

# GUIA DE BOAS PRÁTICAS

COMUNICAÇÃO PARA PROFISSIONAIS  
DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

 irelgov

Instituto de Relações  
Governamentais

# Abertura

A comunicação é parte essencial da prática responsável de Relações Governamentais. Ela amplia a transparência, fortalece a confiança e assegura que o diálogo entre organizações, governo e sociedade ocorra de forma ética e construtiva.

Com este Guia de Boas Práticas em Comunicação e Relações Governamentais, o IRELGOV reforça seu compromisso com a profissionalização e a integridade do setor, oferecendo referências para uma atuação mais estratégica, coerente e alinhada ao interesse público.

Transparência e diálogo são os pilares de uma representação legítima.

**Patrícia Nepomuceno**

Presidente do IRELGOV

**Juliana Marra**

Vice-presidente do IRELGOV

**Lara Gurgel**

Diretora-Executiva do IRELGOV



---

# Sumário

- 01 O Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)
- 02 O Papel da Comunicação Institucional na Atividade de Relações Governamentais
- 03 O Grupo de Trabalho sobre Relações Públicas, *Public Affairs* e Relações Governamentais
- 04 Boas Práticas em Comunicação e Relações Governamentais



think tank

# O Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV)

---



# O IRELGOV

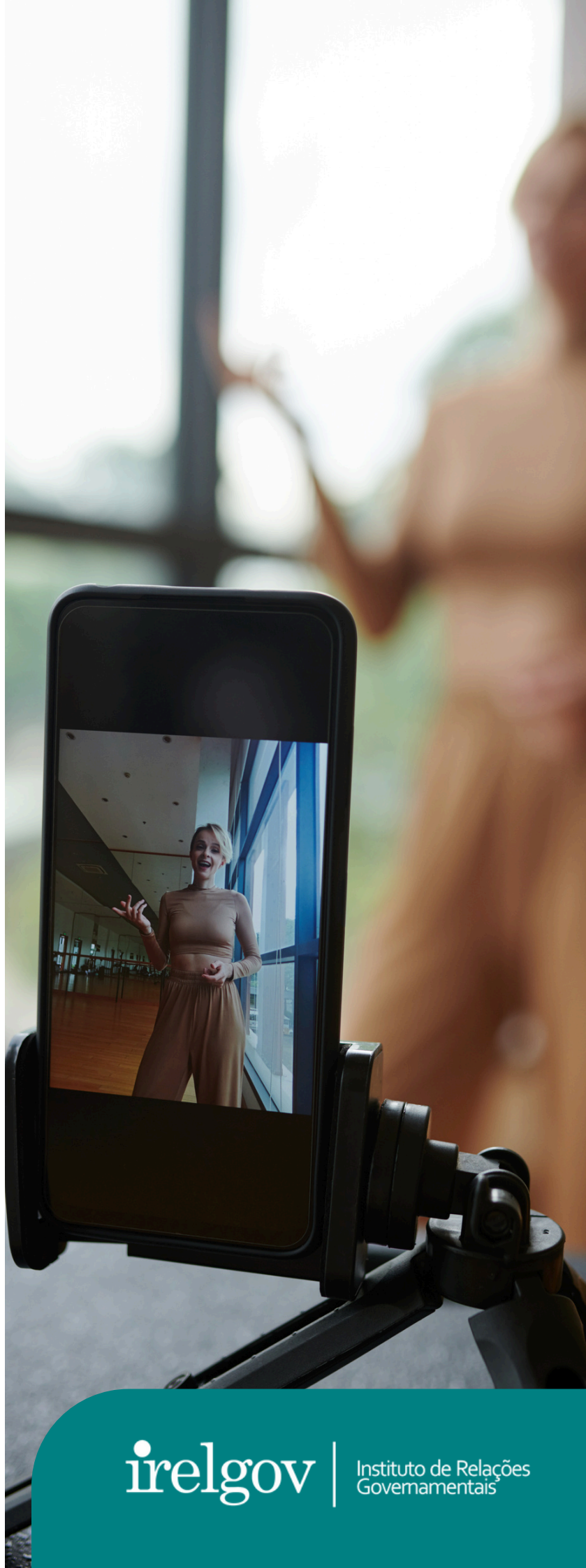
O Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) é entidade criada com o objetivo de elevar o grau de profissionalismo, competência e padrões éticos de profissionais de relações governamentais, de modo transparente e informativo à sociedade brasileira.

