemplo, indicou seis recomendações na área de RelGov, que podem ser interessantes para a aplicação no PEM 2040: (1) mapeamento de *stakeholders*; (2) mapeamento das competências do profissional na área de RelGov; (3) envolvimento da área de RelGov nas iniciativas estratégicas; (4) medição e divulgação interna e externa dos resultados da área RelGov; (5) uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P; e (6) senioridade e transversalidade da área de RelGov na Estrutura Organizacional da MB.

Tais recomendações são alinhadas conceitualmente ao que é difundido pela Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG³⁴) e pelo Instituto de Relações Governamentais (IRelGov³⁵). Identificadas como oportunidades de melhoria de processos, procedimentos, estruturas, sistemas, métricas e estratégias da área RelGov, além de aprimorar a interface com outras áreas na MB (ou seja,

³⁴ A Associação Brasileira de Relações Institucionais e Governamentais (ABRIG) é uma entidade civil sem fins lucrativos, criada em 2007, que prioriza a promoção do debate ético, focando em temas estratégicos para a formulação de políticas públicas e marcos regulatórios, com a participação da sociedade civil e do setor privado nos processos de decisão política em prol do desenvolvimento do país. Disponível em <https://abrig.org.br/>.

³⁵ O Instituto de Relações Governamentais (IRelGov) foi criado em 2014 com o objetivo de elevar o grau de profissionalismo, competência e padrões éticos dos profissionais que trabalham com relações governamentais, posicionando-se como um *think tank* para a área de RelGov. Disponível em <https://www.irelgov.com.br/quem-somos/>.

transversalidade). Sua implantação de forma priorizada, por meio de um processo decisório, pode ser configurada como possibilidade de aprimoramento do Planejamento Estratégico da Marinha, impactando diretamente no PEM 2040. Abaixo serão contextualizadas as recomendações.

(1) Mapear *stakeholders*

Stakeholders são grupos de interesse que podem impactar ou interagir de maneira relevante com a instituição (FREEMAN; REED, 1983). Navarro (2020a, 2020b) aponta que o correto mapeamento dos *stakeholders* é uma atividade chave para as RelGov, considerando a multiplicidade de áreas e níveis nas complexas estruturas. Torres, Silva, Magalhães e Navarro (2014) alertam que, além do mapeamento, os resultados requeridos por eles devem ser estabelecidos. As informações devidamente trabalhadas, podem gerar os seguintes benefícios à análise estratégica:

- apoio na definição de diretrizes estratégicas;
- referências para definição de um modelo sistêmico da organização, baseado em macroprocessos; e
- referências para a definição de indicadores financeiros, operacionais, mercado e de desenvolvimento organizacional.

O mapeamento de *stakeholders* pode ser apoiado por diferentes ferramentas (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000). Para os processos relacionados ao setor de RelGov, a matriz de avaliação do grau de poder *versus* grau de interesse do *stakeholder* é simples e útil para identificação dos *key players*, conforme a Figura 4 (NAVARRO, 2020b).

Figura 4- Matriz Poder x Interesse

PODER	ALTO	MANTER SATISFEITO	KEY PLAYERS
	BAIXO	ESFORÇO MÍNIMO	MANTER INFORMADO
		BAIXO	ALTO
		INTERESSE	

Fonte: Navarro (2020b).

(2) Mapear as competências do profissional na área de RelGov

O reconhecimento do caráter estratégico da área de RelGov nas perspectivas do Mapa Estratégico da Marinha traz a necessidade de buscar os melhores profissionais com as competências adequadas ao seu atendimento. Na estrutura proposta por Navarro (2019c; 2020a) para um modelo holístico de estratégia para a área de RelGov, um dos pilares são as competências básicas e essenciais que o profissional deve possuir para desempenhar de forma otimizada sua função, e o conhecimento da organização e do setor para o qual está atuando.

Dada a relevância da capacitação profissional, Navarro (2020b) alerta à necessidade de complementar a formação acadêmica de origem do profissional em habilidades centrais, denominadas de *hard skills* (por exemplo, estratégia, negociação, comunicação, narrativa) e habilidades periféricas, denominadas *soft skills* (por exemplo, liderança positiva, empatia, criatividade). Navarro (2020b) acrescenta outras habilidades importantes: visão holística; capacidade de cocriação de valor percebido; análise de *big data*; entendimento sobre métricas; uso de redes sociais; gestão do tempo; capacidade de compartilhar o conhecimento (busca de sinergia); e capacidade de associar conceitos (*linking the dots*).

As competências profissionais em RelGov são formalmente reguladas no âmbito governamental e corporativo. O Ministério do Trabalho denomina a profissão de quem atua em RelGov como “Profissional de Relações Institucionais e Governamentais”, sob o número 1423-45 no CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Essa profissão associa noventa e uma competências para essa atividade profissional (BRASIL, 2022c). O IRELGOV publicou o Guia de Melhores Práticas para os profissionais da área de RelGov, apresentando diretrizes básicas de atuação, esclarecendo normas e valores aplicáveis à atividade, servindo como material simplificado de orientação de conduta, balizados em pilares fundamentais (reputação e educação) e princípios norteadores da atividade: legitimidade, legalidade, transparência e boas práticas (GUIA, 2019).

O correto mapeamento e desenvolvimento das competências essenciais tem por finalidade capacitar quem exerce a atividade de RelGov na MB, atuando como um dos pilares de um modelo de gestão estratégica para área, voltado ao atingimento dos OBNAV. Essa recomendação proporciona melhores condições de a MB influenciar

instituições governamentais, corporativas e a sociedade em geral no atendimento de suas necessidades.

(3) Envolver a área de RelGov nas iniciativas estratégicas.

Uma boa gestão estratégica busca otimizar os processos, tornando-os coesos e alinhados aos objetivos da organização, em consonância com a missão e sua visão de futuro. A inclusão da área de RelGov contribui na implantação do planejamento estratégico. O Anuário (2021) evidencia esse aspecto, mostrando que 57,8% das empresas respondentes contam com um comitê de Relações Governamentais, superando o resultado de 2020 em 10 pontos percentuais. O relatório também mostra que as empresas contrataram consultorias especializadas, com a finalidade de acompanhar pautas de interesse e apoiar a definição de estratégias e políticas para as empresas.

O Anuário (2021) apontou que a percepção de apoio da alta liderança ao trabalho da área de RelGov atingiu o seu nível mais alto, pois 76,4% das empresas confirmaram esse aspecto, enquanto os anos anteriores mostraram índices de 70,1% em 2020 e 70,6% em 2019. O relatório conclui que uma área de RelGov bem estruturada e integrada à estratégia da empresa tende a receber mais apoio dos líderes das companhias. Nesse aspecto, Navarro (2020b) acrescenta que hoje há um crescimento de importância e percepção de que a área de RelGov deve ser estruturada com base no entendimento de como as decisões governamentais, as práticas regulatórias e o debate público criam riscos e abrem oportunidades para as instituições e corporações.

Outra forma de visualizar a importância de envolver o setor de RelGov nas iniciativas estratégicas é através do modelo das “cinco forças competitivas” de Porter (1980). As cinco forças são: grau de rivalidade entre as empresas; a ameaça dos novos entrantes potenciais; a ameaça dos produtos substitutos; o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores. Esse modelo é explorado para mostrar a posição de uma empresa no mercado, indicando seus pontos positivos e negativos, as ameaças dos concorrentes e oportunidades de inovação, sendo relevante para qualquer negócio, independente do seu tamanho e nicho de atuação. Os profissionais de RelGov são essenciais para manter a consciência situacional da instituição em relação às cinco forças, assessorando a liderança própria e influenciando os *stakeholders* ao atendimento de suas necessidades.

O modelo de Porter (1980) foi adaptado por Yetkin (2013) para análise da Marinha dos EUA, onde aqui acrescentamos a influência externa das forças de não-mercado, tratada como uma sexta força, permitindo sua utilização pela área de RelGov, conforme apresentado por Navarro (2020a, 2020b). Nessa adaptação representada pela Figura 5, a sexta força opera influenciando as demais, com intensidade que depende do setor específico a ser analisado. Assim, caberia aos profissionais de RelGov o acompanhamento das forças e fraquezas, das áreas onde as mudanças estratégicas podem gerar maior ou menor impacto e apontar onde as tendências prometem ser mais significativas, ou seja, oportunidades ou ameaças.

Figura 5 - Modelo de seis forças.



Fonte: Autor, 2022 (adaptado de YETKIN, 2013; NAVARRO, 2020a, 2020b).

(4) Mensurar e divulgar interna e externamente os resultados da área RelGov

Dada a devida relevância de investir na elaboração de Planejamento Estratégico para a área de RelGov, com objetivos estratégicos formalizados e alinhados em um Plano Estratégico, torna-se necessário mensurar os resultados, cujas métricas e indicadores são derivados desses objetivos estratégicos.

A adoção de métricas para medir o impacto das atividades de relações governamentais é tema central nas discussões entre os profissionais da área. Da Silva e Lima (2015) ressaltam a importância da implantação de indicadores para a melhoria da gestão organizacional, pois permitem identificar com mais clareza e objetividade

os aspectos que não obtiveram resultados satisfatórios e merecem maior atenção da empresa. Entretanto, Navarro e Cury Neto (2019) alertam que não existe consenso sobre quais são as melhores metodologias e indicadores para avaliar a área de RelGov.

Gozetto (2020) ressalta a importância de considerar alguns aspectos críticos e desafios, por ocasião da concepção de um sistema de mensuração em RelGov, relacionados às seguintes questões:

- a criação de métricas e indicadores-chave (*key performance indicators - KPI's*) devem ser rigorosamente alinhados aos objetivos estratégicos;
- os objetivos estratégicos costumam ser de longo prazo;
- os objetivos envolvem gestão de risco e identificação de novas oportunidades de negócios, o que nem sempre está sob o controle das áreas de RelGov;
- dependência de outros *stakeholders* (coalizões, associações setoriais etc.) para alinhar ações estratégicas eficientes;
- o ambiente político institucional brasileiro é complexo e instável;
- as variáveis normalmente utilizadas pelas áreas são qualitativas; e
- os resultados são mensurados a partir da percepção dos próprios integrantes das áreas ou de indicadores de esforço (atividades), ao invés de resultados.

Navarro (2020a, 2020b) alerta quanto a importância da divulgação dos resultados obtidos pela área RelGov, externa e internamente, para diferentes áreas da Instituição. Para tal, utilizou-se de métricas, ferramentas e/ou sistemas já conhecidos e consagrados para avaliar as atividades de RelGov, adaptando o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (2008).

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho que traduzem a estratégia em objetivos e medidas claras a serem alcançadas, explorando quatro perspectivas hierarquicamente distribuídas no mapa estratégico: financeira; avaliação dos clientes; processos internos a serem aprimorados; possibilidades de aprendizagem e crescimento. O BSC equilibra objetivos de curto e longo prazos, permitindo identificar relações entre as perspectivas e a estratégia organizacional, cujos objetivos e indicadores têm como ponto de partida a visão e a estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2008).

Quanto às perspectivas, Kaplan e Norton (2001) ressaltam que, quando os objetivos organizacionais não são financeiros, a exemplo de instituições governamentais, a hierarquia do mapa estratégico se inverte, passando a vigorar em primeiro plano a missão organizacional e não mais a perspectiva financeira. Essa inversão da hierarquia é utilizada pela MB no PEM 2040, sendo o recurso financeiro um facilitador de realização da missão e não um objetivo a atingir. Por exemplo, o PEM 2040 incluiu um objetivo estratégico (OBNAV 12) na perspectiva Institucional para otimizar em eficiência e eficácia os processos internos, tendo a gestão de recursos financeiros como linha orientadora.

Para que o BSC funcione é fundamental identificar corretamente os *KPI* relativos a cada perspectiva, cujo acompanhamento facilitará as correções ou a execução das estratégias delineadas. Para o BSC adaptado para RelGov, faz-se necessária a definição de indicadores específicos, dentro de cada perspectiva, tendo como farol os objetivos estratégicos já estabelecidos (NAVARRO, 2020a, 2020b).

Em complemento à definição e aplicação dos *KPI*, Navarro (2020b) sugere a identificação de *benchmarks*³⁶ para a MB, buscando outras Marinhas, Forças ou mesmo órgãos do poder público que aplicam boas práticas na área de RelGov, para auxiliar o estabelecimento dos padrões de desempenho. Nesse contexto, Navarro (2020a, 2020b) propôs alguns *KPI* para a área de RelGov, com a troca da perspectiva de Cliente para *Stakeholders*:

- número de propostas legislativas acompanhadas e sua classificação quanto a forma de atuação;
- aumento da percepção positiva da imagem e reputação corporativa;
- aumento das respostas personalizadas e customizadas em relação à comunicação padrão;
- demandas e/ou envolvimento para consulta e troca de experiências;
- convites para participação (ex.: palestrante) em eventos;
- objetivos e posicionamentos institucionais adotados como metas e posições setoriais;
- nível hierárquico de interface;
- uso de informações e dados disponibilizados para posicionamentos oficiais;

³⁶ *Benchmarks* são Instituições consideradas referências das melhores práticas, com a finalidade de facilitar a comparação e melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1993).

