

# GUIA DE BOAS PRÁTICAS

ESTRATÉGIAS EM  
GOVERNOS SUBNACIONAIS

The logo for irelgov, featuring a teal dot above the 'i' and the text 'irelgov' in a white, lowercase, sans-serif font.

Instituto de Relações  
Governamentais

# Abertura

As relações entre setores governamentais e a sociedade civil são fundamentais para a construção de políticas públicas eficazes e transparentes. Em um mundo cada vez mais complexo e interconectado, as interações entre o governo e diversos atores sociais desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar coletivo e no fortalecimento da democracia.

Nesse contexto, a prática de relações governamentais emerge como uma ferramenta essencial para facilitar o diálogo construtivo, a troca de informações e a colaboração entre os diferentes segmentos da sociedade e as esferas de governo. No entanto, para que essas interações sejam verdadeiramente benéficas e transparentes em todos os níveis do governo, é imperativo que sejam pautadas por princípios éticos e orientadas por boas práticas.

Este guia visa fornecer orientações claras e abrangentes para profissionais, organizações e demais interessados que estejam realizando atividades de relações governamentais em governos subnacionais. Ao adotar e promover essas boas práticas, buscamos promover a integridade, a responsabilidade e a legitimidade em todas as interações com o poder público.

## **Jorge Lima**

Presidente do IRELGOV

## **Anna Paula Losi**

Vice-presidente do IRELGOV





---

# Sumário

01 O Instituto de Relações  
Governamentais  
(IRELGOV)

02 As Relações Institucionais  
e Governamentais nos  
governos subnacionais

03 O Grupo de Trabalho -  
Estratégias em governos  
subnacionais

04 Recomendações para  
interação com governos  
subnacionais

GUIA DE BOAS PRÁTICAS

# 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.



# As Relações Institucionais e Governamentais nos governos subnacionais

---

WWW.IRELGOV.COM.BR

# As Relações Institucionais e Governamentais nos governos subnacionais

Como já dizia André Franco Montoro, ex-governador de São Paulo,



**ninguém vive na União ou no estado. As pessoas vivem no município, é na cidade onde a política pública existe de forma concreta.**

No entanto, apesar do protagonismo das gestões locais na vida das pessoas, organizações e até nas Relações Internacionais, é preciso lembrar que de acordo com organização federativa brasileira existe uma divisão de competências para cada nível.

Vale lembrar que o Brasil é uma República Federativa formada pela união indissolúvel da União, estados e municípios. A Constituição estabelece tanto a competência quanto as limitações para os níveis federal, estadual e municipal para editar normas. Os estados e municípios poderão editar atos normativos sobre matérias de competência legislativa e administrativa. Enquanto a competência comum dos governos

federal, estadual e municipal diz respeito a questões coletivas, como a guarda da Constituição, saúde, meio ambiente e promoção da cultura, entre outras.

O governo federal possui a competência para legislar sobre questões como: direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho; seguridade social; registros públicos; normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, estados, Distrito Federal e municípios; e propaganda comercial.

A Constituição também estabelece as competências comuns aos três níveis de governo e define normas para a cooperação entre a União e os estados, o Distrito Federal e os municípios, buscando o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional. Algumas competências comuns são: saúde e assistência pública; proteger o meio ambiente e combater a poluição; promover a melhoria das condições



habitacionais e de saneamento básico; combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização; e registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios.

Os estados são responsáveis por matérias de interesse regional. A Constituição estabelece que é dever dos municípios legislar sobre matérias de interesse local e suplementar a legislação federal e a estadual no que couber. Os municípios são responsáveis por matérias de interesse local, como transporte coletivo, planejamento do uso e do parcelamento do solo, prestação de serviços de atendimento à saúde e promoção da proteção do patrimônio histórico-cultural local. Além disso, os municípios podem instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas.

A coerência regulatória dos níveis de governo e o desenvolvimento de

capacidades em estados e municípios é primordial como previsto na Constituição e altamente recomendada pelas normas internacionais para solidificação democrática. Uma forma de incentivar a coerência é identificar problemas regulatórios transversais, resultando em abordagens regulatórias semelhantes e evitando a duplicidade ou o conflito de normas.

Os governos subnacionais têm um papel fundamental na consecução dos objetivos das políticas públicas por meio da regulação. Os estados e municípios podem ter a capacidade jurídica para editar e aplicar atos normativos dentro da sua própria esfera. Por outro lado, eles podem ter que implementar e aplicar normas editadas por níveis superiores de governo, por meio de atos normativos infralegais, como leis locais, manuais ou diretrizes, combinados com ações para garantir a aplicação e a conformidade das normas.

Desta forma, fica evidente que atuar





somente na esfera federal não é suficiente para interagir e compreender a complexa dinâmica da política pública brasileira. Contudo, a atuação dos profissionais de Relações Governamentais e Institucionais (RIG) com governos subnacionais ainda é incipiente no Brasil. Mesmo que alguns atores privados tenham uma atuação local, ela é secundária à federal, pontual no município onde a empresa atua, foca em gestão de crise e/ou somente na agenda tributária e carece de planejamento, profissionais e estratégias específicas. O cenário é resultado de equipes enxutas, que precisam focar e eleger prioridades com rapidez.

Isso ocorre principalmente pelo fato da profissionalização da atividade como um todo ser recente e de ter tido um início mais sistemático na esfera federal. Mas vale notar que muitas vezes as prioridades são eleitas sem maiores análises do Plano de RIG aliado ao Plano de Negócio e, desta forma, oportunidades nas esferas subnacionais são perdidas. Ademais, a pandemia do Covid-19 evidenciou o quanto os governos subnacionais são

essenciais para manutenção da democracia e implementação de políticas públicas.

