

# GUIA DE BOAS PRÁTICAS

PROFISSIONALIZAÇÃO E  
REGULAMENTAÇÃO DO LOBBY

 irelgov

Instituto de Relações  
Governamentais

# Abertura

O IRELGOV apresenta este Guia de Boas Práticas em Profissionalização e Regulamentação do Lobby como contribuição concreta para fortalecer uma atuação ética, transparente e qualificada em Relações Governamentais no Brasil.

Reconhecemos que o diálogo entre setor público e privado é legítimo e necessário, e que sua credibilidade depende de regras claras, responsabilidade técnica e compromisso com o interesse público. Este guia oferece referenciais para apoiar organizações e profissionais nesse caminho.

Esperamos que este material sirva como referência prática e incentivo ao aprimoramento contínuo, reforçando a confiança nas instituições e consolidando uma cultura de integridade e transparência no relacionamento público-privado.

**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 das Relações Governamentais no Fortalecimento da Democracia



03

O Grupo de Trabalho sobre Profissionalização e Regulamentação do Lobby



04

Boas Práticas em Regulamentação do Lobby



05

Boas Práticas em Prestação de Contas



06

Boas Práticas em Profissionalização



07

Boas Práticas em Governança Corporativa das 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.







# O Papel das Relações Governamentais no Fortalecimento da Democracia

---

# O Papel das Relações Governamentais no Fortalecimento da Democracia

A democracia vai além do direito ao voto. Ela se consolida na existência de instituições sólidas, processos participativos e mecanismos de prestação de contas que asseguram o equilíbrio entre representação e responsabilidade pública. Nesse contexto, as Relações Governamentais e Institucionais (RIG) assumem papel estratégico no fortalecimento democrático, ao promover um diálogo estruturado, técnico e transparente entre Estado, setor privado e sociedade civil.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021), cidadãos e investidores esperam que empresas e organizações participem dos processos decisórios de forma legítima, informada e responsável — com transparência quanto aos objetivos e métodos de influência. Assim, a institucionalização das relações governamentais representa um avanço na governança democrática, criando canais formais, previsíveis e auditáveis de interlocução entre governantes e governados.

Em sociedades complexas, onde múltiplos interesses competem pela atenção do Estado, o lobby transparente

e ético atua como instrumento de pluralismo e equilíbrio entre interesses públicos e privados (OECD, 2014). Ele amplia o acesso à informação, enriquece o processo decisório e legitima políticas públicas mais inclusivas, reduzindo o risco de captura regulatória.

Em meio ao que parte da literatura descreve como ‘recessão democrática’ em diversas regiões do mundo, o lobby responsável — amparado por regras claras, prestação de contas e acesso equitativo — torna-se elemento de resiliência institucional e confiança pública.

Estudos empíricos reforçam essa relação. Karataş (2021) demonstra que a qualidade da governança correlaciona-se positivamente à qualidade democrática em mais de 160 países, mostrando que sistemas políticos com mecanismos robustos de participação e controle social tendem a apresentar maior estabilidade institucional e confiança pública.

A prestação de contas é outra dimensão essencial. Relações governamentais responsáveis pressupõem que tanto os representantes de interesse quanto os agentes públicos registrem reuniões, pautas e resultados esperados de suas interações (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2015;



CGU, 2023). Esse modelo de abertura reduz a opacidade dos processos políticos e fortalece a cultura de confiança e previsibilidade institucional.

A profissionalização da área, por sua vez, insere-se no conceito de boa governança (“good governance”), amplamente defendido por organismos multilaterais como a ONU e o Banco Mundial. De acordo com Grindle (2007), a boa governança não se limita a regras formais, mas envolve valores, liderança ética e instituições capazes de promover inclusão e integridade.

Portanto, a prática de Relações Governamentais — quando pautada em ética, transparência e responsabilidade social — torna-se um dos pilares contemporâneos da democracia representativa. Ela fortalece a governança participativa, melhora a eficácia das políticas públicas e consolida a confiança entre Estado e sociedade, condição essencial à vitalidade democrática.

## 2.1 A Importância da Regulamentação do Lobby

A regulamentação do lobby é um passo decisivo para a maturidade democrática. Em democracias consolidadas, como Estados Unidos, Canadá, Chile e países da União Europeia, o lobby é reconhecido e disciplinado por marcos legais claros, que estabelecem direitos, deveres e limites à atuação dos representantes de interesse. O *Lobbying Disclosure Act* (LDA, 1995) e a *Foreign Agents Registration Act* (FARA, 1938), ambos dos Estados Unidos, tornaram-se referências internacionais ao garantir a publicidade de quem exerce

exerce influência, em nome de quem e com quais objetivos.

De acordo com a OCDE (2010), uma regulamentação eficaz deve perseguir três objetivos centrais:

1. **Transparência** — assegurar registros públicos e rastreáveis das interações entre agentes públicos e representantes de interesse;
2. **Integridade** — prevenir conflitos de interesse e captura regulatória, protegendo o interesse público;
3. **Igualdade de acesso** — garantir que diferentes grupos sociais e econômicos tenham condições equitativas de participar dos processos decisórios.