- número de contatos proativos buscando consultas e/ou apoio;
- envolvimento em projetos prioritários;
- entendimento, coordenação e engajamento da área dentro da organização;
- cooperação, sinergia e integração entre as áreas;
- nível de fluxo de comunicações relevantes entre áreas;
- número de reuniões com representantes do governo;
- novas competências absorvidas e/ou transmitidas; e
- diminuição do tempo de resposta às consultas (públicas e/ou internas).

Gozetto (2020) aponta alguns elementos que podem tornar o processo mais simples e rápido. Em primeiro lugar, é improvável que uma área que não tenha estabelecido seu objetivo seja capaz de construir um sistema de mensuração de resultados eficaz. Em segundo lugar, estar atento à cultura organizacional³⁷ também é muito importante. Se o *CEO* é orientado por números, as métricas e indicadores precisam ser quantitativos, porém, o ideal é mesclar métricas e indicadores qualitativos e quantitativos. Em terceiro lugar, privilegiar indicadores de resultado (impacto), em detrimento dos indicadores de esforço (atividades) é recomendável. Dessa forma ela sugere a criação de um *dashboard* (painel de controle), que apresente números que expressem as ações de RelGov.

Assim, um sistema estruturado de mensuração nas várias perspectivas do Planejamento Estratégico, alastrado com o correto registro dos impactos do alcance das metas e objetivos estratégicos na área de RelGov, torna-se uma importante ferramenta da Gestão Estratégica para o PEM 2040. Logo, como parte de tal Gestão, a implantação dessa recomendação, trará como benefício à MB; que os tomadores de decisão, em seus diferentes níveis, otimizem seus processos, tornando-os coesos e eficazes, alinhando-os aos OBNAV, além da divulgação dos resultados obtidos pela área, externa e internamente.

³⁷ Cultura Organizacional é um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, sendo consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização (FLEURY, 1987, p.10).

(5) Uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P

A abordagem denominada “CONFORT” foi proposta por Navarro (2019c, 2020a, 2020b), em alusão a um aspecto fundamental na área RelGov, que é ter “conforto” com o que está sendo defendido, sob diferentes pontos de vista (jurídica, técnica, ética, cultural, entre outros). A palavra “CONFORT” é, de fato, um acrônimo que reúne três aspectos:

- **CON**teúdo do que está sendo apresentado;
- **F**orma de abordagem das principais partes interessadas; e
- **T**iming ou momento da abordagem.

Em relação ao “**CON**teúdo”, Navarro (2019c, 2020b) ressalta as características do tema a ser defendido pelo profissional de RelGov junto a outros *stakeholders*. O representante precisa estar familiarizado com o conteúdo do assunto e, se necessário, estar assessorado por especialistas no tema (NAVARRO, 2019c, 2020b). O correto entendimento do conteúdo do assunto a ser tratado por profissionais de RelGov requer respostas às seguintes questões:

- Quais são os impactos (políticos, financeiros, econômicos, tecnológicos, competitivos, sociais, culturais etc.) decorrentes de uma decisão favorável ou desfavorável?
- Quais perspectivas (locais, regionais, nacionais, internacionais) podem ser geradas em caso de aprovação (ou não)?
- Qual a efetiva relevância da questão, com as justificativas, estatísticas e outras informações complementares que apoiam a argumentação?

Em relação à “**F**orma”, Navarro (2019c, 2020b) leva em consideração as diferentes formas de apresentação do tema, para os diferentes representantes do governo envolvidos (Executivo, Legislativo, Judiciário, Agências Reguladoras etc.). Uma apresentação detalhada em slides pode ser ideal para uma palestra formal em auditório, porém é inadequada para a abordagem de congressista nos corredores das casas legislativas. Assim, a adaptação do conteúdo à forma que melhor transmita a mensagem aos interlocutores em suas atividades de RelGov são essenciais para produzir os resultados esperados. Navarro (2020b) cita algumas técnicas interessantes sobre a forma ideal para apresentar conteúdos:

- um documento de muitas laudas precedido por uma carta de apresentação de uma página que resuma bem o assunto e traga os pontos essenciais;
- disponibilizar uma apresentação na íntegra por meio impresso e por mídia personalizada (*pendrive*) ao final de uma reunião, ou por meio de *link* na internet, com informações mais detalhadas.

Em relação ao “*Timing*” adequado para que o assunto seja levado aos intervenientes do governo, Navarro (2019c, 2020b) alerta que, inicialmente, deve-se atentar ao cumprimento fiel de prazos dos eventos aos quais as apresentações se referem. Subsídios para audiências públicas, subsídios para votação de processos legislativos, respostas a requerimentos de informação, manifestações de liminares e apresentação de emendas parlamentares, por exemplo, precisam ser tratadas em tempo hábil que anteceda ao evento. Em outras ocasiões existe alguma flexibilidade do momento da abordagem, sendo necessário considerar tanto os interesses da instituição/empresa quanto do(s) representante(s) do governo.

Navarro (2019c, 2020b) ressalta que determinados temas geram opiniões divergentes dos diferentes *stakeholders*. Temas relacionados à inovação que envolvem vultosos recursos e impactam a sociedade se enquadram nesse caso, por exemplo o Programa Nuclear da Marinha. É benéfico ao processo que as diferentes posições concordantes e discordantes sobre o tema sejam consideradas. No entanto, é comum que as múltiplas opiniões gerem certa estagnação ao processo. Para que essa inércia seja rompida, Navarro (2019c, 2020b) sugere o uso do **OD²P** (**O**pinhões – **D**ados/**D**iagnóstico – **P**ropostas).

O método OD²P reflete uma sequência lógica, que reúne inicialmente as **opiniões**, seguindo-se da busca de **dados** (por exemplo: informações, *benchmarks* e outras referências possíveis), capazes de converter as opiniões em um **diagnóstico** preciso do problema. Isto é necessário para confirmar objetivamente algumas das opiniões, descartar outras e adaptar as partes compatíveis, de forma a elaborar e respaldar um diagnóstico com evidências confiáveis. O diagnóstico, então, é a base para a elaboração de **propostas** para a solução do problema.

Navarro (2019c, 2020a, 2020b) conclui que o uso conjunto da estratégia CONFORT + metodologia OD²P, pode contribuir para alcançar o objetivo final de um modelo holístico de estratégias de RelGov, que é uma solução de cocriação de valor percebido e alinhada ao planejamento. Essa recomendação é explorada sob a forma

de *checklist* do processo, ainda no âmbito das ideias, antes de iniciar ou implantar o PEM 2040.

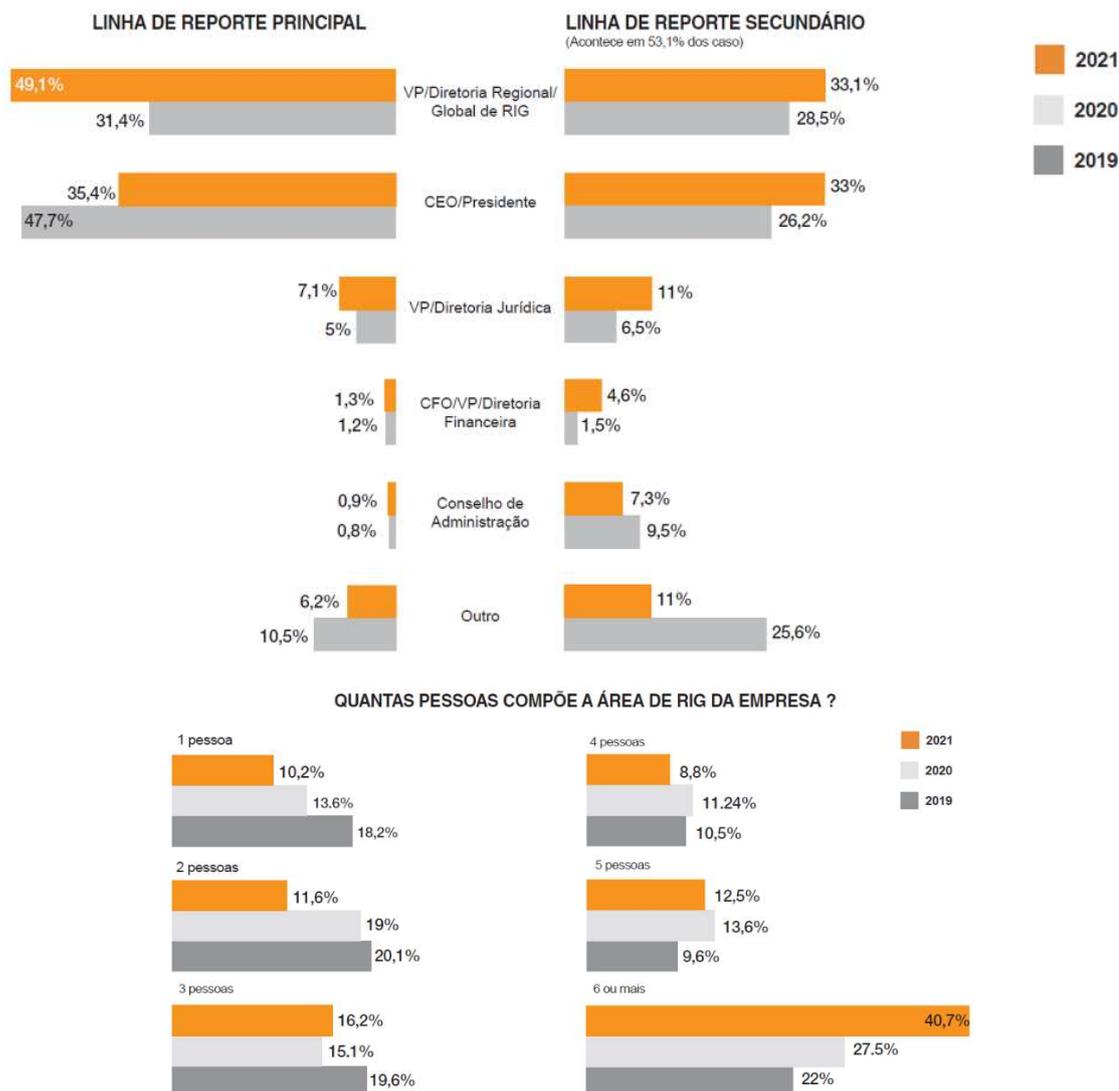
(6) Senioridade e transversalidade da área de RelGov na Estrutura Organizacional da MB.

Dentro da estrutura organizacional, a área de RelGov deve ter um acesso direto e constante à liderança da empresa, idealmente fazendo parte dela, conferindo “senioridade” aos assessores desse setor (NAVARRO, 2020a). Assim, seu posicionamento ideal é próximo ao *CEO (Chief Executive Officer)*, *COO (Chief Operating Officer)*, *CFO (Chief Financial Officer)*, entre outros membros do conselho executivo. Em geral, as funções de RelGov são designadas de *CEEO – Chief External Engagement Officer* (Diretor de Engajamento Externo- tradução nossa), ou *CLO – Chief Liason Officer* (Diretor de Ligação – tradução nossa). Em outras circunstâncias tal função pode ser parte do escritório do *CEO*, agregada à alguma função, como por exemplo a função de *Chief Strategy Officer* (LAWTON; DOH; RAJWANI, 2014, p.212).

Galan (2012) destaca que o sucesso da área de RelGov depende da interação, coordenação e harmonização com outras áreas, exercendo o importante papel de catalisador estratégico nas organizações. Essas atividades são potencializadas através da posição hierárquica dos assessores de RelGov. Nesse contexto, Ribeiro (2020) propôs elevar a antiguidade do Assessor de Relações Institucionais da Marinha e ampliar o efetivo de assessores desse setor na MB, demonstrando o valor crescente da área de RelGov para Força e indo ao encontro da recomendação proposta por Navarro (2020a, 2020b).

O Anuário (2021) destaca o crescimento hierárquico de diferentes setores da empresa, medindo a quantidade de reportes (fluxo de informações e contatos) prestados aos demais escalões. A linha principal (direta) de reporte da área para um nível global ou regional subiu de 31,4% (2020) para 49,1% (2021), e a secundária (indireta) para a presidência ou *CEO* cresceu de 26,2% (2020) para 33,0% (2021), conforme a Figura 6 abaixo.

