



CASA CIVIL



Boas Práticas Regulatórias 2018

# **Diretrizes Gerais e Guia de Análise de Impacto Regulatório (AIR): Resultados da Consulta Pública**

**Kélvia Albuquerque**

Assessora Especial

Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais

Março/2018

*“...regulation is not a free good but has costs and implications every bit as important for the nation and the economy as the annual budget statement.”*

*Sir David Arculus*

*United Kingdom Better Regulation Task Force*

*Former Chairman*



# O QUE É REGULAÇÃO?

- **Conjunto de atos normativos por meio dos quais os governos estabelecem exigências aos agentes econômicos e aos cidadãos (OCDE, 1997):**
  - **Regulação Econômica:** intervenção direta do governo nas decisões de mercado (ex: condições de entrada e saída);
  - **Regulação Social:** intervenção governamental para a proteção de interesses públicos relevantes (ex: saúde e segurança);
  - **Regulação Administrativa:** série de exigências governamentais e formalidades administrativas necessárias para assegurar a aplicação de normas (ex: preenchimento de formulários).

# IMPORTÂNCIA DA REGULAÇÃO

- ✓ Forma contemporânea de atuação do Estado
- ✓ Papel fundamental como instrumento por meio do qual os governos promovem o bem-estar social e econômico dos seus cidadãos
- ✓ Expansão a um número cada vez maior de áreas, a fim de responder novos problemas e demandas sociais e crescimento expressivo dos sistemas regulatórios no período recente

# RISCOS E CUSTOS DA REGULAÇÃO

- ✓ **Contudo, a Regulação** pode se transformar em obstáculo para que sejam atingidos os objetivos de bem-estar social e econômico para os quais foi desenhada **se:**
  - ✓ **for excessiva**
  - ✓ **impedir ou desestimular a inovação**
  - ✓ **criar barreiras desnecessárias ao comércio, à concorrência, ao investimento e à eficiência econômica**

# ATENÇÃO!

O “custo” dos programas de regulação é absorvido diretamente pelos que precisam atendê-lo e apenas indiretamente por aqueles que os propõem

Restrições orçamentárias têm impacto reduzido sobre a elaboração de normas



**A regulação tem um custo relevante, pouco medido e pouco discutido**

# MELHORIA DA QUALIDADE REGULATÓRIA

- ✓ Mecanismos de supervisão e de transparência contínua sobre o processo regulatório com o propósito de, sistematicamente, controlar a elaboração de normas, avaliar seus resultados e tornar explícitos os seus custos e os seus efeitos.
- ✓ Medidas sistemáticas que aumentam a qualidade da regulação, melhoram o desempenho, o custo/efetividade ou a qualidade legal da regulação e das formalidades burocráticas associadas (OCDE, 1997):



**REFORMA REGULATÓRIA  
POLÍTICA E GOVERNANÇA REGULATÓRIA  
MELHORIA REGULATÓRIA ou  
BETTER/SMART REGULATION**

# RESULTADOS

A experiência nos países da OCDE tem demonstrado que a melhoria regulatória contribui para o bom desempenho dos governos e da economia:

- ✓ Acirramento da concorrência
- ✓ Estímulo à inovação
- ✓ Criação de empregos
- ✓ Aumento da produtividade
- ✓ Queda do nível de preços
- ✓ Aumento da qualidade dos produtos
- ✓ Incentivo ao empreendedorismo
- ✓ Redução da economia informal

**Crescimento  
Econômico**

# ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO (AIR)

- ✓ Processo sistemático de análise baseado em evidências que busca avaliar, a partir da definição de um problema regulatório, os possíveis impactos das alternativas de ação disponíveis para o alcance dos objetivos pretendidos, tendo como finalidade orientar e subsidiar a tomada de decisão (Diretrizes Gerais AIR).
- ✓ Processo de explicitação dos problemas regulatórios, das opções disponíveis de intervenção e de suas possíveis consequências, nos casos concretos, utilizando dados empíricos.
- ✓ **Problema regulatório** é aquele que resulta em distorções no funcionamento do mercado ou em limitação no alcance de objetivo público específico, demandando a tomada de decisão pelo regulador.