A Transparência Internacional (2015) recomenda que tais marcos legais prevejam cadastros públicos de lobistas, relatórios de prestação de contas periódicos, divulgação de agendas públicas e períodos de quarentena (“cooling-off”) para ex-servidores que queiram atuar no setor privado. Esses instrumentos não restringem o diálogo, mas o qualificam, criando um ambiente de confiança e previsibilidade.

No contexto brasileiro, a regulamentação do lobby encontra respaldo em diversas recomendações da ENCCLA (Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro) e em estudos da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023). Ambas reforçam que a ausência de normatização amplia o espaço para práticas informais e reduz a capacidade de controle social.

A regulamentação, portanto, não é um fim em si mesma, mas uma condição para o

exercício legítimo da representação de interesses. Ela protege tanto os decisores públicos quanto os profissionais e organizações que atuam no campo das relações governamentais, garantindo segurança jurídica, previsibilidade e integridade institucional.

Em síntese, a norma define o terreno do jogo; já a profissionalização assegura a qualidade das jogadas, evitando práticas informais e elevando o padrão técnico e ético da atuação.

## **2.2 A Necessidade de Profissionalização das Relações Governamentais**

A profissionalização das relações governamentais é o complemento natural da regulamentação. Se a lei define os parâmetros de transparência, a profissionalização estabelece o padrão de qualidade técnica e ética necessário à sua aplicação.

Segundo a OCDE (2021), governos e empresas enfrentam ambientes políticos cada vez mais complexos, demandando interlocutores qualificados e responsáveis, capazes de traduzir evidências técnicas em proposições políticas consistentes. Nesse contexto, o profissional de Relações Governamentais atua como mediador de saberes, articulando conhecimento institucional, econômico e social.

A profissionalização envolve a criação de códigos de conduta, programas de capacitação e políticas internas de integridade. Instituições públicas e privadas devem assegurar que seus representantes atuem com competência, transparência e respeito ao interesse

coletivo. Além disso, é necessário o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, conforme apresentado no Modelo de Referência em Relações Governamentais para Profissionais (IRELGOV, 2024).

Organizações como o World Economic Forum (2022) e a Transparência Internacional (2019) ressaltam que a formação e a certificação profissional são elementos essenciais para diferenciar o lobby ético da influência indevida. No Brasil, o fortalecimento de entidades como o IRELGOV e a ABRIG tem sido crucial nesse processo, ao promover a autorregulação do setor por meio de guias, certificações e instrumentos de valorização profissional.

A consolidação dessa comunidade técnica contribui para um ecossistema institucional mais estável e confiável, capaz de produzir impacto positivo na formulação de políticas públicas e na imagem internacional do país.

Essa institucionalização dialoga diretamente com a agenda ESG: práticas de engajamento transparente com o poder público, registro de interações e disclosure em relatórios corporativos reforçam o pilar de Governança (G) e contribuem para a sustentabilidade reputacional de longo prazo.

Com esses fundamentos, a governança corporativa integra e disciplina a função de Relações Governamentais, criando freios e contrapesos internos e conectando estratégia, risco e integridade.

## **2.3 A Institucionalização de Práticas de Governança Corporativa Éticas e Transparentes**

A governança corporativa constitui o elo que conecta regulamentação, profissionalização e integridade. Aplicada à área de Relações Governamentais, ela traduz o compromisso da organização com condutas responsáveis, prestação de contas e gestão de riscos reputacionais.

A OCDE (2015) e o Banco Mundial (2017) ressaltam que as organizações que integram a função de Relações Governamentais à sua estrutura de governança corporativa — por meio de conselhos, comitês de integridade e mecanismos formais de reporte — tendem a apresentar maior resiliência institucional e credibilidade pública. Essa integração contribui para que a governança atue como um sistema de freios e contrapesos

internos, prevenindo abusos de poder e fortalecendo a cultura ética organizacional. Nesse contexto, emerge o conceito de governança democrática corporativa, em que empresas e instituições reconhecem seu papel de corresponsabilidade na promoção dos valores democráticos — como transparência, equidade, participação e respeito às instituições públicas (ABRAMO, 2020; SPECK, 2019).

Ao adotar padrões elevados de governança, as organizações convertem a atuação em Relações Governamentais em um instrumento legítimo de credibilidade pública e fortalecimento institucional, consolidando um ambiente em que o diálogo entre o público e o privado ocorre de forma ética, previsível e responsável.





# 3

## O Grupo de Trabalho sobre Profissionalização e Regulamentação do Lobby

---

# O Grupo de Trabalho sobre Profissionalização e Regulamentação do Lobby

O Grupo de Trabalho sobre Profissionalização e Regulamentação do Lobby foi instituído pelo Instituto de Relações Governamentais (IRELGOV) com o propósito de aprofundar o debate sobre o papel das Relações Governamentais no fortalecimento da democracia, promovendo a convergência entre ética, transparência e representatividade no diálogo público-privado.