Figura 6 - Governança das RelGov nas empresas.



Fonte: Anuário (2021, p.14).

Outro dado significativo que veio evidenciar e reforçar a importância crescente de tal área nas empresas é a evolução do número de funcionários de RelGov. A faixa que mais cresceu foi justamente a de seis ou mais integrantes, que passou de 22% em 2019 para 27,5% em 2020 e 40,7% em 2021. Na realidade, as áreas que têm apenas uma pessoa à frente de RIG foram se tornando minoria progressivamente, com 18,2% em 2019, 13,6% em 2020, e finalmente 10,2% em 2021.

Os dados do Anuário (2021) também reforçam a transversalidade das atividades de RelGov. A maior interação dessa área nas empresas continua sendo com a área jurídica (47,9%), seguido de perto pela Presidência (45,3%), e na

sequência o setor regulatório (33,9%), de comunicação (32,8%), de *compliance* (26,6%) e financeiro/tributário (26%).

2.5 Critérios para avaliação das Recomendações de RelGov

Os critérios para avaliar as recomendações de RelGov que se adequam ao PEM 2040, descritos no Quadro 2, foram extraídos de Plowman (2013), que mediu os relacionamentos de uma campanha de comunicação estratégica para o Exército dos EUA. Plowman (2013) explorou conceitos de Hon e Grunig (1999), que desenvolveram uma escala de medição quantitativa para avaliar os níveis de confiança, compromisso, satisfação e influência mútua entre uma organização e seus públicos. Plowman (2013) adicionou a esses quatro critérios um conceito de Rawlins (2007), que avaliou a transparência organizacional ao contexto das RelGov.

Quadro 2 – Critérios de avaliação das recomendações de RelGov.

Critérios	Descrição	Referências
1. Confiança	A crença de que a recomendação implantada fará o que diz que vai fazer. Existem três dimensões para confiar: a primeira é a integridade, a crença de que a recomendação é justa; a segunda é a confiabilidade, a crença de que a recomendação fará o que diz que fará; e a terceira é a competência, a crença de que a recomendação tem a capacidade de fazer o que diz que fará.	(PLOWMAN, 2013, HON; GRUNIG, 1999; RAWLINS, 2007).
2. Compromisso	Refere-se à medida que vale a pena gastar energia para implantar tal recomendação. Duas dimensões enquadradas; o comprometimento de continuidade, que se refere a uma determinada recomendação, e o comprometimento afetivo, que é uma orientação emocional.	
3. Satisfação	Contentamento, expectativas favoravelmente positivas com a implantação de tal recomendação. Uma recomendação satisfatória é aquela em que os benefícios superam os custos.	
4. Influência Mútua	A implantação de tal recomendação afeta diretamente o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar umas às outras. Embora algum desequilíbrio seja natural, a distribuição do poder de influenciar tende a ser negociável e dinâmica.	
5. Transparência Organizacional	Com a implantação de tal recomendação ampliaria algum dos esforços de transparência, sendo eles: informação; participação e prestação.	

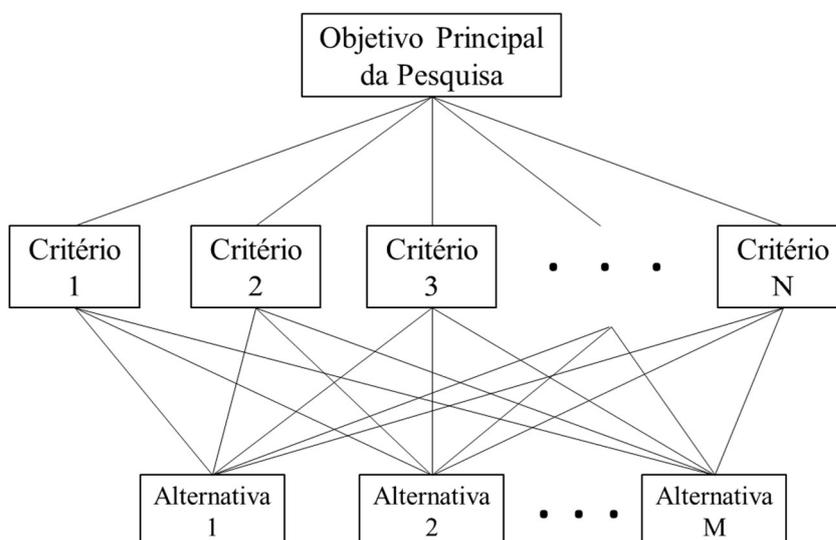
Fonte: Autor, 2022

3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é priorizar as recomendações de RelGov que devam ser implantadas no PEM 2040. A Pesquisa Operacional traz uma série de modelos matemáticos capazes de solucionar esse tipo de problema, entre os quais o Processo de Hierarquia Analítica (AHP) (WIND e SAATY, 1980). Esses modelos são classificados como de apoio à decisão multicritério, em que se busca selecionar ou agrupar um conjunto de soluções finitas, que são avaliadas em um conjunto de critérios. A solução que melhor performa diante dos vários critérios é considerada a mais satisfatória. Tendo em vista a utilidade e simplicidade do AHP em apoio ao processo decisório, o método foi utilizado para atingir o objetivo final.

O AHP é processado em diferentes etapas. A primeira etapa consiste na definição de uma árvore hierárquica, que organiza o objetivo da pesquisa, os critérios (e eventualmente subcritérios) e as alternativas, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Estrutura genérica do AHP.



Fonte: Autor, 2022 (adaptado de MARTÍNEZ RAMIREZ; MUÑOZ, 2015).

O AHP é amplamente aplicável para tomada de decisão sob incerteza, dada a sua capacidade de combinar objetivos, múltiplos critérios e múltiplas alternativas, mesmo com julgamentos subjetivos. Esses julgamentos são baseados na experiência de tomadores de decisão ou de profissionais que assessoram a tomada de decisão, selecionados como especialistas no assunto pesquisado. As informações disponíveis

(qualitativas e quantitativas) são combinadas com julgamentos de valor, explorando uma escala específica, que alia a percepção do especialista a uma pontuação, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Escala de avaliação.

Intensidade	Nível de Importância	Descrição das avaliações par-a-par
1	Equivalente	Dois critérios contribuem de igual forma ao objetivo Duas alternativas contribuem de igual forma a um critério
3	Moderado	Um critério contribui pouco mais que outro ao objetivo Uma alternativa contribui pouco mais que outra a um critério
5	Forte	Um critério contribui mais que outro ao objetivo Uma alternativa contribui mais que outra a um critério
7	Muito Forte	Um critério contribui muito mais que outro ao objetivo Uma alternativa contribui muito mais que outra a um critério
9	Extremo	Um critério contribui extremamente mais que outro ao objetivo Uma alternativa contribui extremamente mais que outra a um critério
2, 4, 6, 8	Valores intermediários	Gradações das relações descritas

Fonte: Autor, 2022 (adaptado de MARTÍNEZ RAMIREZ; MUÑOZ, 2015).

As avaliações do AHP são realizadas par-a-par, em relação ao nível hierárquico imediatamente superior. Por exemplo, na estrutura hierárquica da Figura 8, os critérios são avaliados par-a-par em relação ao objetivo, enquanto as alternativas são avaliadas em relação a cada critério. Para as relações recíprocas entre as variáveis, a escala prevê o uso de valores invertidos. Por exemplo, se o Critério “A”, em relação ao Critério “B” recebe o valor 5, a relação recíproca, de “B” em relação a “A” equivale a 1/5.

As avaliações par-a-par geram matrizes, que são utilizadas como base de dados para a aplicação de um conjunto de equações oriundas da álgebra linear, de onde são extraídos os pesos dos critérios e alternativas. As Equações (1) a (6) são utilizadas para os cálculos do AHP, conforme descrevem Liu e Lin (2016). Os cálculos desta pesquisa foram realizados no software R.

A consistência lógica das avaliações também é mensurada pelo AHP, sendo admitido até 10% de inconsistência do avaliador (LANE; VERDINI, 1989). Por exemplo, um especialista julga que “A” é mais importante que “B” e “B” é mais importante que “C”. Em lógica, não é aceitável que “A” seja equivalente ou menos importante que “C”. Para três variáveis, essa consistência lógica é perceptível, porém,

para maior quantidade de comparações, é comum que o avaliador cometa equívocos sob o ponto de vista lógico.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

$$w_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{1/n}}{\sum_{i=1}^n \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{1/n}} \quad (2)$$

$$A^s = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1' \\ w_2' \\ \vdots \\ w_n' \end{bmatrix} \quad (3)$$

$$\lambda_{\max} = (1/n) \times (w_1' / w_1 + w_2' / w_2 \dots + w_n' / w_n) \quad (4)$$

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

$$RC = \frac{IC}{IR} \quad (6)$$

Em que:

A: matriz de avaliações paritárias de um Especialista;

a_{ij} : valor da avaliação paritária correspondente à escala de Saaty;

w_i : autovetor da matriz (pesos dos critérios ou das recomendações);

λ_{\max} : autovalor máximo da matriz recíproca;

IC: Índice de Consistência;

RC: Razão de Consistência; e

IR: Índice Aleatório, calculado com base na Tabela 1 de referência

Tabela 1 – Valores de Índices Aleatórios do AHP.

Razão da matriz (quantidade de variáveis)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Índice Aleatório (IR)	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

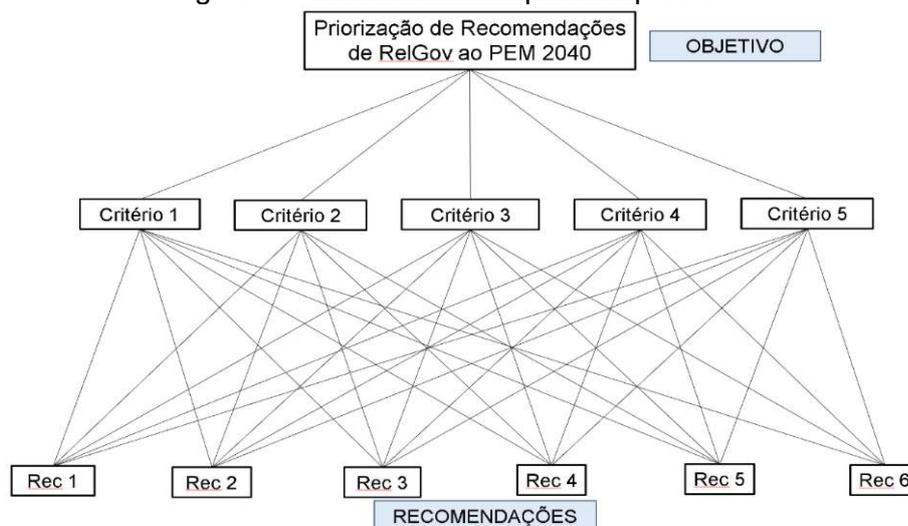
Fonte: Autor, 2022 (adaptado de LIU; LIN, 2016).

A matriz de avaliações para um conjunto de “ n ” variáveis (critérios ou alternativas), conforme a Equação (1), gera a necessidade de $(n^2-n)/2$ avaliações para cada especialista. Por exemplo, para um problema com 5 critérios, um avaliador precisa realizar 10 julgamentos paritários. Dependendo da estrutura hierárquica do problema, um avaliador pode dispendir considerável esforço e tempo para realizar as avaliações, o que pode também ampliar a probabilidade de inconsistência lógica de seus julgamentos.

Para mitigar essas vulnerabilidades do AHP, a literatura registra algumas técnicas para reduzir a quantidade de avaliações dos especialistas e garantir a consistência lógica do processo, para evitar a necessidade de reconvocação dos especialistas para nova rodada de julgamentos. Esta pesquisa explorou o procedimento proposto por Gavião, Lima e Garcia (2021), que exige a realização de $(n-1)$ avaliações, ao invés de $(n^2-n)/2$. Assim, no exemplo de 5 critérios da Figura 8, o avaliador necessitaria realizar apenas 4 avaliações, ao invés de 10 previstas no modelo original do AHP.

Para a modelagem das recomendações com o AHP foi utilizada a estrutura hierárquica com os cinco critérios e as seis recomendações apresentados no Cap. 2, conforme a Figura 8.

Figura 8 – Estrutura hierárquica do problema.



Fonte: Autor, 2022.