## MISSÃO

O IRELGOV tem como missão a produção e a difusão de conhecimento sobre relações governamentais e políticas públicas com foco na profissionalização dessa atividade, no aperfeiçoamento das relações público-privado, na promoção de boas práticas regulatórias e no debate de políticas públicas horizontais, fortalecendo a reputação do(a)s profissionais do setor.

## VALORES

O IRELGOV tem como valores legitimidade, legalidade, transparência e boas práticas, desenvolvendo informação e trazendo conhecimento relevante para o dia a dia do(a) profissional de relações governamentais de forma a fomentar o diálogo entre os diversos setores envolvidos com o tema e compreender as tendências atuais.





# 2

## O Papel da Comunicação Institucional na Atividade de Relações Governamentais

---

# O Papel da Comunicação Institucional na Atividade de Relações Governamentais

A comunicação institucional é um pilar estratégico na atividade de Relações Governamentais (RelGov), atuando como força integradora entre reputação, transparência e legitimidade. Em um ambiente de políticas públicas cada vez mais complexo e interconectado, a capacidade de comunicar de forma clara, ética e consistente torna-se determinante para o êxito das organizações na interlocução com o poder público e com a sociedade.

Mais do que apoiar a visibilidade de uma pauta, a comunicação institucional orienta a forma como as organizações se posicionam no debate público — construindo narrativas, gerindo percepções e fortalecendo a confiança entre stakeholders. Quando articulada às estratégias de Relações Governamentais, ela amplia o alcance e a credibilidade das mensagens institucionais, traduzindo temas técnicos e políticos em informações compreensíveis e relevantes para diferentes públicos, inclusive para a imprensa e a opinião pública.

A integração entre comunicação, relações públicas, *public affairs* e Relações Governamentais é, portanto,

essencial. Cada uma dessas disciplinas cumpre funções complementares: enquanto as Relações Governamentais se concentram na interlocução direta com tomadores de decisão e na defesa legítima de interesses, a comunicação institucional cria o ambiente de legitimidade que sustenta essas interações. O campo dos Assuntos Públicos, por sua vez, atua como ponte entre as duas dimensões, mobilizando ferramentas de comunicação estratégica, *advocacy* e engajamento de *stakeholders* para qualificar o debate sobre políticas públicas.

Nesse contexto, o papel da comunicação institucional é também o de garantir coerência e transparência. A difusão responsável de informações, o enfrentamento à desinformação e a valorização da mídia profissional são dimensões éticas que reforçam a integridade da atividade de Relações Governamentais. A comunicação não é apenas meio, mas parte do próprio conteúdo de legitimidade de uma organização que pretende influenciar políticas públicas de forma construtiva e democrática.

Ao promover boas práticas em comunicação institucional, o IRELGOV reafirma seu compromisso com a profissionalização e a reputação do campo de Relações



Governamentais no Brasil. Esta seção do guia apresenta diretrizes, referências e exemplos que ilustram como uma comunicação alinhada a princípios de governança, ética e responsabilidade pública pode fortalecer a credibilidade institucional e contribuir para a construção de políticas públicas mais transparentes, inclusivas e eficazes.

### **Diferenças Conceituais entre Relações Governamentais, *Public Affairs*, Relações Públicas e *Advocacy***

#### **1. Relações Governamentais.**

As Relações Governamentais referem-se ao conjunto de atividades sistemáticas e transparentes realizadas por organizações — públicas, privadas ou da sociedade civil — com o objetivo de influenciar e acompanhar a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, leis e regulações.

Segundo Harris e Fleisher (2016), trata-se de um campo especializado das relações institucionais que busca “interagir com autoridades públicas de forma legítima e estratégica para defender interesses organizacionais alinhados ao interesse público”.

Na prática, envolve monitoramento legislativo e regulatório, análise de impacto de políticas, relacionamento com órgãos do Executivo, Legislativo e reguladores, além da coordenação de posicionamentos técnicos e jurídicos.