O GT reúne especialistas, acadêmicos, profissionais e organizações comprometidos com o desenvolvimento de um marco de integridade e responsabilidade para a atuação em Relações Governamentais no Brasil. Seu trabalho parte da premissa de que a prática do lobby é uma expressão legítima da democracia — desde que pautada por regras claras, prestação de contas e padrões técnicos e éticos elevados.

A partir de discussões técnicas, análises comparadas e troca de experiências entre os membros, o GT buscou propor diretrizes e boas práticas que possam orientar empresas, consultorias, associações e profissionais na construção de uma atuação mais qualificada, transparente e responsável junto aos poderes públicos.

Ao sistematizar essas práticas, o IRELGOV reafirma seu compromisso em contribuir para o fortalecimento institucional da

atividade, em consonância com os princípios da governança democrática corporativa e da boa governança pública.



## Participantes do Grupo de Trabalho:

Ana Carolina Lima Ferreira  
Augusto Cesar Silva da Anunciação Filho  
Bruna Hemmel Silveira  
Bruno Souza dos Santos  
Carla Janainy Batista Oliveira  
Carlos Renato Lauz Petiz Junior  
Daniel de Paiva Melo  
Daniela Teixeira Santos  
Diego Rodrigues do Amaral Santos  
Felipe Sofia Amaral Vieira  
Fernanda Noronha de Carvalho  
Rodriguez  
Gabriel Simões de Lacerda Franco  
Geovane Montorso Oliveira  
Gilberto Weber Neto  
Gilvan Vieira Bueno Costa  
Helcio Martins Borges  
João Augusto Troleis Castilho  
Joyce Santos Macedo  
Julio Dalmaso  
Lucas Pinto Ferreira  
Matheus Leite do Nascimento  
Nina Fernandes Lobato  
Paula Costim  
Raphael Amaral dos Santos e Santos  
Silvia de Freitas Xavier  
Thiago Pedrino Simão  
Viviane Santos de Araújo



## Boas Práticas em Regulamentação do Lobby





# Boas Práticas em Regulamentação do Lobby

A regulamentação da atividade de lobby é condição essencial para o exercício legítimo da mediação de interesses e para a consolidação de uma cultura democrática de transparência. Experiências internacionais demonstram que marcos legais claros promovem previsibilidade, confiança e proteção ao interesse público, estabelecendo um ambiente de diálogo ético e institucionalizado entre setor público e privado.

Recomenda-se que os instrumentos normativos:

## **A. Definam claramente os conceitos de lobby, representante de interesse e decisor público**

A clareza conceitual é a base de qualquer marco regulatório eficaz. Definir com precisão o que se entende por lobby (ou “representação de interesse”), quem são os representantes de interesse (indivíduos ou organizações que buscam influenciar políticas públicas) e quem são os decisores públicos (agentes do Estado com poder de formular, alterar ou implementar políticas) evita ambiguidades e lacunas legais OECD (2010); ENCCLA (2021); Speck (2019). A Transparência Internacional na União Europeia definiu a

atividade de lobby como:

“Qualquer comunicação direta ou indireta com agentes públicos, tomadores de decisão política ou seus representantes, com o propósito de influenciar a tomada de decisões públicas, realizada por ou em nome de qualquer grupo organizado.”

Essas definições permitem delimitar o escopo de aplicação da norma, distinguindo atividades legítimas de *advocacy* e participação social de práticas indevidas de influência ou corrupção.

## **B. Estabeleçam registros públicos de representantes e interações**

Na América Latina, experiências como Chile (Lei 20.730/2014) e Colômbia (Lei 1828/2017) demonstram a viabilidade de sistemas eletrônicos padronizados e fiscalizáveis, com ganhos concretos de transparência.

Os registros públicos de lobby são um dos pilares da integridade pública moderna e um dos mecanismos mais eficazes de transparência ativa no relacionamento entre Estado e sociedade. Sua função é tornar visíveis as interações entre representantes de interesse e agentes públicos,

permitindo que cidadãos, órgãos de controle e a própria imprensa compreendam quem influencia o quê, em nome de quem e com quais recursos.

A OCDE (2021) e a Transparência Internacional (2015) destacam que a existência de registros abertos e padronizados é essencial para a prevenção de conflitos de interesse, para o fortalecimento da confiança institucional e para a qualificação do processo decisório democrático.

A adoção de registros digitais interoperáveis — integrados a plataformas de dados abertos, como o gov.br e o Fala.BR — é uma tendência internacional, e o Brasil possui base institucional para implementá-los, conforme demonstram iniciativas da CGU (2023) e das recomendações da ENCCLA (2021).