GANHO ESTÁ NO  
PROCESSO

# ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO (AIR)

- ✓ Estrutura a tomada de decisão baseada em evidências;
- ✓ Não regular pode ser a melhor opção;
- ✓ Deve fundamentar e orientar o processo decisório e não apenas justificá-lo;
- ✓ Informa e qualifica a decisão regulatória, mas NÃO a substitui;
- ✓ Não é apenas mais um requisito formal do processo administrativo.

GANHO ESTÁ NO  
PROCESSO

# AGENDA ESTRATÉGICA – MELHORIA DE AMBIENTE DE NEGÓCIOS

PRIORIDADE PRESIDENCIAL ACOMPANHADA NO ÂMBITO DA CASA CIVIL:

- ✓ **Projeto de Lei Geral das Agências Reguladoras**
  - ✓ Item da pauta legislativa prioritária do governo para 2018
  - ✓ Aprovado no Senado em Dezembro de 2016 ([PLS 52/2013](#))
  - ✓ Em tramitação na Câmara dos Deputados ([PL 6621/2016](#))
  - ✓ Em discussão há quase 15 anos (?!)
  - ✓ SAG coordenou o diálogo com MF, MPDG e Agências Reguladoras para a retomada da discussão da matéria e construção de consenso, com foco em sua rápida aprovação.

# AIR NO PL DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

- ✓ Obrigatória antes da edição de atos normativos de interesse geral;
- ✓ Deve conter informações e dados sobre os possíveis efeitos da proposta de intervenção;
- ✓ Cada Agência disciplinará, no regimento interno, o processo de elaboração da AIR;
- ✓ **Decreto Presidencial regulamentará:**
  - ✓ **Conteúdo**
  - ✓ **Metodologia**
  - ✓ **Requisitos mínimos a serem observados**
  - ✓ **Casos obrigatórios e dispensáveis**

# REGULAMENTAÇÃO DA AIR

- ✓ SAG tem competência legal para a coordenação e a integração da ação governamental;
- ✓ Em janeiro de 2017 foi criado Grupo AIR (hoje Grupo Boas Práticas Regulatórias) composto por MF, MPDG, Agências Reguladoras Federais e INMETRO para subsidiar a elaboração do decreto que regulamentaria a AIR;

## **Durante o ano de 2017:**

- ✓ reuniões periódicas do Grupo de AIR;
- ✓ mapeamento do estado atual da AIR nas Agências;
- ✓ elaboração de proposta de regulamentação da AIR;
- ✓ eventos e reuniões com atores externos e experts internacionais;
- ✓ reuniões periódicas com o Office of Information and Regulatory Affairs (OIRA) para troca de experiências.

# MAPEAMENTO PRÉVIO

- ✓ **Sensibilização de atores relevantes:** fundamental corpo diretor e técnico entenderem que a AIR traz elementos para a decisão, mas não é a decisão em si
- ✓ **Simplicidade, gradualismo e continuidade:** regulamentação da AIR de maneira simples e com implementação gradual e progressiva (maturidade institucional distinta)
- ✓ **Ampliação da participação social:** a participação da sociedade enriquece as discussões e traz informações importantes, além de aumentar a transparência
- ✓ **Flexibilidade:** metodologia analítica definida caso a caso e possibilidade de utilização de diferentes ferramentas de participação social em diferentes fases do ciclo regulatório
- ✓ **Foco pragmático:** importância de capacitação sobre problematização e com abordagem prática (casos)
- ✓ **Monitoramento e avaliação ex-post:** necessidade de previsão de mecanismos de monitoramento e de avaliação *ex-post*;
- ✓ **Dificuldades relativas a dados:** tanto para a obtenção quanto para a organização e o tratamento adequado
- ✓ **Dificuldade no emprego de metodologias quantitativas:** monetização de custos e benefícios das normas

# SITUAÇÃO EM AGOSTO DE 2017

Considerando que:

- ✓ PL das Agências, base legal para a regulamentação da AIR por decreto, aguardava tramitação na Câmara dos Deputados e
- ✓ Realização de substantiva discussão técnica pelo Grupo AIR e conclusão, tanto da minuta de decreto AIR quanto de Guia Orientativo para Elaboração de AIR – **Guia AIR**

