

# GUIA DE BOAS PRÁTICAS

ESTRATÉGIAS, TÁTICAS E MENSURAÇÃO  
DE RESULTADOS DE RELGOV EM NÍVEL  
INTERNACIONAL, NACIONAL E  
SUBNACIONAL



**irelgov**

Instituto de Relações  
Governamentais

# Abertura

As Relações Governamentais passam por uma transformação estrutural, marcada por maior complexidade regulatória, ciclos políticos mais curtos e crescentes exigências de transparência e consistência. Nesse contexto, a área consolida-se como função estratégica permanente, orientada por inteligência, governança e reputação institucional.

Este Guia de Boas Práticas, elaborado pelo IRELGOV a partir dos trabalhos de seu Grupo de Trabalho, oferece um referencial aplicado para a atuação em níveis internacional, nacional e subnacional. O documento enfatiza método, alinhamento interno e mensuração baseada em objetivos e evidências como pilares da maturidade institucional.

Ao sistematizar princípios e práticas para estratégias eficazes em RelGov, o Guia reafirma o compromisso do IRELGOV com a profissionalização do campo, a legitimidade do diálogo público-privado e uma atuação ética, previsível e sustentável.

**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 Novo Contexto das Relações Governamentais (RelGov)
- 03 Desafios para Estratégias Eficazes
- 04 O Grupo de Trabalho sobre Estratégias, Táticas e Mensuração de Resultados de RelGov em Nível Internacional, Nacional e Subnacional
- 05 Boas Práticas de Estratégias e Táticas nos Três Níveis
- 06 Boas Práticas em Mensuração de Resultados

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 Novo Contexto das Relações Governamentais (RelGov)

---

# O Novo Contexto das Relações Governamentais (RelGov)

A atuação em Relações Governamentais passou por uma profunda redefinição nos últimos anos. O ambiente regulatório tornou-se mais dinâmico, os ciclos políticos encurtaram e a competição pela atenção dos formuladores de políticas públicas intensificou-se. Nesse cenário, a área deixou de ser apenas um vetor de relacionamento e passou a ocupar um lugar estratégico nas organizações, articulando análises, inteligência, governança e presença institucional.

A prática contemporânea de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) exige mais do que responder a crises. Ela demanda processos consolidados, inteligência contínua e presença institucional construída ao longo do tempo. A transição da reatividade para a função estratégica permanente implica três mudanças fundamentais:

- **De “mensageiro” a estrategista:** espera-se que o profissional formule cenários, identifique riscos e oportunidades, antecipe movimentos regulatórios e traduza complexidade para dentro e para fora da organização.
- **De negociador a educador e intérprete:** a atuação evolui para

traduzir o ambiente político para áreas internas e comunicar posicionamentos organizacionais de forma clara, conectada ao interesse público.

- **Da relação ocasional à diplomacia corporativa:** reputação, consistência e qualidade informacional tornam-se ativos determinantes para resultados.

## Três níveis, três lógicas distintas

A atuação em RIG distribui-se em três níveis, cada qual com dinâmicas próprias e que exigem estratégias específicas.

**Cenário internacional:** marcado por menor frequência de engajamento direto, maior distância dos centros decisórios e forte influência de tendências globais. Aqui, o profissional precisa ser altamente analítico, operando scanners regulatórios, acompanhando coalizões multilaterais e influenciando agendas por meio de associações, câmaras e organismos internacionais. É um ambiente em que inteligência e posicionamento institucional têm mais peso do que a presença física.

**Cenário nacional:** concentra a maior densidade política. Requer relacionamento sistemático, habilidades de articulação intersetorial e compreensão de narrativas políticas e institucionais. Demandas



costumam ter impacto direto e imediato sobre negócios, reputação e riscos regulatórios. A previsibilidade depende de consistência, coordenação interna e qualidade da informação.

**Cenário subnacional:** estados e municípios formam um ecossistema plural e assimétrico, mas com forte “efeito dominó” (agendas surgidas localmente reverberam em outras unidades federativas e, muitas vezes, chegam ao plano federal). Isso exige capilaridade, sensibilidade territorial e compreensão de redes subnacionais (lideranças locais, consórcios, frentes parlamentares regionais, associações municipalistas). É onde a reputação institucional costuma ser testada de forma mais direta e prática.