**Enfoque principal:** interlocução técnica e política com decisores públicos.

#### **2. *Public Affairs* (Assuntos Públicos)**

O conceito de *Public Affairs* é mais abrangente do que o de Relações Governamentais. Ele combina elementos de comunicação estratégica, relações públicas e política pública, englobando tanto a interface com governos quanto o engajamento com stakeholders e opinião pública.

De acordo com Mahon e Wartick (2003) e Heath (2010), o *Public Affairs* consiste na “gestão do ambiente político e social no qual a organização opera”, o que inclui ações de monitoramento do contexto, relacionamento com formadores de opinião, planejamento de comunicação institucional e *advocacy* de políticas públicas.

**Enfoque principal:** gestão do ambiente político e social (*environment shaping*).

#### **3. Relações Públicas (Public Relations – PR)**

As Relações Públicas são uma disciplina da comunicação organizacional dedicada à construção e manutenção de relacionamentos de confiança e reputação entre uma organização e seus públicos (internos e externos).

Segundo a definição clássica da *Public Relations Society of America* (PRSA, 2012), trata-se de “um processo estratégico de comunicação que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e seus públicos”.

Na literatura acadêmica, Grunig e Hunt

(1984) destacam que as Relações Públicas modernas vão além da divulgação de informações: elas estruturam o diálogo, a escuta ativa e a gestão da percepção pública.

**Enfoque principal:** reputação, imagem institucional e engajamento social.

#### 4. Advocacy

O *Advocacy* é o conjunto de ações planejadas de incidência política voltadas à influência legítima de políticas públicas, comportamentos ou decisões institucionais, geralmente em nome de causas coletivas ou de interesse público.

De acordo com Coffman (2007) e Andrews & Edwards (2004), *advocacy* envolve “o uso estratégico de informação, comunicação e mobilização social para promover mudanças em políticas e práticas públicas”.

Diferentemente do *lobby* corporativo, o *advocacy* é frequentemente associado à atuação de organizações da sociedade civil, *think tanks* e movimentos sociais, embora também possa ser exercido por empresas com foco em causas socioambientais.

**Enfoque principal:** defesa de causas e incidência pública baseada em evidências.



# 3

## O Grupo de Trabalho sobre Relações Públicas, *Public Affairs* e Relações Governamentais

---



# O Grupo de Trabalho sobre Relações Públicas, *Public Affairs* e Relações Governamentais

O Grupo de Trabalho sobre Relações Públicas, Public Affairs e Relações Governamentais foi instituído pelo IRELGOV com o propósito de explorar a integração entre comunicação, reputação e influência institucional nas relações entre organizações, governo e sociedade. O GT parte do entendimento de que uma comunicação estratégica, ética e transparente é elemento essencial para o fortalecimento da legitimidade e da efetividade das atividades de Relações Governamentais.

Composto por especialistas, acadêmicos e profissionais de diferentes setores, o grupo dedica-se a identificar boas práticas e desenvolver referências que orientem uma atuação mais técnica, coerente e colaborativa. Ao tratar de temas como o papel da imprensa, o uso responsável das redes sociais, a gestão da reputação e a convergência entre comunicação e políticas públicas, o GT busca contribuir para uma compreensão mais madura e integrada dessas disciplinas.

Por meio dessa iniciativa, o IRELGOV reafirma seu compromisso com a profissionalização, a transparência e a valorização das Relações Governamentais no Brasil, promovendo o diálogo entre áreas complementares e fortalecendo o papel da comunicação como instrumento de governança e confiança pública.