A seguir, detalha-se o conteúdo mínimo recomendado para esses registros, conforme as boas práticas internacionais:

- **Quem são os profissionais ou organizações cadastradas.** Os registros devem identificar de forma clara quem realiza as atividades de lobby, abrangendo tanto pessoas físicas (profissionais autônomos ou consultores) quanto jurídicas (empresas, associações, escritórios ou entidades do terceiro setor). Essas informações devem incluir:
  1. Nome completo do profissional ou razão social da organização;
  2. CNPJ ou identificação fiscal;
  3. Dados de contato institucionais;

4. Cargo ou função ocupada;
5. Indicação de eventuais vínculos com partidos, campanhas ou mandatos públicos anteriores.

- Essa identificação formal permite distinguir profissionais credenciados daqueles que atuam de modo informal ou irregular, além de favorecer a rastreabilidade de suas atividades. Em países como Canadá e Irlanda, o registro inclui inclusive informações sobre empregadores e clientes representados, promovendo transparência integral sobre a origem e a natureza da interlocução qualificada.
- **Quais interesses representam.** Além de identificar quem atua, é fundamental tornar público quem ou o que está sendo representado. Essa informação deve detalhar o interesse econômico, político, institucional ou social defendido, bem como o setor de atividade a que ele pertence.
- Por exemplo: uma empresa de tecnologia que busca atualizar regras de proteção de dados deve declarar que atua em nome do setor de inovação digital; uma associação que defende políticas de energia renovável deve indicar a pauta ambiental e o tipo de benefício esperado (econômico, regulatório, reputacional, etc.).
- Em muitos países, como Chile, México e França, as plataformas eletrônicas de registro exigem uma descrição objetiva do propósito da atuação, o que inclui temas de política pública, projetos de lei, regulamentos ou contratos públicos relacionados.

- **Quais órgãos ou autoridades são objeto de interlocução.** O registro deve também indicar com quais instâncias do poder público ocorreram (ou estão previstas) interações de lobby, incluindo:

1. Poder Executivo (ministérios, agências reguladoras, autarquias, estatais);
2. Poder Legislativo (Câmara dos Deputados, Senado, assembleias estaduais ou câmaras municipais);
3. Poder Judiciário e órgãos de controle, quando o tema envolver normatização ou regulação;
4. Gabinetes de autoridades, assessorias técnicas e conselhos participativos.

Essa informação é essencial para mapear a rede de influência sobre decisões de interesse público. Sistemas de referência como o Lobbying Disclosure Act (EUA) e o Registro de Gestiones de Interés (Chile) exigem que cada interação com agentes públicos seja reportada, indicando a data, o órgão, o assunto e o resultado esperado.

Qual o tema ou política pública tratada. Por fim, os registros devem explicitar os temas, políticas, projetos ou atos normativos objeto das interações. Essa descrição deve ser sucinta, mas suficientemente clara para que qualquer cidadão compreenda o conteúdo e o objetivo da influência exercida. Devem ser mencionados, sempre que possível:

1. O número do projeto de lei, decreto ou norma correlata;

2. A fase do processo (formulação, consulta, tramitação, implementação); e
3. O resultado pretendido (alteração de regra, incentivo, subsídio, nova regulação etc.).

Essa prática, conhecida como “tematização dos registros”, é adotada no Registro de Transparência da União Europeia e no *Canada’s Lobbying Registry*, permitindo cruzar informações entre políticas públicas, agentes públicos e representantes de interesse.

### C. Prevejam relatórios periódicos de prestação de contas (*legislative footprint*)

Os relatórios periódicos de prestação de contas, conhecidos internacionalmente como *legislative footprint* (“pegada legislativa”), são instrumentos centrais de transparência e rastreabilidade do processo decisório público. Eles documentam de forma sistemática todas as interações, contribuições e influências que ocorrem durante a formulação, discussão e aprovação de normas, regulamentos ou políticas públicas.

Mais do que simples registros administrativos, esses relatórios constituem mecanismos de *accountability* ativa, permitindo que cidadãos, órgãos de controle e a própria imprensa acompanhem quem participou de cada etapa, o que foi discutido e quais argumentos ou evidências foram considerados no processo de decisão.

- **O que o *legislative footprint* registra.** De acordo com as diretrizes da OCDE (2014) e da Transparência Internacional (2015), o *legislative footprint* deve incluir informações completas sobre:



1. Reuniões e audiências realizadas entre representantes de interesse e agentes públicos;
2. Documentos e estudos submetidos para embasar decisões (como pareceres, notas técnicas ou análises de impacto);
3. Contribuições escritas ou orais recebidas durante consultas públicas, grupos de trabalho ou comissões parlamentares;
4. Reuniões informais e contatos externos (quando relacionados à decisão política ou regulatória);
5. Autoridades envolvidas e seus respectivos cargos ou funções;
6. Decisões resultantes ou encaminhamentos tomados após a interação.