Decidiu-se:

- ✓ Transformar a minuta de decreto AIR em Diretrizes Gerais para a Realização de AIR – Diretrizes Gerais AIR; e
- ✓ **Abrir a Consulta Pública sobre as DIRETRIZES GERAIS AIR e sobre o GUIA AIR**

# CONSULTA PÚBLICA

- ✓ Transparência e informação: realizada no período de 15/09 a 17/11/2017, com contribuições recebidas publicadas no site [www.regulacao.gov.br](http://www.regulacao.gov.br) semanalmente;
- ✓ **53 participantes e 538 contribuições (304-Diretrizes e 234-Guia);**
- ✓ Visão geral dos participantes favorável: 45% se manifestaram como “fortemente favorável” às propostas e 40% se manifestaram como “favorável” (total: 85%);
- ✓ Foram acatadas ou acatadas parcialmente **105** contribuições (20%);
- ✓ **Números sinalizam grande interesse pelo tema e o efetivo aprimoramento dos documentos após consulta à sociedade.**

# CONSULTA PÚBLICA – PERFIL DOS PARTICIPANTES

| Participantes   | Quantidade | %           |
|---|------------|-------------|
| Outro   | 19         | 36%         |
| Associação ou entidade representativa do setor regulado   | 18         | 34%         |
| Academia ou instituição de ensino e pesquisa  | 5          | 9%          |
| Agência Reguladora Federal  | 5          | 9%          |
| Entidade de classe ou categoria profissional  | 3          | 6%          |
| Órgão ou entidade da Administração Direta do Governo (Federal, Estadual ou Municipal)   | 3          | 6%          |
| Associação ou entidade de defesa e proteção do consumidor   | 0          | 0%          |
| Cidadão sem vínculo com alguma Associação, Entidade, Academia, Instituição de ensino e pesquisa ou Órgão da Administração do Governo (Federal, Estadual ou Municipal) | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>  | <b>53</b>  | <b>100%</b> |

# DIRETRIZES GERAIS AIR

- ✓ **Padrões mínimos comuns que podem ser complementados**
- ✓ Tiveram como base o mapeamento prévio, as boas práticas internacionais e a experiência práticas dos órgãos e estão em harmonia com PL das Agências
- ✓ **Foco inicial nas Agências Reguladoras, mas podem ser utilizados por qualquer regulador.**
- ✓ Premissas adotadas:
  - ✓ atual maturidade institucional com relação à AIR;
  - ✓ flexibilidade metodológica (metodologia definida caso a caso, justificadamente);
  - ✓ linguagem aberta e pouco prescritiva;
  - ✓ Foco mais gerencial e menos procedimental;
  - ✓ evolução e aprendizado ao longo do tempo e
  - ✓ orientações mais detalhadas no Guia.

# DIRETRIZES GERAIS PARA ELABORAÇÃO DA AIR

- ✓ AIR obrigatória antes da edição ou alteração de atos normativos que tenham potencial de influir sobre os direitos ou obrigações dos agentes econômicos consumidores ou usuários dos serviços;
- ✓ Casos de possibilidade de dispensa, mediante decisão da Diretoria Colegiada, e de não aplicabilidade de AIR;
- ✓ AIR faseada em 2 níveis (Nível I e Nível II) – proporcionalidade de esforços;
- ✓ AIR integrada desde o início ao processo regulatório;
- ✓ **Incentivo à participação social na fase de AIR (discussão dos problemas e das possíveis soluções vs. discussão do texto do normativo);**
- ✓ Incentivo à implementação de estratégia de coleta e tratamento de dados;
- ✓ Estoque de Relatórios de AIR, bem como listagem dos casos em que houve dispensa de AIR, devem ficar disponíveis para consulta no site da Agência;
- ✓ Gestão do estoque regulatório: novas normas devem trazer em seu texto prazo máximo para revisão;
- ✓ Avaliação do Resultado Regulatório (ARR): obrigatória para normas que foram submetidas a AIR nível II ou que foram dispensadas de AIR por urgência (em até 2 anos).