### **Risco político como eixo organizador**

A crescente complexidade regulatória consolidou o risco político como elemento central da prática de RIG. Mais do que

acompanhar projetos, é necessário compreender:

- **Risco regulatório:** mudanças legais que afetam setores ou modelos de negócio.
- **Risco reputacional:** impacto das interações com o governo e outros interlocutores sobre a imagem organizacional.
- **Risco operacional e econômico:** custos evitados, oportunidades capturadas ou efeitos sistêmicos decorrentes de políticas públicas.

A capacidade de mapear riscos, antecipar agendas e traduzir impactos em linguagem executiva cria uma métrica comum para que diferentes áreas da organização (finanças, jurídico, negócios, marketing, governança) falem a mesma língua. Por isso, a construção de inteligência deixa de ser uma etapa complementar e passa a compor o próprio alicerce da atuação estratégica. Mais do que coletar informações, trata-se de contextualizar, sintetizar, analisar e orientar decisões.





# Desafios para Estratégias Eficazes

---



# Desafios para Estratégias Eficazes

Os principais obstáculos à efetividade das Relações Governamentais não são apenas externos (como a volatilidade política ou a complexidade regulatória), mas, sobretudo, internos: credibilidade, consistência informacional, alinhamento organizacional e maturidade de processos. É a partir desses elementos que estratégias e táticas podem, de fato, gerar resultados mensuráveis.

## Credibilidade como ativo estratégico

Nenhuma estratégia de RIG prospera em um ambiente de baixa credibilidade. Esse é o principal ativo político das organizações — e também o mais vulnerável. Três fatores foram identificados como fontes recorrentes de erosão de credibilidade:

- **Informações de baixa qualidade:** interlocutores rejeitam informações imprecisas, parciais ou enviesadas. A área deve operar como guardião da integridade das informações, entregando dados úteis, pertinentes e verificáveis. Informação de qualidade é o elemento que distingue um profissional confiável de um interlocutor oportunista.
- **“Curtoprazismo” e atuação episódica:** relacionamentos não

podem emergir apenas em cenários de crise. A ausência de presença regular enfraquece a “licença social” para operar, compromete a reputação e reduz a capacidade de influência. Estratégia eficaz pressupõe cadência, com presença contínua e manutenção de canais.

- **Foco exclusivo no interesse privado:** a desconsideração do interesse público (ou a tentativa de apresentar reivindicações corporativas como se fossem universais) prejudica a legitimidade da instituição. O ambiente político atual valoriza atores que articulam seus interesses de forma transparente, conectando-os a benefícios coletivos. Organizações dependem de uma “licença social” para operar junto a decisores públicos, sociedade civil, órgãos de controle e setores regulados. Para RIG, essa licença traduz-se em:

1. Reputação institucional sólida
2. Histórico de integridade e colaboração
3. Clareza de propósito
4. Previsibilidade das interações

Uma área de RIG que atua apenas em demandas específicas, sem construir vínculos duradouros, enfrenta resistência e baixa capacidade de

incidência. Em contrapartida, estruturas que investem em reputação e presença têm mais margem para influenciar e dialogar em contextos complexos.

### **Alinhamento interno como pré-condição**

A primeira arena de influência da área de RIG é dentro da própria organização. Sem alinhamento interno, nenhuma estratégia externa é sustentável. O GT identificou três desafios principais:

- **Assimetria de conhecimento:** equipes jurídicas, fiscais, de marketing e negócios têm níveis diferentes de familiaridade com ambientes políticos e regulatórios. Cabe a RIG educar continuamente, contextualizar riscos, traduzir complexidade e padronizar narrativas.
- **Falta de consenso mínimo:** antes de dialogar com interlocutores externos, é preciso construir um consenso interno mínimo sobre riscos, prioridades, mensagens, cenários e

limites. O diálogo descoordenado fragiliza a reputação institucional e compromete a estratégia.

- Tensão entre prioridades internas e realidades do setor público: a lógica corporativa (velocidade, competição, metas) difere da lógica estatal (consenso, tempo político, *accountability*). A função de RIG é estabelecer essa ponte com realismo, explicando as restrições e viabilizando rotas possíveis.