Para a coleta das avaliações foi elaborado um questionário, disponível no Apêndice 1. O questionário foi encaminhado a especialistas com conhecimento do PEM (2040) e conhecimento sobre a assessoria de Relações Institucionais da MB. Os especialistas foram previamente escolhidos com base em sua experiência de mais de vinte anos de serviço na MB, por possuírem nível superior completo, formação acadêmica em altos estudos (pós-graduação ou doutorado). Além disso, foram consideradas a experiência profissional em Assessoria de Alto Nível em Órgãos de Direção Setorial da MB (ODS) e experiência profissional nas Ações Estratégicas Navais (AEN) para consecução dos OBNAV, além do conhecimento das atividades de RelGov conduzidas pela MB. O Quadro 4 detalha a demografia dos Especialistas consultados.

Quadro 4 – Demografia dos Especialistas.

Esp	Graduação	Pós-Graduação	Experiência profissional	Experiência em ODS ou RelGov
Esp.1	Ciências Navais	Altos Estudos de Política e Estratégia	38 anos	Superior a 8 ano
Esp.2	Ciências Navais	Altos Estudos de Política e Estratégia	34 anos	Superior a 9 anos
Esp.3	Direito	Mestrado em Ciências Militares	23 anos	Superior a 9 anos
Esp.4	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	20 anos	Superior a 3 anos
Esp.5	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	30 anos	Superior a 6 anos
Esp.6	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	32 anos	Superior a 4 anos

Esp	Graduação	Pós-Graduação	Experiência profissional	Experiência em ODS ou RelGov
Esp.7	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	28 anos	Superior a 2 anos
Esp.8	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	30 anos	Superior a 4 ano
Esp.9	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	32 anos	Superior a 4 ano
Esp.10	Ciências Navais	Mestrado em Ciências Militares	22 anos	Superior a 1 ano

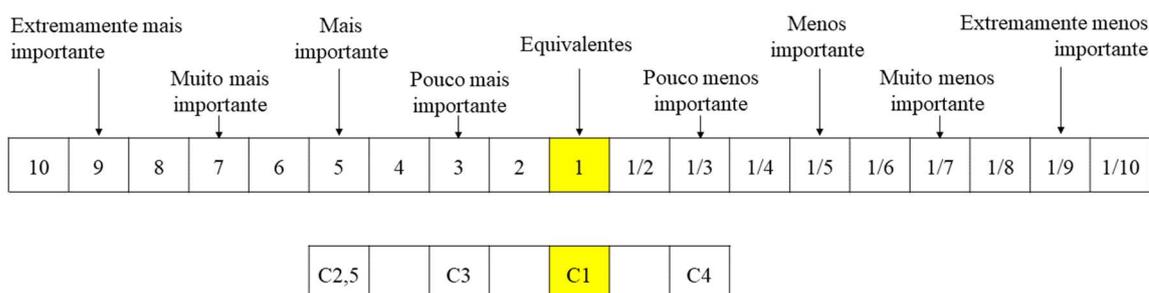
Fonte: Autor, 2022.

4. RESULTADOS

4.1 Dados coletados

Os resultados do AHP indicam pesos para os critérios e pesos para as recomendações, a partir das avaliações coletadas dos Especialistas através dos questionários. Um estrato das avaliações é aqui apresentado para ilustrar o procedimento proposto por Gavião, Lima e Garcia (2021), que reduz o esforço de coleta junto aos especialistas. A Figura 9 apresenta os julgamentos do Especialista 3 em relação aos critérios. Sua referência para as avaliações foi o Critério 1, sendo posicionado na escala de Saaty abaixo do indicador “1”, pois o Critério 1 é equivalente a ele mesmo. O Especialista 3 julgou que o Critério 1 é “mais importante” que os Critérios 2 e 5 para a priorização das recomendações, “pouco mais importante” que o Critério 3 e “pouco menos importante” que o Critério 4.

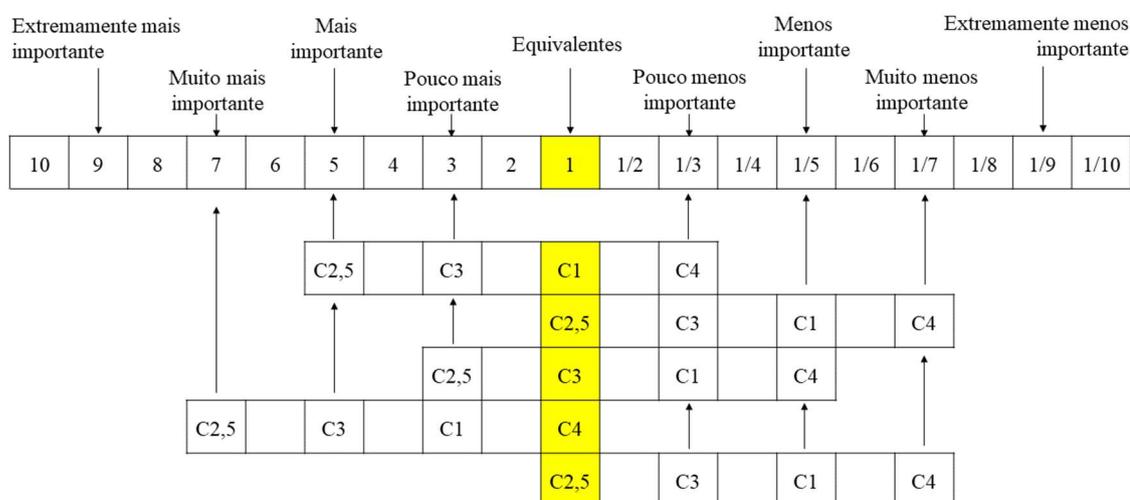
Figura 9 – Avaliação do questionário.



Fonte: Autor, 2022 (adaptado de GAVIÃO; LIMA; GARCIA, 2021).

Com base no princípio lógico da transitividade aditiva, é possível extrapolar as avaliações dos demais critérios com base na avaliação inicial. Graficamente é possível visualizar que as avaliações dos Critérios 2 a 5 são “deslocadas” para a direita ou esquerda, mantendo-se as distâncias em relação à avaliação inicial do Critério 1, conforme a Figura 10.

Figura 10 – Avaliações completas por transitividade aditiva.



Fonte: Autor, 2022 (adaptado de GAVIÃO; LIMA; GARCIA, 2021).

O procedimento gráfico da Figura 10 resulta na matriz completa, conforme a Tabela 2. As demais matrizes completas com as avaliações dos especialistas estão reunidas no Apêndice 2.

Tabela 2 – Avaliações do Especialista 3 aos critérios

Esp 3	Crit 1	Crit 2	Crit 3	Crit 4	Crit 5
Crit 1	1	5	3	1/3	5
Crit 2	1/5	1	1/3	1/7	1
Crit 3	1/3	3	1	1/5	3
Crit 4	3	7	5	1	7
Crit 5	1/5	1	1/3	1/7	1

Fonte: Autor, 2022.

Configuradas as matrizes completas, foram aplicadas as equações descritas no Cap. 3 para obter os pesos dos critérios e das recomendações, por especialista, conforme as Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Pesos dos critérios por especialista

Pesos	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Critério 5
Esp 1	0,1391	0,1391	0,1391	0,5064	0,0764
Esp 2	0,1391	0,0764	0,1391	0,5064	0,1391
Esp 3	0,2594	0,0537	0,1230	0,5101	0,0537
Esp 4	0,1655	0,1655	0,0620	0,1655	0,4414
Esp 5	0,3486	0,0276	0,1376	0,3486	0,1376
Esp 6	0,1695	0,0487	0,1695	0,4427	0,1695
Esp 7	0,1963	0,1963	0,1963	0,3573	0,0539
Esp 8	0,1366	0,1366	0,0335	0,1366	0,5567
Esp 9	1/37	0,0884	1/37	0,0437	1/54
Esp 10	0,2601	0,2601	0,1378	0,0819	0,2601
Média	0,2148	0,1192	0,1472	0,3099	0,2089

Fonte: Autor, 2022.

As médias indicadas na Tabela 3 mostram que o Critério 4 foi considerado o mais importante, pois obteve a avaliação global de 0,3099. Esse critério se refere à influência mútua na aplicação da recomendação, que caracteriza o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar umas às outras. Esse resultado reitera a importância da área de RelGov para MB, no que se refere ao equilíbrio da influência sobre o Governo, bem como, a influência do Governo sobre a MB.

Em segundo lugar o Critério 1 diz respeito ao nível de confiança com a implantação da recomendação na MB, baseada na crença de que a recomendação é justa (integridade), fará o que diz que fará (confiabilidade) e é capaz de fazer o que diz que fará (competência), aumentando o nível de confiança que ambas as partes têm uma na outra, assim a MB ganha confiança e constrói uma boa reputação com seus stakeholders.

Em terceiro lugar o Critério 5 que trata da transparência da MB com a aplicação da recomendação, carregando um aumento de esforços para propagar informações substanciais para o Governo e sociedade, incrementando forma transparente a participação da MB e dos *stakeholders*, levando a um aumento nas prestações de contas, corroborando para construir uma estratégia de relacionamento e confiança.

O quarto critério avaliação global (Critério 3) é relacionado as expectativas positivas com a implantação da recomendação na MB, onde as expectativas positivas

sobre o relacionamento são reforçadas, seus benefícios de implantação superam os custos a medida que ambas as partes se sentem favoravelmente satisfeitas umas com as outras, gerando um contentamento.

Com uma avaliação global bem próxima figura o Critério 2, fazendo referência o quanto que vale a pena gastar energia para implantar tal recomendação na MB, gerando um compromisso positivo entre a MB e os *stakeholders* (internos e externos), a medida em que ambas as partes acreditam e sentem que vale a pena gastar energia para manter e promover o relacionamento. Gerando um o comprometimento de continuidade, que se refere a recomendação, e o comprometimento afetivo, que é uma orientação emocional.

Tabela 4 – Pesos das recomendações por especialista.

Pesos	Recom 1	Recom 2	Recom 3	Recom 4	Recom 5	Recom 6
Esp 1	0,2464	0,1066	0,0967	0,1590	0,3227	0,0686
Esp 2	0,2094	0,1954	0,1304	0,1312	0,2826	0,0510
Esp 3	0,2900	0,1478	0,1280	0,1016	0,2741	0,0585
Esp 4	0,1577	1/107	0,1184	0,2036	0,3234	0,0962
Esp 5	0,1948	0,0767	1/61	0,1151	0,2348	0,2115
Esp 6	0,0931	0,1568	0,1294	0,1868	0,3160	0,1179
Esp 7	0,2447	0,1138	0,1108	0,1180	0,2601	0,1526
Esp 8	0,1046	0,1067	0,2356	0,2432	0,1417	0,1681
Esp 9	0,2257	0,0237	0,1997	0,1817	0,2446	0,1246
Esp 10	0,0667	0,0739	0,2675	0,2547	0,0466	0,2906
Média	0,1833	0,1102	0,1584	0,1695	0,2447	0,1340
Prioridade	2	6	4	3	1	5

Fonte: Autor, 2022.

Os resultados da Tabela 4 refletem a seguinte ordem de priorização: (1^a) Recomendação 5 - Uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P; (2^a) Recomendação 1 - Mapear *stakeholders*; (3^a) Recomendação 4 - Mensurar e divulgar interna e externamente os resultados da área RelGov; (4^a) Recomendação 3 - Envolver a área de RelGov nas iniciativas estratégicas; (5^a) Recomendação 6 - Senioridade e transversalidade da área de RelGov na Estrutura Organizacional da MB; e (6^a) Recomendação 2 - Mapear as competências do profissional na área de RelGov.

Dentro de uma percepção de valor dos especialistas, a recomendação 2 foi a menor pontuada globalmente, onde antes da sua aplicação, torna-se necessário um

estudo, para primeiro catalogar as competências de RelGov aplicáveis à MB, para posteriormente mapear os civis e militares com tais competências, bem como, formular um catálogo de cursos a serem realizados dentro e fora da MB, gerando um considerável impacto organizacional, além dos custos envolvidos nos cursos de qualificação.

Seguida de forma crescente figura a recomendação 6, que para sua aplicação, torna-se necessária a criação de um Grupo de Trabalho para avaliar o organograma da MB e verificar a possibilidade de integrar o cargo de encarregado das RelGov a outros já existentes, dentro da senioridade apresentada na recomendação, buscando uma sinergia para o bom desempenho das funções, ou a criação de um novo cargo com um impacto direto de custos, em qualquer das opções deve ser mantida a transversalidade da área.

Na mesma sequência aparece a recomendação 3, estando diretamente envolvida na implantação de uma metodologia para execução da estratégia na área de RelGov, ressaltando a importância do seu Planejamento alinhado ao PEM 2040, para tal torna-se necessário um estudo para definir quais ações seriam necessárias para o atingimento de cada OBNAV.

A recomendação 4 aparece com a pontuação próxima, onde com a implantação de um sistema estruturado de mensuração das atividades de RelGov, além representam um refino na atuação na área de RelGov, dá transparência para atividade internamente na MB, sendo necessário um estudo para o estabelecimento dos indicadores de performance, para as diferentes ações relacionadas a cada OBNAV.