Nos países onde a prática é consolidada — como Reino Unido, União Europeia, Chile e Canadá —, esses dados são periodicamente compilados e publicados em portais de acesso público, com filtros por tema, órgão e representante de interesse.

- **Periodicidade e formato dos relatórios.** A periodicidade ideal dos relatórios depende da natureza das instituições envolvidas:
  1. No Poder Legislativo, recomenda-se publicação ao final de cada tramitação relevante (por exemplo, projetos de lei, medidas provisórias ou propostas de emenda constitucional), detalhando as interações ocorridas durante o processo.
  2. No Poder Executivo, recomenda-se relatórios trimestrais ou

semestrais, vinculados ao ciclo de políticas públicas (consultas, regulamentações, audiências, revisões).

O formato deve ser digital, padronizado e acessível, permitindo exportação em dados abertos (CSV, JSON, XML) para garantir interoperabilidade com outras bases públicas, como registros de *lobby* e portais de transparência. A União Europeia e o Parlamento Britânico utilizam modelos integrados de *legislative footprint*, vinculando automaticamente o relatório de cada autoridade à sua agenda pública e aos documentos oficiais produzidos. – similar ao e-Agendas.

- **Responsabilidade pelo preenchimento e controle.** Os relatórios devem ser responsabilidade compartilhada entre os representantes de interesse e os agentes públicos.

1. Os representantes (empresas, consultorias, associações, ONGs) registram suas interações e submetem periodicamente informações padronizadas;
2. Os decisores públicos (ministros, parlamentares, diretores de agências, assessores) validam e complementam os dados relativos às reuniões e contribuições recebidas.

Essa lógica de dupla responsabilidade cria mecanismos cruzados de verificação (“*double disclosure*”), prevenindo omissões e garantindo confiabilidade dos dados.

Nos sistemas mais maduros — como o

da Comissão Europeia (2019) —, o não preenchimento ou o fornecimento de informações falsas acarreta sanções administrativas, como suspensão temporária do registro de *lobby* ou restrição de acesso institucional.

- **Benefícios institucionais e**

**democráticos.** A implementação do *legislative footprint* gera ganhos concretos de eficiência, confiança e qualidade democrática, entre os quais se destacam:

1. Transparência ampliada: cidadãos e jornalistas podem acompanhar, em tempo real, quem influenciou determinada decisão e com quais argumentos;
2. Redução de assimetrias de informação: o acesso público aos registros impede que apenas grupos privilegiados tenham voz nos processos decisórios;
3. Aprimoramento da política pública: a rastreabilidade das contribuições permite avaliar a qualidade técnica e a diversidade dos insumos considerados;
4. Fortalecimento da reputação institucional: órgãos e empresas que adotam a prática demonstram compromisso com a integridade e com a boa governança democrática.

- **Boas práticas internacionais de referência:**

1. Parlamento Europeu (2019): adota um sistema integrado ao *Transparency Register*, onde cada relatório legislativo deve conter a lista de reuniões e

organizações consultadas.

2. Reino Unido (House of Commons, 2018): determina que ministros e altos funcionários divulguem agendas e atas de reuniões trimestralmente, incluindo entidades privadas e ONGs.
3. Chile (Ley de Lobby nº 20.730/2014): obriga autoridades de todos os poderes a publicar relatórios mensais de audiências e viagens relacionadas a atividades de lobby.
4. Canadá (*Lobbying Act*, 2008): exige relatórios mensais de comunicação, com prazos de envio e validação pública pelo *Commissioner of Lobbying*.

- Esses modelos demonstram que o *legislative footprint* não é um instrumento burocrático, mas uma ferramenta de governança e transparência ativa, que assegura previsibilidade e integridade nas relações público-privadas.

#### **D. Instituem períodos de quarentena (*cooling-off*) para ex-agentes públicos**

O chamado *cooling-off period* é o intervalo mínimo que um ex-agente público deve respeitar antes de exercer atividade privada de lobby sobre temas ou órgãos nos quais atuou enquanto servidor.

Essa regra visa evitar o uso indevido de informações privilegiadas e prevenir conflitos de interesse pós-emprego público, garantindo que decisões tomadas no exercício do cargo não sejam influenciadas por promessas ou expectativas de ganhos futuros no setor privado.

A adoção de períodos de quarentena — geralmente de 6 meses a 2 anos — é recomendação expressa da OCDE e já se encontra prevista em legislações de integridade pública de países como Reino Unido, França e Estados Unidos.

### **E. Assegurem supervisão independente e mecanismos proporcionais de sanção**

A efetividade de qualquer norma depende da existência de uma autoridade independente de supervisão, com mandato, autonomia e recursos suficientes para monitorar registros, fiscalizar o cumprimento das obrigações e aplicar sanções.

Esse órgão — que pode ser vinculado a uma Controladoria, Tribunal de Contas, Comissão de Ética ou instância autônoma — deve exercer poder de auditoria e de imposição de medidas proporcionais, como advertências, multas, suspensão temporária do registro ou exclusão do cadastro.