## Participantes do Grupo de Trabalho:

Amanda Manuela dos Santos  
Ana Carla Vasconcelos Leite Soares  
Ana Victória Soraggi Lafetá  
Augusto Cesar Silva da Anunciação Filho  
Barbara Thais Bortolin  
Beatriz Gagliardo  
Beatriz Greco Matarazzo  
Bernhard Javier Lago Smid  
Brenda Braga Rühle  
Clarice Carvalho Lima  
Evelyne Faccio  
Fábio da Rosa Castanho  
Felipe Sofia Amaral Vieira  
Fernanda Cabrini Campos  
Grazielly de Cássia Ribeiro  
João Augusto Troleis Castilho  
Jonathan Maxuell Goudinho de Oliveira  
Júlia da Silva Santos  
Julio Dalmaso  
Laila Diana dos Santos  
Lucas Castro Monteiro  
Lucas Pinto Ferreira  
Luciana Barbetta Cruz  
Luiz Augusto Vilela  
Marcelo Alexandre Andrade de Almeida  
Marcos Vinicius Cantarino  
Mariana M C Chaimovich  
Marina Passarelli Zonis  
Mônica Alvim  
Paula Costim  
Paulo Contijo  
Paulo Sérgio Silva de Assis  
Priscilla Staell  
Raphael Amaral dos Santos e Santos  
Raquel de Carvalho Madeira  
Ruan Raielli Chaves  
Sílvia de Freitas Xavier  
Verônica Teixeira Glória  
Viviane Santos de Araújo  
Willian Paulino



# Boas Práticas em Comunicação e Relações Governamentais

---

# Boas Práticas em Comunicação e Relações Governamentais

O campo de Relações Governamentais (RelGov) e Comunicação Institucional enfrenta um cenário de transformações profundas. A ascensão das plataformas digitais, a fragmentação dos públicos, a infodemia e a desinformação abalaram os mecanismos tradicionais de mediação entre o Estado, as empresas e a sociedade.

Neste contexto, a atuação estratégica de comunicação e relações governamentais deve ter como horizonte a legitimidade pública e a confiança institucional, ativos que se constroem no tempo e dependem de planejamento, coerência e ética. A comunicação eficaz em políticas públicas e *advocacy* promove adesão social, traduz complexidades, antecipa conflitos e sustenta a Licença Social para Operar.

## 2. Princípios Fundamentais

### 2.1. Comunicação como Política Pública

- Trate a comunicação como componente estruturante da política pública ou do projeto institucional e nunca como acessório.
- Inclua o time de comunicação desde a fase de diagnóstico e formulação,

evitando o erro recorrente de acioná-lo apenas na implementação ou na crise.

- Uma política bem comunicada começa com uma escuta social qualificada, identificação de stakeholders e compreensão do ecossistema político e informacional.

### 2.2. Ética, Transparência e Responsabilidade

- A comunicação pública deve servir ao interesse coletivo, com base na clareza, na impessoalidade e na prestação de contas.
- Transparência não é apenas divulgar dados: é contextualizá-los, explicá-los e demonstrar coerência entre o discurso e a prática.
- O combate à desinformação faz parte do dever ético de quem comunica em nome de instituições.