Com maior peso a recomendação 1 foi pelos especialistas a segunda mais bem pontuada, tratando-se de processo extremamente necessário, pois o correto mapeamento dos *stakeholders* deve ser realizado antes do Planejamento Estratégico, sendo vital para a MB, tendo em vista sua área de atuação e a consecução dos OBNAV.

Por fim, a recomendação 5 demonstra que os especialistas priorizaram aquela diretamente ligada aos processos, levando a um pensar estratégico, antes da efetiva ação, foi como se apresentou de forma mais evidente aos especialistas, a implantação de um *checklist* de processos com a uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P.

A consistência lógica desses resultados também foi avaliada, conforme os resultados da Tabela 5, cujas células correspondem à RC da matriz de avaliações do

Especialista. As RC se mantiveram abaixo de 10%, indicando a validade das respostas.

Tabela 5 – Razão de Consistência das matrizes.

RC	Critérios	Rec/Crit 1	Rec/Crit 2	Rec/Crit 3	Rec/Crit 4	Rec/Crit 5
Esp 1	0,006	0,023	0,007	0,046	0,026	0,029
Esp 2	0,006	0,034	0,005	0,006	0,007	0,016
Esp 3	0,030	0,015	0,004	0,021	0,022	0,018
Esp 4	0,009	0,023	0,000	0,022	0,027	0,035
Esp 5	0,026	0,012	0,006	0,056	0,025	0,015
Esp 6	0,013	0,001	0,005	0,013	0,029	0,019
Esp 7	0,006	0,027	0,020	0,036	0,014	0,016
Esp 8	0,029	0,025	0,017	0,018	0,014	0,021
Esp 9	0,019	0,021	0,016	0,027	0,006	0,027
Esp 10	0,002	0,010	0,005	0,000	0,044	0,041

Fonte: Autor, 2022.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa teve como propósito priorizar as recomendações de RelGov que devam ser implantadas no PEM 2040, a fim de aperfeiçoar o assessoramento de Alto Nível da Marinha.

Para tanto, contextualizou-se o PEM 2040 e o seu processo, caracterizando-o como documento de alto nível, que fundamenta as bases de uma Marinha moderna, aprestada e motivada, compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional. Por meio do seu sistema de gestão estratégica, a MB busca revisá-lo, corrigi-lo e aprimorá-lo, mediante a implantação de ações estratégicas, congruentes, factuais e eficazes, cabendo ao decisor estratégico definir prioridades.

Ainda neste contexto, as RelGov foram definidas e caracterizadas, sendo evidenciada sua importância estratégica para a MB, corroborando para tal importância foram analisados os planos e doutrinas de Marinhas amigas onde as RelGov aparecem inserida. Seis recomendações consolidadas foram propostas para a avaliação de especialistas, com a finalidade de aperfeiçoar a área de RelGov da MB, integrando-as ao PEM 2040, tendo como meta a consecução dos OBNAV: (1) mapear *stakeholders*; (2) mapear as competências do profissional na área de RelGov; (3) envolver a área de RelGov nas iniciativas estratégicas; (4) mensurar e divulgar interna e externamente os resultados da área RelGov; (5) uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P; e (6) senioridade e transversalidade da área de RelGov na Estrutura Organizacional da MB.

Visando apresentar ao decisor estratégico as recomendações devidamente priorizadas, foi verificado no estudo que o método de apoio à decisão multicritério AHP atenderia a este objetivo. O AHP é um método usual da Pesquisa Operacional, onde o julgamento e a percepção humanas estão envolvidas para resolução do problema. Para tal foram estabelecidos cinco critérios de avaliação, que compuseram com as recomendações a estrutura hierárquica do problema.

Em seguida os dados foram coletados por meio de questionários, enviados a um grupo de especialistas da MB, com perfis de carreira pré-determinados. O resultado após a modelagem indicou como primeira prioridade a recomendação que versa sobre o uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD²P.

A recomendação apontada suscita na implantação de um checklist de processos, contribuindo para o Sistema de Gestão Estratégica da MB, que demanda

a influência política e social junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e outras entidades, bem como, da sociedade brasileira.

A estrutura hierárquica do problema limitou-se ao número de seis recomendações e cinco critérios, podendo ser expandido, bem como utilizado outro método multicritério de apoio a decisão. Por se tratar de um estudo experimental, é possível que as avaliações de outros *stakeholders* ou mesmo de profissionais de RelGov de outros setores avaliem de maneira diferente as recomendações aqui utilizadas. Novas rodadas de avaliação por outros especialistas da MB ou por especialistas das demais Forças singulares também podem indicar prioridades diferentes das encontradas nesta pesquisa, sendo recomendáveis em futuros projetos.

REFERÊNCIAS

ABRATT, Russell; KLEYN, Nicola. **Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration**. *European journal of marketing*, 2012.

ANUÁRIO origem 2021. São Paulo: Consult-Master; da LEC – Legal; Ethics; Compliance; VITTORE Partners, 2021.

AZOLIN, Audren Marlei. **Do lobby às relações governamentais: a profissionalização da representação de interesse no Brasil**. Curitiba, Paraná: InterSaberes, 2020.

BACH, David; ALLEN, David. **What every CEO needs to know about nonmarket strategy**. *MIT Sloan Management Review*, v. 51, n. 3, p. 41, 2010.

BARON, David P. **Business and Its Environment**. 7. ed. [S.l.]: Pearson, Stanford University, 2013.

BARON, David P.; DIERMEIER, Daniel. **Strategic activism and nonmarket strategy**. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 599-634, 2007.

BLACK, J.; FLINT, R.; HARRIS, R.; GALAI, K.; PAILLE, P.; QUIMBRE, F.; PLUMRIDGE, J. **Understanding the Value of Defence: Towards a Defence Value Proposition for the UK**. RAND, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016].

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, DF: Presidência da república, [2016].

BRASIL. Marinha. **Política Naval**. Brasília, DF: MB, 2019. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/politica_navai/book.html. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa - Política Nacional de Defesa**. Brasília, DF: MD, 2020a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa. Acesso em: 23 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, DF: MD, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/esg/centrais-de-conteudo/publicacoes/livro-branco-de-defesa-2020.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

BRASIL. Marinha. **Plano Estratégico da Marinha (2040)**. Brasília, DF:MB, 2020c. Disponível em:

https://www.marinha.mil.br/sites/all/modules/pub_pem_2040/book.html. Acesso em: 04 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual Para Elaboração De Trabalhos Acadêmicos da ESG**. 3ª edição. Rio de Janeiro, RJ: MD, 2022a. Disponível em: https://www.gov.br/esg/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/manual-para-elaboracao-de-trabalhos-academicos-esg/manual_tcc_2022-1.pdf. Acesso em 14 jun.2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Metodologia do Planejamento Estratégico**. Brasília, DF: MD, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/esg/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/metodologia-do-planejamento-estrategico-esg/mpe2022.pdf>. Acesso em 14 jun.2022

BRASIL. Ministério da Defesa. **Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (SPEM) - MD51-M-01** 2ª edição. Brasília, DF: MD, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51a_m01a_sista_plja_estra_mila_s_pema_2a_ed_2018.pdf. Acesso em 14 mar.2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações - CBO**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho, 11 abr. 2022c. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/saibaMais.jsf>. Acesso em 14 jun.2022.

BRUGHA, Ruairí; VARVASOVSKY, Zsuzsa. **Stakeholder analysis: a review**. *Health policy and planning*, v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

DA SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro; LIMA, Edson Pinheiro. **O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional**. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 10, n. 3, p. 159, 2015.

DA PATRI, Eduardo Carlos Ricardo. **Relações governamentais, lobby e advocacy no contexto de public affairs**. *Organicom*, v. 8, n. 14, p. 129-144, 2011.

DIAS, Murillo De Oliveira; NAVARRO, R. **Teaching Materials: Role Play Simulation on Brazilian Government and Non-market Forces Negotiation**. *European Journal of Training and Development Studies*, v. 5, n. 4, p. 45-56, 2018.

DIAS, Murillo; NAVARRO, Rodrigo; VALLE, Andre; BARROS, Jorges. **Negotiating with the Brazilian Government: Five Short Cases**. *The International Journal Of Business & Management*, v. 4, n. 11, p. 181-189, 2016.

DIAS, Murillo De Oliveira. **The Four-Type Negotiation Matrix: A Model for Assessing Negotiation Processes**. *British Journal of Education (BJE)*, v. 8, n. 5, p. 40-57, 2020a.

DIAS, Murillo De Oliveira. **Fatality, Malpractice, or Sabotage? Case on Craft Beer Poisoning in Minas Gerais, Brazil**. *East African Scholars Multidisc Bull*, v. 3, p. 26-31, 2020b.

DULYSH, Mariya. *¿ Necesita España una nueva Revisión Estratégica de la Defensa?*. *bie3: Boletín IEEE*, n. 4, p. 435-450, 2016.

FARHAT, Saïd. **Lobby, o que é, como se faz: ética e transparência na representação junto a governos**. São Paulo, SP: Aberje Editorial/Peirópolis, 2007.

FARLIN, Jeff. *Instruments of national power: How America earned independence*. US Army War College, 2014.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. *California management review*, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 2, n. 1, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho**. *Revista de administração de empresas*, v. 27, p. 7-18, 1987.

FUNK, Russell J.; HIRSCHMAN, Daniel. *Beyond nonmarket strategy: Market actions as corporate political activity*. *Academy of Management Review*, v. 42, n. 1, p. 32-52, 2017.

GALAN, G. **Relações governamentais e lobby, aprendendo a fazer: as melhores práticas das melhores empresas**. São Paulo, SP: Aberje Editorial/Peirópolis, 2012.

GAVIÃO, Luiz Octávio; LIMA, Gilson Brito Alves; DE ALMADA GARCIA, Pauli Adriano. **Procedimento de redução das avaliações do AHP por transitividade da escala verbal de saaty**. *Engenharia de Produção: Além Dos Produtos e Sistemas Produtivos*, edited by Elói Martins Senhoras, p. 88-102, 2021.

GOLDMAN, Charles A.; WINKLER, John D.; THOMPSON, Nathan. *Developing Strategic Plans for Defense Human Resource Management: Case Study of Planning in the Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness*. RAND CORP SANTA MONICA CA, 2022.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira; NAVARRO, Rodrigo (org). **MBA em Relações governamentais da FGV: Trabalhos Acadêmicos Selecionados**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2020.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. **Relações Governamentais como fator de competitividade**. *Cadernos Adenauer XIX*. n. 2, 2018. Disponível em: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=7aa228c9-add4-b619-8d1c-2c95c8d3755e&groupId=265553. Acesso em 29 ago. 2022.

GOZETTO, Andréa Cristina Oliveira. **O desafio de mensurar resultados em RIG**. *Coluna IRELGOV, Opinião & Análise*. JOTA, 12 ago. 2020. Disponível em: https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-irelgov/o-desafio-de-mensurar-resultados-em-rig-12082020#_ftn3. Acesso em 29 ago. 2022.

GOZETTO, Andréa; MACHADO, Leandro. CAUSE v. 20, 2019. **Ainda é necessário esclarecer conceitos: lobby x advocacy**. Disponível em: <https://www.cause.net.br/ainda-e-necessario-esclarecer-conceitos-lobby-x-advocacy/#:~:text=De%20maneira%20abrangente%2C>. Acesso em: 20 de jul.de 2022.

GUPTA, Abhishek. **Environment & PEST analysis: an approach to external business environment**. *International Journal of Modern Social Sciences*, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2013.

GROSSE, Robert (Ed.). **International business and government relations in the 21st century**. Cambridge University Press, 2005.

GUIA de melhores práticas da atividade de relações governamentais. São Paulo: Instituto de Relações Governamentais, 2019. Disponível em: <https://www.irel.gov.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Guia-de-Melhores-Praticas-da-Atividade-de-Relacoes-Governamentais-do-IRELGOV-2019.pdf>. Acesso em 05 jun. 2022.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Thomas B. Resources, **knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration**. *Journal of management studies*, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.

HILLMAN, Amy J.; HITT, Michael A. **Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions**. *Academy of management review*, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.

HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar (ed.). **The Routledge handbook of strategic communication**. 2014.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James E. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. 1999.

YETKIN, Ugur. **Revealing the change in the maritime security environment through Porter's five forces analysis**. *Defence Studies*, v. 13, n. 4, p. 458-484, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part I**. *Accounting Horizons: March*, 2001

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage**. Harvard business press, 2008.