Seja no estabelecimento de medidas simples de proteção do cidadão como a obrigatoriedade do uso da máscara, busca e compra de vacinas ou em planos de recuperação econômica adequados às demandas locais, acreditamos que a atuação subnacional dos profissionais de RIG e RELGOV deve ter uma crescente, seja por extrema necessidade ou visão estratégica.



# O Grupo de Trabalho sobre Estratégias em governos subnacionais

---

# O Grupo de Trabalho - Estratégias nas relações com governos subnacionais

O objetivo do Grupo de Trabalho é reunir profissionais da área para debater temas e subtemas da Agenda de Relações Governamentais e Políticas Públicas do Instituto. Os encontros do GT aconteceram em formato virtual de agosto a dezembro de 2023 e buscaram representar a diversidade de profissionais e setores que temos em RIG para que a escuta fosse o mais plural possível e onde cada um tivesse experiências específicas com cada um dos temas propostos. Foram cinco encontros focados nos subtemas pré-estabelecidos e um encontro adicional para debatermos boas práticas de uma forma mais específica, mesmo que elas tenham sido apresentadas e discutidas ao longo dos encontros.

O que atravessou todas as conversas é que ainda atuamos demasiadamente em formato de gestão de crise ou no máximo reativo quando se trata de governos subnacionais, sendo pouco propositivo e com pouquíssimo planejamento focado nas especificidades e oportunidades que cada estado e município apresenta. Além do quanto a esfera local demanda presença constante, adaptações e sutilezas ao que é realizado no âmbito federal – seja no esenho dos pleitos

ou nas estratégias, uma vez que o local é mais claramente influenciado pelas teias partidárias, demanda mais informalidade nas interações e cada região do Brasil detém um processo muito particular de interação e percepção dos issues, além do grande obstáculo da disponibilidade e acesso a informações confiáveis.



## Participantes do Grupo de Trabalho:

Raquel Maria de Almeida Rocha  
(Coordenação)  
Bárbara Teles  
Camila Barbosa  
Clarisse Mosele  
Felipe Moreira  
Gabriel Quilicom  
Guilherme Vieira  
Luigi Tedeschi  
Luiz Eduardo Daruiz Corrêa  
Marcela Viotti  
Rafael Rubim Souza  
Rebecca Bonaldi  
Shirley Emerick  
Thalles Andrade Leite

# Recomendações para interação com governos subnacionais

---

# Recomendações para interação com governos subnacionais

- ✓ Lembrar que não é possível atuar no subnacional com a mesma estratégia, mentalidade e forma que se atua no federal.
  - ✓ Lembrar que o ambiente dos governos subnacionais é informal, principalmente os municípios.
  - ✓ Lembrar que informalidade não é sinônimo de falta de clareza. Identifique a organização que representa de forma clara (muitas vezes os interlocutores locais não conhecem a organização da mesma forma que acontece no nível federal), estabeleça os seus interesses e finalidade com a agenda proposta (muitas vezes os interlocutores locais desconfiam de “visitas de cortesia” pois não entendem o propósito).
  - ✓ Formalizar as reuniões e pleitos, mesmo que elas tenham sido agendadas e realizadas de forma e/ou ambiente informal.
  - ✓ Existem benefícios setoriais que são atingíveis somente no subnacional.
- ✓ Lembrar que falta disponibilidade de acesso a informações confiáveis e estruturadas (diferentes níveis de transparência nos estados e muitos municípios não possuem - somente quatro das 27 Casas Legislativas estaduais brasileiras apresentaram resultado satisfatório de transparência e nenhuma assembleia obteve uma classificação considerada ótima, segundo a [Transparência Internacional – Brasil, 2023](#)).
  - ✓ Buscar preparo, sensibilidade e cautela para atuar no ambiente informal.
  - ✓ Buscar presença constante e estruturada para desenvolver e manter relacionamento.
  - ✓ Desenvolver de metodologias específicas para o seu setor e plano de negócios, com KPIs.
  - ✓ Lembrar que o desafio maior é que o interno do que externo: explicar para os equipe interna da organização qual é e o valor da sua atuação.



- ✔ Trabalhar com monitoramento de notícias, uma vez que a formalização via Diário Oficial pode acontecer de forma tardia.
- ✔ Trabalhar com monitoramento de redes sociais de autoridades e stakeholders locais para construir o cenário local de forma coerente.
- ✔ Checar veracidade das informações antes de utilizá-las.
- ✔ Conhecer os Regimentos Internos de cada Casa Legislativa e suas particularidades e diferenças regionais.
- ✔ Nos municípios existe maior preponderância do Poder Executivo e nos estados depende da dinâmica entre os poderes e composição da casa legislativa em cada um.
- ✔ Conhecer a dinâmica do relacionamento dos poderes nas cidades e estados.
- ✔ Lembrar que as tramitações nos governos subnacionais são mais ágeis e dinâmicas (o volume de decisores é menor) do que no âmbito federal.



## EXPEDIENTE

**JORGE LIMA**  
PRESIDENTE

**ANNA PAULA LOSI**  
VICE-PRESIDENTE

**LARA GURGEL**  
DIRETORA-EXECUTIVA

**RAQUEL ROCHA**  
LIDER DO GT DE ESTRATÉGIAS NAS  
RELAÇÕES COM GOVERNOS SUBNACIONAIS

**THOMAZ D'ADDIO**  
DIRETOR DE COMUNICAÇÃO

**DIAGRAMAÇÃO:** IRELGOV

CONTATO: [IRELGOV@IRELGOV.COM.BR](mailto:IRELGOV@IRELGOV.COM.BR)