A OCDE (2021) e a Transparência Internacional (2015) recomendam que as sanções sejam graduadas, de modo a garantir proporcionalidade e efetividade sem criar barreiras desnecessárias à interlocução entre Estado e sociedade.

### **F. Promovam igualdade de acesso aos processos decisórios e canais de consulta abertos à sociedade**

A igualdade de acesso é princípio central da democracia participativa e um dos pilares reconhecidos internacionalmente pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2014; 2021) como requisito essencial

para a integridade e a legitimidade da advocacy institucional. Significa assegurar que todos os grupos de interesse legítimos — empresas, sindicatos, organizações da sociedade civil, academia e cidadãos — tenham oportunidades equivalentes de dialogar com o poder público, sem favorecimentos indevidos ou barreiras de entrada.

De acordo com a Transparency International (2015), a criação de canais de consulta abertos e transparentes — como audiências públicas, consultas online e mesas de diálogo multissetoriais — constitui prática indispensável para garantir que a formulação de políticas públicas reflita a diversidade de perspectivas existentes na sociedade. Esses canais devem possuir regras claras de participação, prazos definidos e publicação dos resultados, permitindo rastreabilidade e prestação de contas.

Como reforça a Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), a ampliação da participação social qualificada nos processos decisórios fortalece o pluralismo político, reduz assimetrias de poder e melhora a qualidade regulatória e a efetividade das políticas públicas. Ao promover a pluralidade de vozes e informações na agenda governamental, o Estado consolida um modelo de governança democrática, baseado em transparência, integridade e inclusão.




REPORT

5

## Boas Práticas em Prestação de Contas

---



# Boas Práticas em Prestação de Contas

A prestação de contas é um dos elementos estruturantes da confiança pública e da integridade nas relações entre o setor público e privado. No campo das Relações Governamentais (RelGov), ela assegura que a mediação de interesses ocorra de forma transparente, rastreável e equitativa, permitindo à sociedade compreender quem influencia, sobre o quê e com quais objetivos.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2021), a transparência sobre as atividades de lobby é indispensável para fortalecer a legitimidade do processo decisório e evitar desequilíbrios de acesso. As regras de prestação de contas devem ser válidas para todos os atores — empresas, associações, organizações da sociedade civil, consultorias, sindicatos e até agentes públicos — garantindo igualdade de condições e evitando que alguns grupos gozem de privilégios de acesso ou influência.

A Transparência Internacional (2015) reforça que a ausência de mecanismos de accountability cria um “campo desigual” (level playing field) no qual os interesses mais estruturados podem dominar o debate público. Por isso, recomenda-se a adoção de obrigações simétricas de

transparência, tanto para quem influencia quanto para quem é influenciado, assegurando rastreabilidade completa das interações.

Além disso, a Controladoria-Geral da União (CGU, 2023) indica que a prestação de contas deve ser entendida como um ciclo contínuo de registro, monitoramento e divulgação, no qual as informações são coletadas, analisadas e comunicadas de forma padronizada e acessível.

As boas práticas corporativas e institucionais incluem:

- Registro interno sistemático das reuniões, agendas, pautas, interlocutores, objetivos e resultados de cada interação com o poder público, assegurando rastreabilidade e memória institucional;
- Relatórios periódicos de atividades de Relações Governamentais, submetidos à alta administração, contendo indicadores de desempenho e análise de riscos reputacionais;
- Divulgação pública de informações relevantes em relatórios, websites corporativos ou balanços sociais, garantindo transparência ativa;
- Existência de comitês de integridade e compliance com função deliberativa e



- supervisora, capazes de avaliar condutas, aprovar pautas sensíveis e mitigar riscos de conflito de interesse;
- Implementação de canais de denúncia e mecanismos de proteção a denunciantes (*whistleblowing*), que assegurem confidencialidade e independência na apuração de irregularidades.

As políticas de prestação de contas devem incluir diretrizes específicas para registros de interações ocorridas por meios eletrônicos, ampliando a rastreabilidade e a comparabilidade dos dados.

A adoção dessas medidas contribui para a criação de um ambiente concorrencial mais justo e ético, reforçando a previsibilidade institucional e a responsabilidade compartilhada entre os agentes públicos e privados. Em última instância, a prestação de contas é a expressão prática do princípio democrático da igualdade de acesso e tratamento, pois permite que todos os grupos de interesse operem sob as mesmas regras de transparência e integridade, fortalecendo a credibilidade das instituições e a confiança social.





# 6

## Boas Práticas em Profissionalização

---



# Boas Práticas em Profissionalização

A profissionalização é o eixo que conecta competência técnica, ética e responsabilidade social na atuação em Relações Governamentais. Mais do que uma exigência de qualificação individual, ela representa o compromisso coletivo das organizações e dos profissionais com padrões elevados de integridade e desempenho, conforme destacam a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2021) e o World Economic Forum (WEF, 2022).