LANE, Eric F.; VERDINI, William A. **A consistency test for AHP decision makers**. *Decision Sciences*, v. 20, n. 3, p. 575-590, 1989.

LAWTON, Thomas C.; DOH, Jonathan P.; RAJWANI, Tazeeb. **Aligning for advantage: Competitive strategies for the political and social arenas**. Oxford University Press, 2014.

LIU, Cheng Hsiung; LIN, Chun-Wei R. **The comparative of the AHP TOPSIS analysis was applied for the commercialization military aircraft logistic maintenance establishment.** *International Business Management*, v. 10, n. 4, p. 6428-32, 2016.

MAHON, J.; HEUGENS, P.; LAMERTZ, K. **Social networks and nonmarket strategy.** *Journal of Public Affairs*, v. 4, No.2, 2004.

MANCUSO, Wagner Pralon; GOZETTO, Andrea Cristina Oliveira. **Lobby e políticas públicas.** Rio de Janeiro: FGV, 2018.

MARTINEZ Jr, R.; CHEESMAN, K. J.; MERCURIO, N. J.; BOUSIE, C. A. **Strategic Communication in Business, Government, and Military.** *The Handbook of Strategic Communication*, part. 3, 2021.

MARTÍNEZ RAMÍREZ, Lizbeth; MUÑOZ, Jaime. **Priority Criteria and Alternatives for University Business Incubators in the Entrepreneurial Process in Mexico.** *Studia i Materiały*, n. 2/2015 (19), p. 95-105, 2015.

MATEUS, António Fernando dos Santos Rodrigues. **Paradigma genético da Marinha Portuguesa.** 2021.

MINTZBERG. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The fall and rise of strategic planning.** *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107- 114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman. 2. ed. p. 392. 2010

MITROVIĆ, Miroslav. **Strategic communication in the function of national security.** *Vojno delo*, v. 71, n. 1, p. 41-54, 2019

MORAIS, Carla Sofia Cardoso. **As relações públicas na Marinha Portuguesa.** 2020.

MORESCO, Marcielly Cristina; MARCHIORI, Marlene; DE GOUVEA, Daniela Modolo Ribeiro. **Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações.** *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 15, n. 1, 2014

Navarro, Rodrigo. **Políticas Públicas, Inovação e o Papel das Relações Governamentais: O Caso da ABRAMAT e a Indústria 4.0.** In: *Relações Governamentais e Inovação* (Galvão, E. – Org.), EIXO 1, pp. 185–208, 1 ed., Brasília, DF: Pensar RelGov, 2018.

Navarro, R. **Non-Market Strategy Literature Review: The Government Relations Component.** *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 5, pp. 10–28; 2019a

Navarro, R. **Highlights on How Multinational Companies Operating in Brazil Organize Their Government Relations' Areas**. *The International Journal of Business & Management*, Vol. 7, Issue 4, pp. 186–198, 2019b.

NAVARRO, R. **A Strategic Holistic Approach for Government Relations: The SGR Framework**. *The International Journal of Business & Management*, v. 7, n. 3, pp. 1-16, 2019c.

NAVARRO, R. **The Strategic Government Relations Handbook: Improving Performance at this Non-market Arena**. Edição do Kindle, 324 p., 2020a.

NAVARRO, Rodrigo. **Relações Governamentais Estratégicas**. 3. ed. Brasília, DF: Clube de Autores, 185 p., 2020b.

NAVARRO, Rodrigo; CURY NETO, Raul. Revista Diálogos, Ano 6, Ed. 2, agosto, p. 39 – 44, 2019. **Novas competências e perspectivas em RelGov**. Disponível em: https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2019/08/DIALOGOS_IRELGOV-ano6-ed.2-agosto-2019.html. Acesso em: 02 jun. 2022.

NAVARRO, Rodrigo; DIAS, Murillo; VALLE, André. **BMW and Brazilian Federal Government: Enhancing the Automotive Industry Regulatory Environment**. *International Journal of Arts & Sciences*, v. 6, n. 2, p. 551, 2013.

NAVARRO, Rodrigo; DIAS, Murillo De Oliveira. **Three-Strategy Level Negotiation Model And Four-Type Negotiation Matrix Applied To Brazilian Government Negotiation Cases**. In: *British Journal of Management and Marketing Studies* Vol 3, Issue 3, pp. 50-66, 2020.

PARDAL, Sara. **Plano estratégico de relações públicas para a implementação nas escolas das temáticas: “Segurança, Defesa e Paz”**. Diss. Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, 2019.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna; RAMASWAMY, Venkat. **The future of competition: Co-creating unique value with customers**. Harvard Business Press, 2004.

PLOWMAN, Kenneth D. **Creating a model to measure relationships: US Army strategic communication**. *Public Relations Review*, v. 39, n. 5, p. 549-557, 2013.

Porter, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. Aduaneiras, 1990.

SALACUSE, Jeswald. **Seven secrets for negotiating with government: how to deal with local, state, national, or foreign governments--and come out ahead**. Amacom, 2008.

SCAPPATURA, Vince. **The US lobby and Australian defence policy**. Monash University Publishing, 2019.

SCOTT, Clifford D. **Lobbying: a critical dimension of business strategy**. *International Journal of Law and Management*, 2015.

SHAMBACH, Stephen A. **Strategic leadership primer**. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA, 2004.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. **Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

TAMA, Jordan. **Does strategic planning matter? The outcomes of US National Security Reviews**. *Political science quarterly*, vol. 130, no 4, p. 735-765, 2015.

TORRES, Shirley Maria Cândida; SILVA, helton haddad Carneiro; MAGALHÃES, Marcelo Almeida; NAVARRO, Rodrigo. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2014.

UNITED KINGDOM. *The Joint Chiefs of Staff. Joint Doctrine Publication 0-10: UK Maritime Power*. London, UK: JCS, 5th Edition, 2017. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/662000/doctrine_uk_maritime_power_jdp_0_10.pdf. Acesso em 12 jun. 2022.

UNITED STATES. *The Joint Chiefs of Staff. Joint Publication 3-13. Information Operations*. Washington, DC: JCS, 2014. Disponível em: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_13.pdf. Acesso em 12 ago.2022.

UNITED STATES. *The Joint Chiefs of Staff. Joint Doctrine Note 2-13. Information Operations*. Washington, DC: JCS, 2013. Disponível em: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/jdn_jg/jdn2_13.pdf. Acesso em 12 ago.2022

UZZI, Brian. **Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Issue 1, pp. 35–67. 1997

VOINEA, Cosmina Lelia; KRANENBURG, Hans Van. **Nonmarket strategic management**. [S.l.]: Routledge, 2017.

VOINEA, Cosmina Lelia; VAN KRANENBURG, Hans. **Feeling the squeeze: Nonmarket institutional pressures and firm nonmarket strategies**. *Management International Review*, v. 58, n. 5, p. 705-741, 2018.

WILCOX, D.; CAMERON, G.; AULT, P.; AGEE, W. **Public Relations: Strategies and tactics. Boston: Pearson Education.** Publisher: Allyn & Bacon; 7th edition, 2002.

WIND, Yoram; SAATY, Thomas L. **Marketing applications of the analytic hierarchy process.** *Management science*, v. 26, n. 7, p. 641-658, 1980.

WIPPERSBERG, Julia; WAGNER, Nicole; LOJKA, Klaus. **An academic program for public affairs in Austria.** *Interest Groups & Advocacy*, v. 4, n. 1, p. 52-64, 2015.

WRONA, Thomas; SINZIG, Corinna. **Nonmarket strategy research: systematic literature review and future directions.** *Journal of Business Economics*, v. 88, n. 2, p. 253-317, 2018.

APÊNDICE 1 - Modelo de questionário

QUESTIONÁRIO

Prezado Sr. Avaliador,

Muito obrigado por sua contribuição à pesquisa, cujas respostas serão essenciais ao projeto do CMG Alexandre Gildes Borges, Estagiário do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE) da Escola Superior de Guerra (ESG).

A pesquisa busca priorizar uma lista de recomendações para o exercício das Relações Governamentais (RelGov) em apoio ao Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040).

Para que os resultados coletados dos Sr. Especialistas possam ser modelados, pedimos a sua gentileza de retornar as avaliações completas até o dia 25 de julho. Suas respostas serão modeladas através do Processo de Análise Hierárquica (AHP). São apenas 14 perguntas, que reúnem 35 avaliações no total.

Uma vez mais os nossos sinceros agradecimentos por sua colaboração!

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

1. DADOS DO ESPECIALISTA

- a. Formação acadêmica (Graduação):
- b. Formação acadêmica (Pós-Graduação):
- c. Ocupação profissional atual:
- d. Experiência profissional na MB (anos de carreira):
- e. Experiência no trato de assuntos do PEM (anos/meses):

OBS.: esses dados são necessários para a composição de uma tabela de qualificação do corpo de especialistas, sendo mantido o anonimato no Relatório da Pesquisa.

2. MAPA ESTRATÉGICO DA MARINHA DO BRASIL (MB)

O planejamento estratégico da Marinha é sintetizado graficamente no Mapa Estratégico da Marinha, que orientam as ações estratégicas decorrentes. É composto por doze Objetivos Navais (OBNAV), que são distribuídos em três perspectivas interligadas, na qual as inferiores contribuem, de modo geral, com o atendimento das superiores, transmitindo de forma objetiva como a MB processa seus os recursos.

MISSÃO

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa.

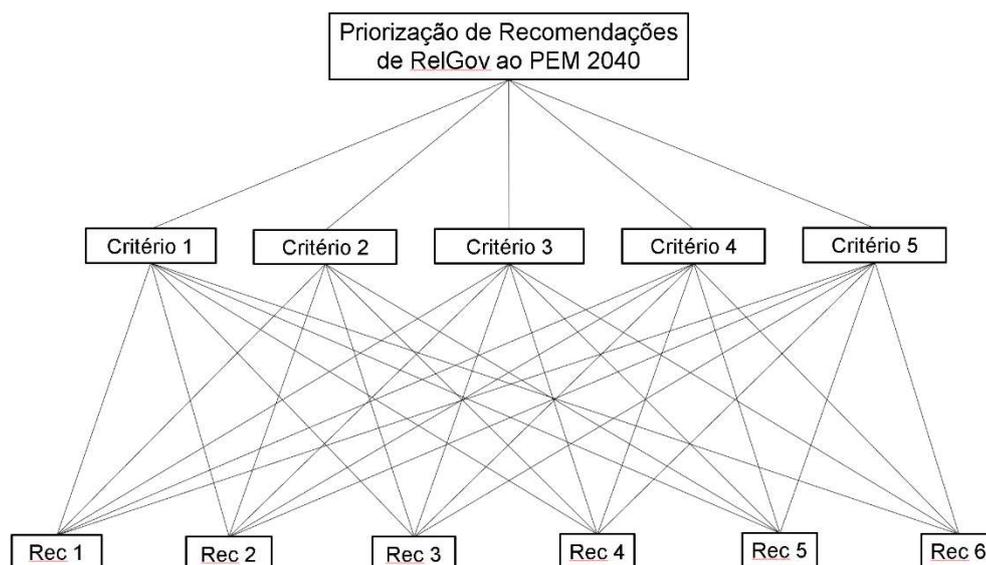
VISÃO DE FUTURO*

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade.



3. CRITÉRIOS E RECOMENDAÇÕES

3.1 Estrutura hierárquica do problema



3.2 Definições dos critérios

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	INTERESSE DA PESQUISA
1. Confiança	A crença de que a recomendação implantada fará o que diz que vai fazer. Existem três dimensões para confiar: a primeira é a integridade , a crença de que a recomendação é justa; a segunda é a confiabilidade , a crença de que a recomendação fará o que diz que fará; e a terceira é a competência , a crença de que a recomendação tem a capacidade de fazer o que diz que fará.	Qual o peso dos critérios para a avaliação das Recomendações?
2. Compromisso	Refere-se à medida que vale a pena gastar energia para implantar tal recomendação. Duas dimensões enquadradas; o comprometimento de continuidade , que se refere a uma determinada recomendação, e o comprometimento afetivo , que é uma orientação emocional.	
3. Satisfação	Contentamento, expectativas favoravelmente positivas com a implantação de tal recomendação. Uma recomendação satisfatória é aquela em que os benefícios superam os custos.	
4. Influência Mútua	A implantação de tal recomendação afeta diretamente o grau em que as partes concordam sobre quem tem o poder legítimo de influenciar umas às outras. Embora algum desequilíbrio seja natural, a distribuição do poder de influenciar tende a ser negociável e dinâmica.	
5. Transparência Organizacional	Com a implantação de tal recomendação ampliaria algum dos esforços de transparência, sendo eles: informação; participação e prestação.	