# DIRETRIZES GERAIS – PRINCIPAIS MUDANÇAS COM A CP

Mais de 40% das contribuições encaminhadas se concentraram em 3 temas:

- ✓ **Participação social** → texto foi reescrito para maior clareza (fase AIR)
  
- ✓ **Casos de não aplicabilidade e de dispensa de AIR**
  - ✓ **Preocupação com a possibilidade de contornar a necessidade de utilização da AIR**
  - ✓ Casos objeto de longo debate no Grupo AIR e definidos a partir das boas práticas internacionais e da prática das Agências, tendo-se buscado contrabalançar a importância e o custo da realização da AIR, direcionando-se esforços a casos de maior impacto potencial;
  
  - ✓ Vislumbrou-se oportunidade de aperfeiçoamento das hipóteses inicialmente previstas para aumentar a transparência e o controle prévio da sobre sua aplicação;
  
  - ✓ Casos em questão foram redefinidos, bem como o conceito de notório baixo impacto apresentado no Guia. Também foi acrescida a necessidade de disponibilização da listagem dos casos dispensados de AIR nos respectivos sítios eletrônicos das Agências Reguladoras.

# DIRETRIZES GERAIS – PRINCIPAIS MUDANÇAS COM A CP

## ✓ AIR nível I:

- ✓ Foi sugerido que todas as AIRs deveriam conter os elementos atribuídos à AIR nível II e/ou que o critério de diferenciação dos 2 níveis deveria ser definido objetivamente;
- ✓ conclusão foi pela manutenção da diferenciação em dois níveis, com fundamento no princípio da proporcionalidade de esforços;
- ✓ Possibilidade de complementação – Diretrizes Gerais são padrões mínimos ;
- ✓ Diversos modelos de linha de corte são adotados em diferentes países, mas no caso brasileiro, entendeu-se que o estabelecimento de qualquer critério mais objetivo, neste momento, seria arbitrário e sem fundamento em evidências, já que ainda não existe informação suficiente.

- ✓ Alterações no Guia foram, na maior parte, reflexos de alterações nas Diretrizes Gerais.

# DIRETRIZES GERAIS AIR – ELEMENTOS SUBSTANTIVOS

## ✓ **Não aplicabilidade** (muito baixo impacto potencial):

- ✓ atos normativos de natureza administrativa, cujos efeitos sejam restritos à própria Agência;
- ✓ atos normativos de efeitos concretos, voltados a disciplinar situação específica e que tenham destinatários individualizados;
- ✓ atos normativos que visam correção de erros de sintaxe, ortografia, pontuação, tipográficos, de numeração de normas previamente publicadas;
- ✓ atos normativos que visam revogação ou atualização de normas obsoletas, sem alteração de mérito;
- ✓ atos normativos que visam consolidar outras normas sobre determinada matéria, sem alteração de mérito.

## ✓ **Possibilidade de dispensa**, por deliberação da Diretoria (urgência e baixo impacto potencial, mas maior controle pela Diretoria e maior transparência na divulgação das informações - lista de casos)

- ✓ urgência;
- ✓ atos normativos voltados a disciplinar direitos ou obrigações definidos em instrumento legal superior que não permitam a possibilidade de diferentes alternativas regulatórias e
- ✓ atos normativos de notório baixo impacto.

# DIRETRIZES GERAIS AIR – ELEMENTOS SUBSTANTIVOS

**Não aplicabilidade** (muito baixo impacto potencial):

✓ Ato normativo de natureza administrativa:

✓ ato normativo voltado a disciplinar assuntos relacionados à gestão, administração ou operação da própria Agência Reguladora ou voltado a disciplinar as atividades e a conduta de seus agentes, sem criar obrigações ou efeitos para atores externos.

✓ Ato normativo de efeito concreto, voltado a disciplinar situação específica:

✓ ato dirigido a pessoa ou empresa certa e determinada, criando situações jurídicas individuais, como autorizações, concessões, permissões. Também podem ser enquadrados nesta categoria os reajustes de taxas, tarifas ou preços com regras de reajustes já definidas em normas ou contratos.