Em um ambiente político e regulatório cada vez mais complexo, a OECD (2021) enfatiza que governos, empresas e organizações da sociedade civil precisam de interlocutores qualificados, responsáveis e éticos, capazes de traduzir evidências técnicas em propostas políticas fundamentadas. A atuação profissionalizada assegura que a interlocução qualificada não se baseie em relações pessoais ou informais, mas em critérios objetivos de legitimidade, transparência e competência.

De acordo com o Modelo de Referência em Relações Governamentais para Profissionais (IRELGOV, 2024), a profissionalização envolve o desenvolvimento de um conjunto

integrado de competências, habilidades e atitudes, estruturado em três dimensões complementares.

A Transparência Internacional (2019) complementa que a profissionalização deve incluir mecanismos de autorregulação e certificação profissional, de modo a diferenciar o lobby ético e transparente da influência indevida. Já o World Economic Forum (2022) observa que organizações que investem na formação contínua de seus representantes institucionais tendem a construir reputação positiva e previsibilidade regulatória, elementos centrais da boa governança corporativa.

As boas práticas que fortalecem a profissionalização incluem:

- Definição de competências técnicas, habilidades e atitudes específicas para atuação em RELGOV, com base em frameworks de referência reconhecidos nacional e internacionalmente;
- Programas contínuos de capacitação e certificação, que assegurem atualização técnica, ética e comportamental de profissionais e equipes;
- Códigos de conduta internos e compromissos éticos formais, aprovados pela alta administração e integrados às políticas de *compliance*;

- Estruturas de mentorias, treinamentos e intercâmbio entre setores, promovendo aprendizado colaborativo e troca de experiências entre empresas, governo, academia e sociedade civil; e
- Adoção de indicadores de desempenho e integridade aplicáveis à função de RelGov, permitindo mensurar resultados, identificar riscos e aprimorar continuamente a prática profissional.

A profissionalização, portanto, não se restringe à formação individual, mas à institucionalização da ética e da competência técnica como valores organizacionais. Quando incorporada à estratégia de governança corporativa, ela fortalece a credibilidade das empresas e das instituições, aprimora a qualidade do processo decisório e reafirma o papel das Relações Governamentais como instrumento legítimo da democracia participativa.







# Boas Práticas em Governança Corporativa das Relações Governamentais

---

# Boas Práticas em Governança Corporativa das Relações Governamentais

A governança corporativa constitui o elo que conecta regulamentação, profissionalização e integridade dentro das organizações. Quando a função de Relações Governamentais é incorporada à estrutura de governança corporativa, ela deixa de atuar apenas como área operacional e passa a exercer papel estratégico, próximo aos tomadores de decisão internos e articulada com áreas-chave como Compliance, Jurídico, Sustentabilidade, Comunicação e ESG. Essa integração reforça a capacidade da organização de interpretar o ambiente político-regulatório, gerir riscos, orientar decisões estratégicas e proteger sua reputação institucional.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2015; 2021) e o Banco Mundial (2017), boas práticas de governança estabelecem sistemas de freios e contrapesos internos que previnem abusos de poder, asseguram a integridade decisória e fortalecem a responsabilidade institucional. No campo de RelGov, isso implica garantir que interações com agentes públicos sejam planejadas, aprovadas, registradas e monitoradas dentro de um arcabouço formal de governança baseado em transparência, legalidade, rastreabilidade e responsabilidade.

De acordo com Abramo (2020) e Speck (2019), a integração das Relações Institucionais e Governamentais à governança corporativa expressa o princípio da “governança democrática corporativa”, no qual empresas e organizações reconhecem sua corresponsabilidade na promoção dos valores democráticos — como transparência, equidade, prestação de contas e respeito às instituições públicas. Essa abordagem amplia a legitimidade da atuação privada na esfera pública e fortalece a confiança social na atividade de lobby ético.

Nesse contexto, recomenda-se que a governança da área de Relações Governamentais se apoie em quatro pilares: pessoas, processos, performance e propósito. Esse modelo permite alinhar competências técnicas, procedimentos internos, avaliação de resultados e coerência ética entre discurso e prática organizacional.

Boas práticas corporativas em governança aplicadas à função de RELGOV incluem:

- **Política institucional formal de Relações Governamentais**, aprovada pela alta administração, com definição clara de papéis, responsabilidades, limites de atuação e integração com o planejamento estratégico.