OBS.: Os cinco critérios iniciais foram adaptados das estratégias de comunicação com base na ênfase de medir relacionamentos, cujo referencial teórico se encontra em PLOWMAN, Kenneth D. “*Creating a model to measure relationships: US Army strategic communication*”. *Public Relations Review*, v. 39, n. 5, p. 549-557, 2013.

3.3 Definições das recomendações

RECOMENDAÇÕES	DESCRIÇÃO	INTERESSE DA PESQUISA
1. Mapear <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> , entendidos como um grupo ou indivíduos que podem afetar (ou ser afetados) por suas atividades a consecução de alguns dos doze OBNAV dentro de suas respectivas perspectivas, gerenciar adequadamente os <i>stakeholders</i> pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Daí a necessidade de mapeá-las.	Qual a importância relativa dessas recomendações?

RECOMENDAÇÕES	DESCRIÇÃO	INTERESSE DA PESQUISA
2. Mapear as competências do profissional na área de RelGov	<p>O reconhecimento do caráter estratégico da área de RelGov é fundamental em todas as perspectivas do Mapa Estratégico da Marinha, daí a necessidade buscar os melhores profissionais com as competências adequadas para cada uma. Tendo em vista a quantidade de competências que devem ser reunidas deve-se saber integrá-las com outros profissionais buscando a sinergia necessária para o bom desempenho para o atingimento dos OBNAV. Daí a necessidade de mapeá-los.</p>	
3. Envolver a área de RelGov nas iniciativas estratégicas.	<p>Estabelecer onde a área de RelGov precisa estar integrada às outras áreas por meio do qual venha efetivamente contribuir para a consecução dos OBNAV constantes nas perspectivas do Mapa Estratégico da MB.</p>	
4. Mensurar e divulgar interna e externamente os resultados da área RelGov.	<p>Na área de RelGov faz-se necessário conseguir mensurar os resultados concretos de seus muitos esforços, tanto interna quanto externamente, e torná-los visíveis para os tomadores de decisão e demais áreas da MB. Assim, um processo estruturado de medição em várias dimensões, e o registro correto dos impactos do alcance ou não das metas e objetivos traçados de forma alinhada, é parte crítica da atividade de RelGov. Para tanto, uma dentre várias ferramentas, cabe utilizar o BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) como Sistema de avaliação empresarial adaptado à para área de RelGov e os seus respectivos indicadores-chave (<i>KPIs- Key Performance Indicators</i>).</p>	
5. Uso conjunto de uma estratégia CONFORT + Metodologia OD ² P	<p>A estratégia CONFORT refere-se a um aspecto fundamental na área RelGov, que é ter “conforto” com o que está sendo defendido, em todas as visões (jurídica, técnica, ética, cultural, entre outras). Além disso, a sigla traz 3 esferas a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A primeira é o CONteúdo que está sendo apresentado; • a segunda trata da FORma, ou seja, como as principais partes 	

RECOMENDAÇÕES	DESCRIÇÃO	INTERESSE DA PESQUISA
	<p>interessadas estão sendo abordadas; e</p> <ul style="list-style-type: none"> • e a terceira tem a ver com o <i>Timing</i>, ou o momento da abordagem. <p>Tais aspectos serão utilizados como checklist do processo ainda no âmbito das ideias, antes de iniciar ou implantar o PEM 2040.</p> <p>Ao discutirmos as diferentes ações estratégicas para consecução de cada OBNAV constantes nas diferentes perspectivas muitas serão as opiniões expressas, pelos diferentes <i>stakeholders</i> envolvidos em todas merecem ser ouvidas e respeitadas</p> <p>No entanto, muitas opiniões podem acabar gerando estagnação. Para que essa inércia seja evitada, uma metodologia eficaz pode ser implementada: OD²P (Opiniões – Dados/Diagnóstico – Propostas).</p> <p>Logo o uso conjunto CONFORT + OD²P contribui para o alcançar do objetivo final, que é um modelo holístico para estratégias na área de RelGov que sejam integradas ao PEM 2040 em cada perspectiva de seu Mapa Estratégico.</p>	
6. Senioridade e transversalidade da área de Relgov na Estrutura Organizacional da MB.	Tendo em vista as diversas atribuições na área de RelGov, faz-se necessário que quem exerça o cargo de chefia da área refita a valorização da transversalidade e senioridade da área de RelGov , tornando-se um verdadeiro catalizador estratégico, auxiliando diretamente nas Ações Estratégicas que contribuíram para o alcance dos OBNAV em cada perspectiva.	

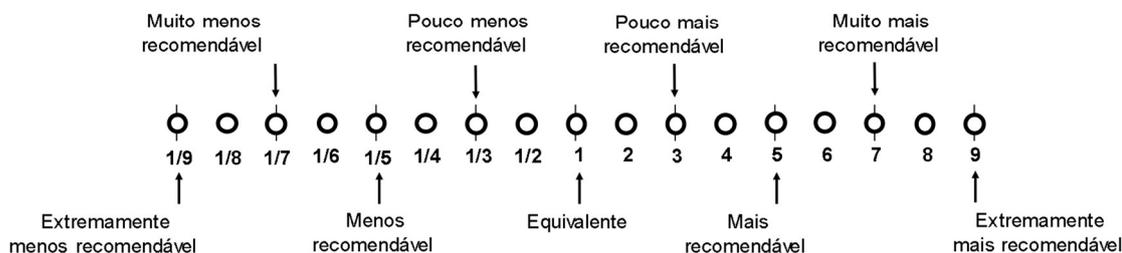
4. MODELO DE ESCALA DE AVALIAÇÃO

As avaliações no AHP são par-a-par, através da associação da percepção do Especialista à pontuação da escala. Supondo que o Sr. julgue o Critério “1” mais recomendável que o Critério “2” para avaliar as recomendações de RelGov, sua resposta, conforme a escala proposta por Thomas Saaty, seria:

Critério 1 em relação ao Critério 2 - avaliação (5)

Escala de Saaty

(a ser usada pelos especialistas)



5. PERGUNTAS

5.1 Comparação entre os Critérios

P1: Qual dos critérios o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P2: Como o Sr. avalia o critério escolhido em relação aos demais, utilizando a escala de Saaty?

R: Critério escolhido _____, em relação ao Critério _____, avaliação _____
 Critério escolhido _____, em relação ao Critério _____, avaliação _____
 Critério escolhido _____, em relação ao Critério _____, avaliação _____
 Critério escolhido _____, em relação ao Critério _____, avaliação _____

5.2 Comparação entre as Recomendações, em relação ao Critério 1 (Confiança)

P3: Qual dessas Recomendações o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P4: Como o Sr. avalia a Recomendação escolhida em relação às demais, com foco no Critério 1(Confiança), utilizando a escala de Saaty?

R: Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____

5.3 Comparação entre as Recomendações, em relação ao Critério 2 (Compromisso)

P5: Qual dessas Recomendações o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P6: Como o Sr. avalia a Recomendação escolhida em relação às demais, com foco no **Critério 2 (Compromisso)**, utilizando a escala de Saaty?

R: Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____

5.4 Comparação entre as Recomendações, em relação ao **Critério 3 (Satisfação)**

P7: Qual dessas Recomendações o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P8: Como o Sr. avalia a Recomendação escolhida em relação às demais, com foco no **Critério 3 (Satisfação)**, utilizando a escala de Saaty?

R: Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____

5.5 Comparação entre as Recomendações, em relação ao **Critério 4 (Influência Mútua)**

P9: Qual dessas Recomendações o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P10: Como o Sr. avalia a Recomendação escolhida em relação às demais, com foco no **Critério 4 (Influência Mútua)**, utilizando a escala de Saaty?

R: Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
 Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____

5.6 Comparação entre as Recomendações, em relação ao Critério 5 (Transparência Organizacional)

P11: Qual dessas Recomendações o Sr. possui maior conhecimento, experiência ou se sente mais confiante para comparar aos demais? OBS.: **escolha somente uma opção.**

R.: _____

P12: Como o Sr. avalia a Recomendação escolhida em relação às demais, com foco no **Critério 5 (Transparência Organizacional)**, utilizando a escala de Saaty?

R: Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____
Recomendação escolhida _____, em relação à Recomendação _____, avaliação _____

MUITO OBRIGADO!

APÊNDICE 2 – Avaliações dos Especialistas

Avaliações dos Critérios

Esp 1	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	Esp 2	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
C 1	1	1	1	1/4	2	C 1	1	2	1	1/4	1
C 2	1	1	1	1/4	2	C 2	1/2	1	1/2	1/5	1/2
C 3	1	1	1	1/4	2	C 3	1	2	1	1/4	1
C 4	4	4	4	1	5	C 4	4	5	4	1	4
C 5	1/2	1/2	1/2	1/5	1	C 5	1	2	1	1/4	1
Esp 3	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	Esp 4	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
C 1	1	5	3	1/3	5	C 1	1	1	3	1	1/3
C 2	1/5	1	1/3	1/7	1	C 2	1	1	3	1	1/3
C 3	1/3	3	1	1/5	3	C 3	1/3	1/3	1	1/3	1/5
C 4	3	7	5	1	7	C 4	1	1	3	1	1/3
C 5	1/5	1	1/3	1/7	1	C 5	3	3	5	3	1
Esp 5	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	Esp 6	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
C 1	1	9	3	1	3	C 1	1	4	1	1/3	1
C 2	1/9	1	1/7	1/9	1/7	C 2	1/4	1	1/4	1/6	1/4
C 3	1/3	7	1	1/3	1	C 3	1	4	1	1/3	1
C 4	1	9	3	1	3	C 4	3	6	3	1	3
C 5	1/3	7	1	1/3	1	C 5	1	4	1	1/3	1
Esp 7	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	Esp 8	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
C 1	1	1	1	1/2	4	C 1	1	1	5	1	1/5
C 2	1	1	1	1/2	4	C 2	1	1	5	1	1/5
C 3	1	1	1	1/2	4	C 3	1/5	1/5	1	1/5	1/9
C 4	2	2	2	1	5	C 4	1	1	5	1	1/5
C 5	1/4	1/4	1/4	1/5	1	C 5	5	5	9	5	1
Esp 9	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	Esp 10	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5
C 1	1	4	1	6	2	C 1	1	1	2	3	1
C 2	1/4	1	1/4	3	1/3	C 2	1	1	2	3	1
C 3	1	4	1	6	2	C 3	1/2	1/2	1	2	1/2
C 4	1/6	1/3	1/6	1	1/5	C 4	1/3	1/3	1/2	1	1/3
C 5	1/2	3	1/2	5	1	C 5	1	1	2	3	1

Avaliações das Recomendações em relação ao Critério 1

E 1	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	3	1/3	1/5	1/3
R 2	2	1	4	1/2	1/4	1/2
R 3	1/3	1/4	1	1/5	1/7	1/5
R 4	3	2	5	1	1/3	1
R 5	5	4	7	3	1	3
R 6	3	2	5	1	1/3	1

E 2	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	4	1	1/2	1/3	7
R 2	1/4	1	1/4	1/5	1/6	4
R 3	1	4	1	1/2	1/3	7
R 4	2	5	2	1	1/2	8
R 5	3	6	3	2	1	9
R 6	1/7	1/4	1/7	1/8	1/9	1

E 3	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	6	2	3	1	3
R 2	1/6	1	1/5	1/4	1/6	1/4
R 3	1/2	5	1	2	1/2	2
R 4	1/3	4	1/2	1	1/3	1
R 5	1	6	2	3	1	3
R 6	1/3	4	1/2	1	1/3	1

E 4	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	2	1/2	1/6	1/4
R 2	2	1	3	1	1/5	1/3
R 3	1/2	1/3	1	1/3	1/7	1/5
R 4	2	1	3	1	1/5	1/3
R 5	6	5	7	5	1	3
R 6	4	3	5	3	1/3	1

E 5	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	3	1/2	2	1/3	2
R 2	1/3	1	1/4	1/2	1/5	1/2
R 3	2	4	1	3	1/2	3
R 4	1/2	2	1/3	1	1/4	1
R 5	3	5	2	4	1	4
R 6	1/2	2	1/3	1	1/4	1

E 6	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	2	1	1/2	1
R 2	1	1	2	1	1/2	1
R 3	1/2	1/2	1	1/2	1/3	1/2
R 4	1	1	2	1	1/2	1
R 5	2	2	3	2	1	2
R 6	1	1	2	1	1/2	1

E 7	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	6	2	5	1/2	3
R 2	1/6	1	1/5	1/2	1/7	1/4
R 3	1/2	5	1	4	1/3	2
R 4	1/5	2	1/4	1	1/6	1/3
R 5	2	7	3	6	1	4
R 6	1/3	4	1/2	3	1/4	1