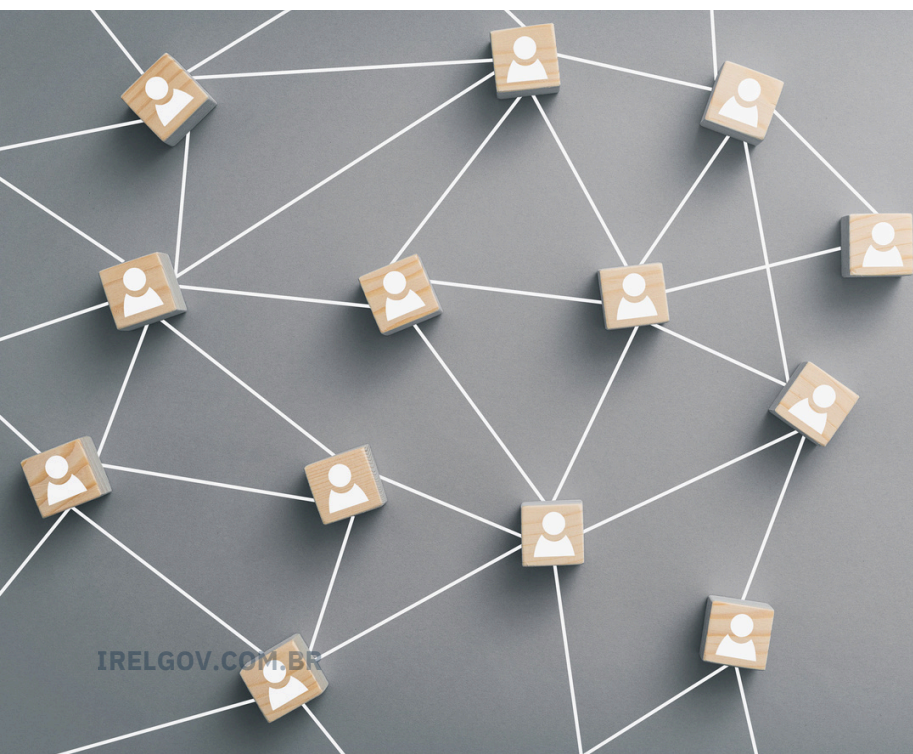
### 2.3. Licença Social e Legitimidade

- Projetos e políticas só se sustentam quando contam com aceitação social informada.
- A legitimidade decorre do diálogo, da coerência e da presença contínua, não de campanhas pontuais.
- A comunicação deve ser vista como investimento em confiança, não como custo.



### 3. A Comunicação no Ciclo da Política Pública

Etapa do Ciclo	Objetivo	Boas Práticas
Identificação do problema	Tornar o debate acessível e legítimo	Diagnóstico do contexto, mapeamento de atores, análise de percepções e de canais locais.
Formulação da política	Ampliar a escuta e garantir pluralidade	Consultas públicas, envolvimento de especialistas, linguagem cidadã e relatórios transparentes.
Tomada de decisão	Sustentar politicamente o processo	Narrativa clara sobre objetivos e impactos; interlocução com formadores de opinião e com legisladores.
Implementação	Engajar públicos-alvo e parceiros	Estratégias multicanais, produção de conteúdo segmentado, gestão de expectativas.
Avaliação e feedback	Prestar contas e ajustar políticas	Comunicação de resultados e lições aprendidas; retorno para os públicos envolvidos.



## 4. Diretrizes Operacionais

### 4.1. Diagnóstico e Mapeamento

- Levante dados políticos, reputacionais e comunicacionais antes de qualquer plano.
- Identifique públicos prioritários e vulneráveis.
- Mapeie canais de influência: imprensa, redes sociais, comunidades locais, associações e parlamentos.

### 4.2. Planejamento Estratégico Integrado

- Articule relações governamentais, comunicação e sustentabilidade sob uma mesma lógica narrativa.
- Defina mensagens-chave adaptáveis: um mesmo conceito pode ter versões específicas para governo, sociedade e imprensa.
- Estabeleça métricas conjuntas: reputação, adesão de stakeholders, mitigação de riscos regulatórios.

### 4.3. Narrativas e *Storytelling* de Políticas Públicas

- Traduza dados técnicos em histórias com contexto, propósito e impacto social.
- Use *storytelling* como ferramenta de clareza e empatia.
- Evite jargões e promessas abstratas; priorize “por que isso importa para as pessoas”.

### 4.4. Escuta e Engajamento

- Estruture mecanismos permanentes de escuta: fóruns, comitês consultivos, monitoramento de redes.

Valorize o diálogo presencial e comunitário: “o carro de som do seu João”, mencionado em uma reunião, pode ser mais eficaz do que um post patrocinado.

### 4.5. Gestão da Desinformação

- Crie rotinas de monitoramento pró-ativo: acompanhe redes abertas e mensageiros fechados (Telegram, WhatsApp, etc.).
- Mapeie fluxos e padrões de desinformação, antecipando narrativas falsas.
- Prepare respostas rápidas com base em fatos verificáveis e em linguagem empática.
- Encare o combate à desinformação como investimento preventivo, não como reação tardia.

### 4.6. Relacionamento com a Imprensa e Formadores de Opinião

- Estabeleça relações baseadas em respeito e credibilidade.
- Promova briefings técnicos e encontros de relacionamento, especialmente em temas complexos (como fez o setor de plásticos no caso do tratado global).
- Ofereça dados e fontes qualificadas; evite narrativas defensivas.
- Trate o jornalista como interlocutor e agente de educação pública.