### **Institucionalização da expertise**

Por fim, um ponto crítico: a profissionalização. A área não pode depender exclusivamente de indivíduos. A expertise precisa permanecer na organização como capacidade institucional. Isso requer:

- Padronização de processos e ferramentas
- Registro sistemático de aprendizados
- Governança clara para fluxos de decisão
- Integração entre times internos







O Grupo de Trabalho sobre  
Estratégias, Táticas e  
Mensuração de Resultados de  
RelGov em Nível  
Internacional, Nacional e  
Subnacional

---



# O Grupo de Trabalho sobre Estratégias, Táticas e Mensuração de Resultados de RelGov em Nível Internacional, Nacional e Subnacional

O campo das Relações Governamentais passa por uma transformação estrutural marcada por ciclos políticos mais curtos, maior complexidade regulatória e exigências institucionais mais rigorosas. Nesse contexto, o Guia sistematiza os aprendizados do Grupo de Trabalho de Estratégias, Táticas e Mensuração de Resultados, oferecendo um referencial conceitual e prático para a profissionalização da função nos níveis internacional, nacional e subnacional.

As discussões evidenciaram três desafios centrais: a construção de credibilidade institucional baseada em informações consistentes e verificáveis; o alinhamento interno, que demanda articulação e coerência entre diferentes áreas das organizações; e a mensuração de resultados, que deve refletir estratégia e impacto, e não apenas atividades.

O Grupo de Trabalho também identificou diferenças relevantes entre os níveis de atuação. No plano internacional, destaca-se a atuação analítica e antecipatória, ancorada em inteligência regulatória e articulações multilaterais. No nível nacional, são essenciais a densidade política, o relacionamento contínuo e a reputação institucional. Já o âmbito subnacional requer capilaridade, sensibilidade territorial e compreensão dos efeitos sistêmicos das políticas públicas.

A partir dessas reflexões, o Guia propõe práticas voltadas ao fortalecimento da maturidade institucional, como inteligência estruturada, governança clara, integração interna e mensuração orientada por objetivos e evidências. Relações Governamentais eficazes, baseadas em método, reputação e visão sistêmica, ampliam a previsibilidade regulatória, reforçam a legitimidade institucional e contribuem para uma atuação sustentável e permanente.



## Participantes do Grupo de Trabalho:

Alexandre de Souza Mota	Lilian Amaral
Augusto Cesar S da A Filho	Luis Guaraná
Beatriz Marin	Marcelo Brettas
Bernhard J. Smid	Marcos Vinicius Cantarino
Bruno Souza dos Santos	Mauricio Niel
Carla J B Oliveira	Melissa Bitencourt
Carlos Eduardo S Moraes	Omar de Azevedo
Cynthia Cury	Teixeira
Daniel M F Gonçalves	Paulo Gontijo
Doane Fonseca	Rafael Felipe de Oliveira
Eduardo Galvão	Raphael Amaral dos
Evelyn Faccio	Santos e Santos
Felipe Lélis Moreira	Renata Calmon
Fernanda Cabrini	Ruan Raielli chaves
Geovane Montoroso Oliveira	Shirley Emerick Dutra
Grazielly de Cássia Ribeiro	Silvia de Freitas Xavier
João Trigo	Thomaz P de C Martins
Laila Diana dos Santos	Victoria de A Eufrazio
Leonardo Barreto	Viviane Santos de Araújo

# Boas Práticas de Estratégias e Táticas nos Três Níveis

---



# Boas Práticas de Estratégias e Táticas nos Três Níveis

Seis estratégias atravessam todos os níveis de atuação:

## 1. Construção de presença contínua

Boa parte do trabalho de RIG depende da manutenção de canais ativos antes das crises. Isso envolve contatos regulares com stakeholders estratégicos, participação consistente em agendas relevantes, acompanhamento permanente das dinâmicas políticas e disponibilidade para apoiar o diálogo sempre que necessário. A presença contínua muda a percepção de valor da área e reforça sua condição estratégica.

## 2. Informação útil, verificável e acionável

A credibilidade de uma área de RIG está diretamente vinculada à qualidade dos dados que entrega. A pergunta-chave: “O que estou entregando é útil para o interlocutor?” Informações que resolvem problemas, esclarecem dúvidas ou facilitam decisões geram valor imediato e constroem confiança. Informações incompletas, enviesadas ou imprecisas deterioram a confiança e prejudicam o relacionamento. Informação de qualidade deve ser contextualizada, responder ao que o interlocutor, permitir a tomada de

decisão com base em evidências e ser tempestiva.