GUIA

# DIRETRIZES GERAIS AIR – ELEMENTOS SUBSTANTIVOS

**Possibilidade de dispensa**, por deliberação da Diretoria (urgência e baixo impacto potencial, mas maior controle pela Diretoria e maior transparência)

✓ urgência:

✓ necessidade de resposta de modo imediato ou célere, em virtude da existência de risco iminente ou de grave dano à saúde, à segurança, ao meio ambiente, à economia ou à sociedade, ou necessidade de pronta regulação em função de prazo definido em instrumento legal superior.

✓ atos normativos voltados a disciplinar direitos ou obrigações definidos em instrumento legal superior que não permitam a possibilidade de diferentes alternativas regulatórias:

✓ ato normativo elaborado em virtude da publicação de instrumento legal superior que exija a regulamentação de seus dispositivos, mas que já traz em seu texto a própria definição da alternativa de intervenção, não permitindo a análise de alternativas de ação por parte da Agência Reguladora.

✓ atos normativos de notório baixo impacto:

✓ não provocam impactos significativos sobre a saúde, segurança, meio ambiente, economia ou sociedade; ou

✓ não geram aumento significativo de custos para os entes regulados e usuários, nem de despesas orçamentárias para a Agência.

GUIA

# AIR NÍVEL I – ELEMENTOS ESSENCIAIS

- a) **sumário executivo** em linguagem simples;
- b) **identificação do problema regulatório** que se pretende solucionar;
- c) **identificação dos atores ou grupos afetados** pelo problema regulatório;
- d) **identificação da base legal** que ampara a ação da Agência Reguladora;
- e) **definição dos objetivos** que se pretende alcançar;
- f) descrição das **possíveis alternativas** para o enfrentamento do problema (a opção de não ação, soluções **normativas e não-normativas**);
- g) exposição dos **possíveis impactos** das alternativas identificadas;
- h) **comparação das alternativas** consideradas, apontando, justificadamente a mais adequada;
- i) breve descrição da **estratégia para implementação** da alternativa sugerida (monitoramento, fiscalização, bem como a necessidade de alteração ou de revogação de normas em vigor);
- j) **considerações referentes** às manifestações recebidas em **processos de participação social**; e
- k) nome completo, cargo ou função e assinatura dos responsáveis pela AIR.

# AIR NÍVEL II – ELEMENTOS ESSENCIAIS

Caso o problema regulatório em questão tenha **significativa complexidade** ou caso as alternativas identificadas apresentem **impactos significativos**, os seguintes aspectos devem ser abordados, adicionalmente:

- ✓ mapeamento da experiência internacional no tratamento do problema regulatório sob análise;
- ✓ mensuração dos possíveis impactos das alternativas de ação identificadas sobre os consumidores ou usuários dos serviços prestados e sobre os demais principais segmentos da sociedade afetados; e
- ✓ mapeamento dos riscos envolvidos em cada uma das alternativas consideradas.

# GESTÃO DO ESTOQUE E AVALIAÇÃO DE RESULTADO REGULATÓRIO

- ✓ **Avaliação da Resultado Regulatório – ARR:** avaliação ex post do desempenho do ato normativo para **averiguar se os objetivos originalmente definidos foram alcançados.**
- ✓ Embora seja uma ferramenta ainda menos difundida, a ARR é considerada uma etapa importante no ciclo regulatório, pois além de fornecer um retorno sobre a performance de ações implementadas, traz insumos importantes para a evolução da regulação ao longo do tempo.
- ✓ **Gestão de estoque regulatório:** prática de exame periódico dos atos normativos publicados pela Agência, visando averiguar a pertinência de sua manutenção ou a necessidade de sua alteração, atualização ou revogação, tendo em vista sua efetividade, atualidade, consistência com o arcabouço normativo.
- ✓ Uma regulação que inicialmente é efetiva e eficaz pode ficar ultrapassada ou inadequada ou pode ter seus efeitos alterados em função de fatores ou circunstâncias posteriores à sua edição.
- ✓ **A ARR e a gestão do estoque garantem que as normas permaneçam atualizadas, eficientes, consistentes e contribuindo para os objetivos pretendidos.**