- **Participação estruturada da área em instâncias decisórias internas**, como comitês executivos, conselhos e fóruns de gestão de riscos, garantindo que análises políticas e regulatórias orientem decisões estratégicas e operacionais.
- **Definição explícita do posicionamento hierárquico da área**, considerando o impacto da regulação sobre o negócio: em setores altamente regulados, coordenação próxima ao Jurídico/*Compliance*; quando a agenda regulatória afeta diretamente competitividade, estratégia e reputação, reporte ao CEO ou assento permanente em comitês executivos.
- **Interação institucional com o Conselho de Administração**, incluindo a designação, quando pertinente, de conselheiro “sponsor” da área e a definição de protocolos para atuação de conselheiros em contatos com o poder público, evitando iniciativas paralelas e garantindo unidade estratégica.
- **Reportes orientados à análise estratégica**, priorizando cenários, riscos, oportunidades e impactos sobre receita, custos, operação e reputação — em vez de descrições de agendas, contatos ou volume de interações.
- **Integração transversal com Compliance, Jurídico, Sustentabilidade, Comunicação e ESG**, assegurando consistência entre posicionamento institucional, narrativa pública e conduta em interações governamentais.
- **Registro sistemático e auditável das interações com agentes públicos**, assegurando rastreabilidade, memória institucional, avaliação de riscos e aprendizagem contínua.

- **Comitês de integridade com poder deliberativo sobre pautas sensíveis**, prevenindo conflitos de interesse, capturas e decisões desalinhadas ao interesse público ou à estratégia da organização.
- **Protocolos formais de conduta ética e direito de recusa**, garantindo que profissionais possam interromper interações que apresentem risco ético, institucional ou reputacional, com reporte estruturado à alta administração.
- **Transparência ativa**, por meio da divulgação de informações relevantes em relatórios corporativos, websites, balanços de sustentabilidade ou documentos públicos de integridade.
- **Canais de denúncia e proteção a denunciantes (*whistleblowing*)**, assegurando independência, confidencialidade e proteção contra retaliações, em conformidade com normas nacionais e tratados internacionais.

A governança corporativa aplicada à RelGov deve, portanto, assegurar que a área funcione como conectora entre a estratégia organizacional e o ambiente político-regulatório, permitindo decisões mais informadas, responsáveis e transparentes. Essa proximidade com os decisores internos é essencial para antecipar riscos, fortalecer o diálogo legítimo com o poder público e consolidar a inteligência institucional.

Em síntese, governar bem a função de Relações Governamentais é reconhecer que ética, transparência e *accountability* são elementos centrais da competitividade e da sustentabilidade organizacional. Uma



governança sólida protege a reputação da empresa ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento das instituições democráticas e da cultura de integridade no setor privado.

# CORPORATE GOVERNANCE





---

# Referências

ABRAMO, Claudio Weber. Governança Democrática e Integridade no Setor Privado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2020.

BANCO MUNDIAL. Corporate Governance and Accountability: Strengthening Integrity and Transparency in Business. Washington, D.C.: World Bank Publications, 2017.

BRASIL. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Relatório de Boas Práticas em Integridade e Transparência Pública. Brasília, 2023.

ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro. Recomendações sobre Transparência e Lobby no Brasil. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2021.

EUROPEAN COMMISSION. Transparency Register: Code of Conduct. Brussels, 2019.

GOVERNMENT OF CANADA. Lobbyists Registration Act. Ottawa, 1989.

GRINDLE, Merilee S. Good Enough Governance Revisited. Development Policy Review, v. 25, n. 5, p. 553–574, 2007.

IRELGOV – Instituto de Relações Governamentais. Modelo de Referência em Relações Governamentais para Profissionais. São Paulo: IRELGOV, 2024.

KARATAŞ, Adnan. The Relationship between Quality of Governance and Quality of Democracy: An Empirical Analysis. Croatian Political Science Review, v. 58, n. 4, p. 73–96, 2021. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/391110>. Acesso em: 31 out. 2025.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying. Paris: OECD Publishing, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/Principles-for-Transparency-and-Integrity-in-Lobbying.pdf>. Acesso em: 31 out. 2025.



---

# Referências

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/c6d8eff8-en>.

SPECK, Bruno Wilhelm. Integridade e Democracia: Desafios para o Setor Privado. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Lobbying in Europe: Hidden Influence, Privileged Access. Berlin: Transparency International Secretariat, 2015. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/lobbying-in-europe>. Acesso em: 31 out. 2025.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Lobbying Responsibly: A Guide to Transparent and Ethical Lobbying. Berlin: Transparency International EU Office, 2019. Disponível em: <https://transparency.eu/lobbyresponsibly/>. Acesso em: 31 out. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). The Global Corporate Governance Principles: Enhancing Ethics and Trust in Business. Geneva: WEF, 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso em: 31 out. 2025.



# Lobby Regulation

## EXPEDIENTE

**PATRÍCIA NEPOMUCENO**  
PRESIDENTE

**JULIANA MARRA**  
VICE-PRESIDENTE

**LARA GURGEL**  
DIRETORA-EXECUTIVA E LIDER DO GT DE PROFISSIONALIZAÇÃO E  
REGULAMENTAÇÃO DO LOBBY

**THOMAZ D'ADDIO**  
CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

**DANIELA QUEIROZ**  
DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

CONTATO: IRELGOV@IRELGOV.COM.BR