## 3. Mapa de stakeholders como eixo organizador


Um mapeamento robusto identifica atores, interesses, influência, posicionamentos e agendas. A matriz de envolvimento × influência organiza os stakeholders em *tiers*, permitindo definir prioridades de engajamento. Ela é especialmente importante em contextos de alta dispersão (subnacional), alta volatilidade (nacional) e alta complexidade geopolítica (internacional).

## 4. Construção de consenso interno antes do engajamento externo

Nenhuma estratégia resiste ao desalinhamento interno. Antes de levar posições ao governo, é fundamental garantir uniformidade de mensagens, clareza sobre riscos e limites, alinhamento com jurídico, finanças, marketing e negócios, definição de hipóteses e cenários, e aprovação institucional sobre o que se pretende discutir.

## 5. Conciliação entre interesse privado e interesse público



A hand is shown placing a small, light-colored puzzle piece into a larger, brown puzzle piece. The background is a soft, out-of-focus white and light blue. The puzzle pieces are made of a textured material, possibly cardboard or wood. The hand is positioned at the top right, with fingers gently holding the small piece. The larger piece is already partially assembled, showing other pieces fitting together.

As melhores práticas em RIG equilibram esses dois polos. O interesse público não é um obstáculo, mas sim a condição de legitimidade. Alinhar posicionamentos privados com benefícios coletivos fortalece a reputação institucional e aumenta a receptividade à agenda.

## **6. Inteligência estruturada para antecipação de riscos**

Mais do que monitorar, deve-se analisar sinais fracos, interpretar tendências regulatórias, identificar oportunidades e prever cenários prováveis. A inteligência permite “colocar a bola no chão” e orientar interlocutores internos com realismo político.





# Boas Práticas em Mensuração de Resultados

# Boas Práticas em Mensuração de Resultados

Mensurar resultados em Relações Governamentais é uma das tarefas mais complexas e sensíveis da área. Embora a influência política não seja totalmente mensurável, há formas robustas de demonstrar valor, comprovar a estratégia, evidenciar o impacto e dialogar com a alta liderança em linguagem compreensível e objetiva. Mensurar em RIG não é “provar influência”, mas traduzir método, consistência e capacidade institucional. Alguns elementos pertencem aos campos qualitativo, relacional e subjetivo. São observáveis, mas não quantificáveis de forma rigorosa:

- Influência política;
- Mudança de opinião de um decisor; e
- “Boa vontade” ou “ambiente favorável”.

O que pode (e deve) ser mensurado:

- Objetivos estratégicos da área e sua relação com objetivos corporativos;
- Processos, especialmente os que constroem previsibilidade e mitigação de riscos;
- Outputs: entregáveis, interações, posicionamentos, notas técnicas, participações;
- Outcomes: mudanças no ambiente, riscos evitados, oportunidades

- capturadas;
- ROI regulatório e reputacional: indicadores de economias, custos evitados e risco mitigado.

Uma mensuração robusta segue uma lógica encadeada:

**Objetivo estratégico → Objetivos específicos → Metas → Indicadores → Evidências**

- Objetivos estratégicos: devem refletir a agenda institucional e o posicionamento público da organização.
- Objetivos específicos: desdobram temas prioritários (influenciar determinado marco regulatório, fortalecer reputação institucional, ampliar presença em fóruns estratégicos, antecipar riscos subnacionais).
- Metas: precisam ser realistas e alinhadas ao ciclo político e regulatório.
- Indicadores: devem combinar métricas qualitativas e quantitativas, evitando narrativas abstratas.
- Evidências: documentam fatos concretos (notas técnicas, reuniões-chave, avaliações de risco, dashboards, análises comparativas).

## Modelos de mensuração

### **Balanced Scorecard (BSC) aplicado à**

**RIG.** Permite criar indicadores distribuídos por perspectivas-chave:

- Processos internos
- Aprendizado institucional
- Resultados regulatórios
- Reputação e relacionamento

### **Framework Input–Output–Outcome.**

Modelo simples e amplamente aceito:

- *Inputs:* recursos, inteligência, análises e interlocuções.
- *Outputs:* reuniões, posicionamentos, engajamentos, participação em grupos.
- *Outcomes:* riscos mitigados, avanços regulatórios, oportunidades capturadas.