E 8	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/5	1/5	2	4	1/5
R 2	5	1	1	6	8	1
R 3	5	1	1	6	8	1
R 4	1/2	1/6	1/6	1	3	1/6
R 5	1/4	1/8	1/8	1/3	1	1/8
R 6	5	1	1	6	8	1

E 9	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	7	1	3	1	4
R 2	1/7	1	1/7	1/5	1/7	1/4
R 3	1	7	1	3	1	4
R 4	1/3	5	1/3	1	1/3	2
R 5	1	7	1	3	1	4
R 6	1/4	4	1/4	1/2	1/4	1

E 10	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1/4	1/4	2	1/3
R 2	1	1	1/4	1/4	2	1/3
R 3	4	4	1	1	5	2
R 4	4	4	1	1	5	2
R 5	1/2	1/2	1/5	1/5	1	1/4
R 6	3	3	1/2	1/2	4	1

Avaliações das Recomendações em relação ao Critério 2

E 1	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	3	2	2	1/2	3
R 2	1/3	1	1/2	1/2	1/4	1
R 3	1/2	2	1	1	1/3	2
R 4	1/2	2	1	1	1/3	2
R 5	2	4	3	3	1	4
R 6	1/3	1	1/2	1/2	1/4	1

E 2	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	2	2	1/6	2
R 2	1/2	1	1	1	1/7	1
R 3	1/2	1	1	1	1/7	1
R 4	1/2	1	1	1	1/7	1
R 5	6	7	7	7	1	7
R 6	1/2	1	1	1	1/7	1

E 3	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	2	1	1/3	2
R 2	1/2	1	1	1/2	1/4	1
R 3	1/2	1	1	1/2	1/4	1
R 4	1	2	2	1	1/3	2
R 5	3	4	4	3	1	4
R 6	1/2	1	1	1/2	1/4	1

E 4	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	3	3	3	1	3
R 2	1/3	1	1	1	1/3	1
R 3	1/3	1	1	1	1/3	1
R 4	1/3	1	1	1	1/3	1
R 5	1	3	3	3	1	3
R 6	1/3	1	1	1	1/3	1

E 5	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	2	1/3	1/3	1/3
R 2	2	1	3	1/2	1/2	1/2
R 3	1/2	1/3	1	1/4	1/4	1/4
R 4	3	2	4	1	1	1
R 5	3	2	4	1	1	1
R 6	3	2	4	1	1	1

E 6	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	2	1/2	1/3	1
R 2	1	1	2	1/2	1/3	1
R 3	1/2	1/2	1	1/3	1/4	1/2
R 4	2	2	3	1	1/2	2
R 5	3	3	4	2	1	3
R 6	1	1	2	1/2	1/3	1

E 7	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	2	1/4	1/5	1/3
R 2	2	1	3	1/3	1/4	1/2
R 3	1/2	1/3	1	1/5	1/6	1/4
R 4	4	3	5	1	1/2	2
R 5	5	4	6	2	1	3
R 6	3	2	4	1/2	1/3	1

E 8	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	2	4	3	1/3
R 2	1	1	2	4	3	1/3
R 3	1/2	1/2	1	3	2	1/4
R 4	1/4	1/4	1/3	1	1/2	1/6
R 5	1/3	1/3	1/2	2	1	1/5
R 6	3	3	4	6	5	1

E 9	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	8	3	2	1	2
R 2	1/8	1	1/6	1/7	1/8	1/7
R 3	1/3	6	1	1/2	1/3	1/2
R 4	1/2	7	2	1	1/2	1
R 5	1	8	3	2	1	2
R 6	1/2	7	2	1	1/2	1

E 10	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1/6	1	1	1/7
R 2	1	1	1/6	1	1	1/7
R 3	6	6	1	6	6	1/2
R 4	1	1	1/6	1	1	1/7
R 5	1	1	1/6	1	1	1/7
R 6	7	7	2	7	7	1

Avaliações das Recomendações em relação ao Critério 3

E 1	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	5	3	4	9	10
R 2	1/5	1	1/3	1/2	5	6
R 3	1/3	3	1	2	7	8
R 4	1/4	2	1/2	1	6	7
R 5	1/9	1/5	1/7	1/6	1	2
R 6	1/10	1/6	1/8	1/7	1/2	1

E 2	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1	1	5	3
R 2	1	1	1	1	5	3
R 3	1	1	1	1	5	3
R 4	1	1	1	1	5	3
R 5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1/3
R 6	1/3	1/3	1/3	1/3	3	1

E 3	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	2	2	8	5
R 2	1/2	1	1	1	7	4
R 3	1/2	1	1	1	7	4
R 4	1/2	1	1	1	7	4
R 5	1/8	1/7	1/7	1/7	1	1/4
R 6	1/5	1/4	1/4	1/4	4	1

E 4	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	1	2	8	6
R 2	1/2	1	1/2	1	7	5
R 3	1	2	1	2	8	6
R 4	1/2	1	1/2	1	7	5
R 5	1/8	1/7	1/8	1/7	1	1/3
R 6	1/6	1/5	1/6	1/5	3	1

E 5	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	5	4	5	10	12
R 2	1/5	1	1/2	1	6	8
R 3	1/4	2	1	2	7	9
R 4	1/5	1	1/2	1	6	8
R 5	1/10	1/6	1/7	1/6	1	3
R 6	0,083	1/8	1/9	1/8	1/3	1

E 6	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1	1	7	9
R 2	1	1	1	1	7	9
R 3	1	1	1	1	7	9
R 4	1	1	1	1	7	9
R 5	1/7	1/7	1/7	1/7	1	3
R 6	1/9	1/9	1/9	1/9	1/3	1

E 7	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	4	4	4	10	11
R 2	1/4	1	1	1	7	8
R 3	1/4	1	1	1	7	8
R 4	1/4	1	1	1	7	8
R 5	1/10	1/7	1/7	1/7	1	2
R 6	1/11	1/8	1/8	1/8	1/2	1

E 8	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/4	1/3	1/4	1/6	1/6
R 2	4	1	2	1	1/3	1/3
R 3	3	1/2	1	1/2	1/4	1/4
R 4	4	1	2	1	1/3	1/3
R 5	6	3	4	3	1	1
R 6	6	3	4	3	1	1

E 9	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	9	3	1	1	4
R 2	1/9	1	1/7	1/9	1/9	1/6
R 3	1/3	7	1	1/3	1/3	2
R 4	1	9	3	1	1	4
R 5	1	9	3	1	1	4
R 6	1/4	6	1/2	1/4	1/4	1

E 10	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1/5	1/5	1	1
R 2	1	1	1/5	1/5	1	1
R 3	5	5	1	1	5	5
R 4	5	5	1	1	5	5
R 5	1	1	1/5	1/5	1	1
R 6	1	1	1/5	1/5	1	1

Avaliações das Recomendações em relação ao Critério 4

E 1	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	3	6	3	1/2	5
R 2	1/3	1	4	1	1/4	3
R 3	1/6	1/4	1	1/4	1/7	1/2
R 4	1/3	1	4	1	1/4	3
R 5	2	4	7	4	1	6
R 6	1/5	1/3	2	1/3	1/6	1

E 2	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	5	6	1	6
R 2	1	1	5	6	1	6
R 3	1/5	1/5	1	2	1/5	2
R 4	1/6	1/6	1/2	1	1/6	1
R 5	1	1	5	6	1	6
R 6	1/6	1/6	1/2	1	1/6	1

E 3	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	5	6	1	7
R 2	1/2	1	4	5	1/2	6
R 3	1/5	1/4	1	2	1/5	3
R 4	1/6	1/5	1/2	1	1/6	2
R 5	1	2	5	6	1	7
R 6	1/7	1/6	1/3	1/2	1/7	1

E 4	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	4	7	6	2	5
R 2	1/4	1	4	3	1/3	2
R 3	1/7	1/4	1	1/2	1/6	1/3
R 4	1/6	1/3	2	1	1/5	1/2
R 5	1/2	3	6	5	1	4
R 6	1/5	1/2	3	2	1/4	1

E 5	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	3	5	4	1	1/3
R 2	1/3	1	3	2	1/3	1/5
R 3	1/5	1/3	1	1/2	1/5	1/7
R 4	1/4	1/2	2	1	1/4	1/6
R 5	1	3	5	4	1	1/3
R 6	3	5	7	6	3	1

E 6	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/5	1	1/5	1/8	1/4
R 2	5	1	5	1	1/4	2
R 3	1	1/5	1	1/5	1/8	1/4
R 4	5	1	5	1	1/4	2
R 5	8	4	8	4	1	5
R 6	4	1/2	4	1/2	1/5	1

E 7	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	4	6	1	1
R 2	1/2	1	3	5	1/2	1/2
R 3	1/4	1/3	1	3	1/4	1/4
R 4	1/6	1/5	1/3	1	1/6	1/6
R 5	1	2	4	6	1	1
R 6	1	2	4	6	1	1

E 8	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	6	2	6	3	2
R 2	1/6	1	1/5	1	1/4	1/5
R 3	1/2	5	1	5	2	1
R 4	1/6	1	1/5	1	1/4	1/5
R 5	1/3	4	1/2	4	1	1/2
R 6	1/2	5	1	5	2	1

E 9	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	9	1	1	1	2
R 2	1/9	1	1/9	1/9	1/9	1/8
R 3	1	9	1	1	1	2
R 4	1	9	1	1	1	2
R 5	1	9	1	1	1	2
R 6	1/2	8	1/2	1/2	1/2	1

E 10	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/5	1/3	1/3	2	1/9
R 2	5	1	3	3	6	1/5
R 3	3	1/3	1	1	4	1/7
R 4	3	1/3	1	1	4	1/7
R 5	1/2	1/6	1/4	1/4	1	1/10
R 6	9	5	7	7	10	1

Avaliações das Recomendações em relação ao Critério 5

E 1	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1	1/5	1/6	1/2	3
R 2	1	1	1/5	1/6	1/2	3
R 3	5	5	1	1/2	4	7
R 4	6	6	2	1	5	8
R 5	2	2	1/4	1/5	1	4
R 6	1/3	1/3	1/7	1/8	1/4	1

E 2	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/3	1/7	1/7	1/7	1/3
R 2	3	1	1/5	1/5	1/5	1
R 3	7	5	1	1	1	5
R 4	7	5	1	1	1	5
R 5	7	5	1	1	1	5
R 6	3	1	1/5	1/5	1/5	1

E 3	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/3	1/6	1/6	1/5	1
R 2	3	1	1/4	1/4	1/3	3
R 3	6	4	1	1	2	6
R 4	6	4	1	1	2	6
R 5	5	3	1/2	1/2	1	5
R 6	1	1/3	1/6	1/6	1/5	1

E 4	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/4	1/6	1/8	1/8	1/3
R 2	4	1	1/3	1/5	1/5	2
R 3	6	3	1	1/3	1/3	4
R 4	8	5	3	1	1	6
R 5	8	5	3	1	1	6
R 6	3	1/2	1/4	1/6	1/6	1

E 5	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	1/7	1/7	1/6	1/6
R 2	2	1	1/6	1/6	1/5	1/5
R 3	7	6	1	1	2	2
R 4	7	6	1	1	2	2
R 5	6	5	1/2	1/2	1	1
R 6	6	5	1/2	1/2	1	1

E 6	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/3	1/8	1/7	1/7	1/7
R 2	3	1	1/6	1/5	1/5	1/5
R 3	8	6	1	2	2	2
R 4	7	5	1/2	1	1	1
R 5	7	5	1/2	1	1	1
R 6	7	5	1/2	1	1	1

E 7	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	1/6	1/6	1/6	1/4
R 2	2	1	1/5	1/5	1/5	1/3
R 3	6	5	1	1	1	3
R 4	6	5	1	1	1	3
R 5	6	5	1	1	1	3
R 6	4	3	1/3	1/3	1/3	1

E 8	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	1/2	1/6	1/7	1/5	1/2
R 2	2	1	1/5	1/6	1/4	1
R 3	6	5	1	1/2	2	5
R 4	7	6	2	1	3	6
R 5	5	4	1/2	1/3	1	4
R 6	2	1	1/5	1/6	1/4	1

E 9	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	8	1/4	1/3	1/3	1/4
R 2	1/8	1	1/11	1/10	1/10	1/11
R 3	4	11	1	2	2	1
R 4	3	10	1/2	1	1	1/2
R 5	3	10	1/2	1	1	1/2
R 6	4	11	1	2	2	1

E 10	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
R 1	1	2	1/4	1/6	4	1/5
R 2	1/2	1	1/5	1/7	3	1/6
R 3	4	5	1	1/3	7	1/2
R 4	6	7	3	1	9	2
R 5	1/4	1/3	1/7	1/9	1	1/8
R 6	5	6	2	1/2	8	1