### 4.7. *Advocacy* Ético e Participativo

- Conduza o *advocacy* com base em evidências, transparência e legitimidade social.
- Envolve comunidades e especialistas na construção da agenda. Mesmo quem não estiver alinhado em um primeiro

momento pode contribuir com pontos de vista valiosos.

- Mensure impacto não pelo número de encontros políticos, mas pela qualidade da influência exercida.

#### 4.8. Gestão de Crises e Reputação

- Tenha protocolos claros de resposta: papéis definidos, mensagens validadas, porta-vozes treinados.
- Crises são inevitáveis, mas a ausência de planejamento é opcional.
- Mensure resultados em termos de confiança preservada e aprendizado institucional.

#### 5. Competências do Profissional de Comunicação e RelGov

1. **Capacidade analítica:** compreender o contexto político, regulatório e social.
2. **Visão de sistema:** integrar reputação, negócio e política pública.
3. **Escuta empática:** traduzir percepções em estratégia.
4. **Domínio digital e tecnológico:** entender algoritmos, plataformas e métricas.
5. **Competência narrativa:** construir mensagens que informem e mobilizem.
6. **Consciência ética:** reconhecer o impacto social da informação.
7. **Gestão de riscos e de relacionamentos:** navegar com consistência em ambientes polarizados.
8. **Cultura de dados:** interpretar evidências e medir resultados qualitativos e quantitativos.

#### 6. Indicadores de Sucesso

- Grau de integração entre comunicação e planejamento institucional.
- Nível de confiança e engajamento dos stakeholders.
- Alcance de diálogo qualificado em vez de simples exposição midiática.
- Redução de crises de percepção e aumento de previsibilidade institucional.
- Participação social ampliada em políticas e projetos.
- Efetividade das ações de combate à desinformação.
- Evidências de transparência e prestação de contas públicas.

#### 7. Cultura de Aprendizado e Cooperação

A excelência em comunicação pública e relações governamentais não se atinge por protocolos fixos, mas por cultura organizacional.

Boas práticas se consolidam quando as instituições:

- Aprendem com os próprios erros e compartilham aprendizados.
- Estimulam trocas entre áreas e níveis hierárquicos.
- Valorizam a escuta, o pensamento crítico e a pluralidade de vozes.

A profissionalização dessas áreas depende de uma visão madura de governança comunicacional — aquela que entende que reputação não se terceiriza, se constrói cotidianamente, com coerência e propósito.



## Conclusão

A comunicação pública é o fio invisível que conecta o Estado, o setor privado e a sociedade.

Ela transforma políticas em histórias compreensíveis, e o diálogo em confiança.

Este Guia propõe que cada profissional atue como intérprete e guardião da legitimidade, unindo técnica, sensibilidade e ética para fortalecer o espaço público e a democracia.







---

# Referências

ANDREWS, Kenneth T.; EDWARDS, Bob. Advocacy Organizations in the U.S. Political Process. Annual Review of Sociology, Palo Alto, v. 30, p. 479–506, 2004.

COFFMAN, Julia. A Framework for Evaluating Advocacy. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, 2007.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HARRIS, Phil; FLEISHER, Craig S. Handbook of Public Affairs. London: SAGE Publications, 2016.

HEATH, Robert L. (ed.). The SAGE Handbook of Public Relations. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

MAHON, John F.; WARTICK, Steven L. Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence Corporate Responsibility. New York: Oxford University Press, 2003.

MEN, Linjuan Rita. Strategic Communication and Public Relations: Theory and Practice. New York: Routledge, 2015.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Lobbying and Influence in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access. Paris: OECD Publishing, 2021.



## EXPEDIENTE

**PATRÍCIA NEPOMUCENO**  
PRESIDENTE

**JULIANA MARRA**  
VICE-PRESIDENTE

**LARA GURGEL**  
DIRETORA-EXECUTIVA

**GISELA ANTAKLY MARTINEZ**  
LIDER DO GT DE RELAÇÕES PÚBLICAS, *PUBLIC AFFAIRS* E  
RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

**THOMAZ D'ADDIO**  
CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

**DANIELA QUEIROZ**  
DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

CONTATO: IRELGOV@IRELGOV.COM.BR