**ROI regulatório e político.** Com apoio de finanças, fiscal e jurídico, permite traduzir resultados de RIG em valores tangíveis:

- Economia (*savings*): custos reduzidos por alterações regulatórias favoráveis
- Custos evitados (*cost avoided*): penalidades, multas, sanções ou exigências evitadas
- Riscos mitigados (*risk mitigated*): redução da exposição ao risco regulatório ou reputacional

A área não precisa (nem deve) fazer cálculos complexos sozinha. Colaboração interna é essencial.

No nível internacional, os indicadores focam em *footprint* institucional, inteligência e posicionamento (número de fóruns multilaterais prioritários,

participação em consultas internacionais, análises prospectivas entregues).

No nível nacional, indicadores de incidência regulatória, reputação institucional e mitigação de riscos (participação em audiências públicas, influência técnica em ajustes normativos, riscos mapeados e mitigados).

No nível subnacional, indicadores de capilaridade, replicação e antecipação (expansão do relacionamento com estados/municípios críticos, análise do “efeito dominó”, prevenção de regulações locais adversas).

## Comunicação dos resultados

Não se comunicam os resultados de RIG em “prosa”. Isso significa:

- Evitar narrativas excessivamente descritivas;
- Priorizar fatos, dados e evidências;
- Traduzir processos complexos em linguagem executiva;
- Apresentar resultados em dashboards e briefings claros;
- Conectar atividades a consequências observáveis, mesmo quando o resultado é um “não acontecimento” (não sancionar, não regular, não avançar).

A mensuração eficaz é clara, enxuta, factual e conectada aos objetivos corporativos.

## CONCLUSÃO

O trabalho do Grupo de Trabalho de Estratégias, Táticas e Mensuração de Resultados de Relações Governamentais em nível internacional, nacional e subnacional evidenciou que a maturidade da área



depende menos de fórmulas prontas e mais de disciplina estratégica, capacidade institucional e clareza de propósito. RIG deixou de ser um conjunto de iniciativas isoladas e consolidou-se como uma função transversal que articula inteligência, relacionamento, reputação e educação interna.

Os desafios identificados (credibilidade, desalinhamento interno, dificuldade de mensuração, dispersão de stakeholders e dinâmicas distintas entre os níveis de governo) não são obstáculos intransponíveis. Pelo contrário: tornam-se fontes de vantagem competitiva para organizações que estruturam processos, desenvolvem uma linguagem comum, antecipam riscos e operam com consistência informacional.

As melhores práticas consolidadas neste guia reforçam que a atuação eficaz em RIG é marcada por alguns elementos essenciais:

1. Método, que garante previsibilidade e rigor;
2. Presença contínua, que constrói a licença social para operar;
3. Reputação, sustentada por qualidade informacional e coerência institucional;
4. Inteligência estruturada, capaz de orientar decisões e cenários;
5. Integração interna, que transforma RIG em área institucionalmente estratégica, não dependente de indivíduos.

Relações Governamentais são, fundamentalmente, uma prática de construção de pontes. Ao operar com método, educação, diplomacia corporativa

e visão sistêmica, a área passa a desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento de negócios e na construção de reputação de longo prazo. Mais do que oferecer respostas, este Guia busca fortalecer a maturidade do campo, apoiando o desenvolvimento dos profissionais e incentivando práticas alinhadas à integridade, ao interesse público e à excelência institucional.







## EXPEDIENTE

**PATRÍCIA NEPOMUCENO**  
PRESIDENTE

**JULIANA MARRA**  
VICE-PRESIDENTE

**LARA GURGEL**  
DIRETORA-EXECUTIVA

**JONATHAN GOUDINHO**  
LIDER DO GT SOBRE ESTRATÉGIAS, TÁTICAS E MENSURAÇÃO DE  
RESULTADOS DE RELGOV EM NÍVEL INTERNACIONAL, NACIONAL E  
SUBNACIONAL

**THOMAZ D'ADDIO**  
CONSELHEIRO DE COMUNICAÇÃO

**DANIELA QUEIROZ**  
DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

CONTATO: IRELGOV@IRELGOV.COM.BR