# GUIA AIR

- ✓ Apresenta o conteúdo básico/roteiro analítico de uma AIR;
- ✓ Manual **não vinculante** de apoio à elaboração de AIR;
- ✓ Objetivo é **orientar, mas não engessar** as análises: traz direcionamentos gerais, mas deixa espaço para desenvolvimentos complementares;
- ✓ Não tem a pretensão de esgotar os métodos e as técnicas disponíveis, que deverão se adequar ao caso concreto;
- ✓ Levou em consideração as boas práticas internacionais e a experiência prática das Agências.

## PONTOS DE ATENÇÃO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

- ✓ O ciclo regulatório deve ser um processo que se retroalimenta, e deste modo a AIR deve ser acompanhada de outras ferramentas voltadas à melhoria da qualidade regulatória;
- ✓ A priorização e o modo de implementação desse rol de ferramentas pode variar, dependendo do contexto em que estão inseridas.



- Coordenação
- Consulta
- Comunicação
- Coleta e tratamento de dados
- Cooperação

# ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO DE AÇÕES

- ✓ Fundamental ter produtos concretos para alavancar a implementação efetiva da AIR no Brasil, inclusive por outros reguladores que não são Agências.
- ✓ Modelo de coordenação utilizado favorece a atenção a fatores críticos e desenvolvimento de outras ações para a melhoria da qualidade regulatória:
  - ✓ ações e prazos definidos antecipadamente;
  - ✓ aprendizado mútuo e *benchmarking*;
  - ✓ criação de espaço de discussão técnica e de diálogo;
  - ✓ restabelecimento da rede de reguladores;
  - ✓ sensibilização de atores relevantes sobre o tema;
  - ✓ melhor direcionamento de capacitações (ENAP, ESAF, Agências);
  - ✓ mapeamento e difusão de iniciativas de gestão do estoque regulatório;
  - ✓ Construção coletiva e apropriação dos resultados por todos;
  - ✓ **Agências já alterando seus normativos para se adequarem aos padrões mínimos.**

# ESTRATÉGIA COORDENADA DE APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA PÚBLICA

| PRINCÍPIOS                  | DIRETRIZES  |
|-----------------------------|---|
| <b>MELHORIA REGULATÓRIA</b> | <b>MANTER PROCESSO DECISÓRIO ORIENTADO PELAS EVIDÊNCIAS, PELA CONFORMIDADE LEGAL, PELA QUALIDADE REGULATÓRIA, PELA DESBUROCRATIZAÇÃO E PELO APOIO À PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE</b>                           |
|                             | Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente |
|                             | Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios                             |



# AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA

**SEMINÁRIO DE LANÇAMENTO**

## Avaliação de Políticas Públicas Guia Prático de Análise *Ex Ante*

23 de março de 2018, Brasília-DF

Inscrições: [eventos@ipea.gov.br](mailto:eventos@ipea.gov.br)

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)  
Auditório Divonzir Gusso  
SBS, Od 1, Bloco J, Ed. BNDES/Idea (Subsolo)

## PROGRAMAÇÃO

8h30 Credenciamento e café da manhã

9h30 Abertura

- Alexandre Ywata - Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Ipea
- Marcelo Pacheco dos Guarany's - Subchefe de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil da Presidência da República
- Walter Baere - Secretário Executivo Adjunto do Ministério do Planejamento
- Mansueto Almeida Júnior - Secretário de Acompanhamento Fiscal, Energia e Loteria do Ministério da Fazenda
- Antônio Carlos Bezerra Leonei - Secretário Federal de Controle Interno do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

10h30 A visão de instituições envolvidas na avaliação de políticas públicas

- Otavio Ladeira - Secretário Adjunto do Tesouro Nacional
- Ricardo Volpe - Diretor da Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados
- Leonardo Albemaz - Secretário de Macroavaliação Governamental do Tribunal de Contas da União
- Xavier Cirera - Economista Sênior do Banco Mundial

11h10 Apresentação do guia

- Fabiana Rodopoulos - Subchefe Adjunta de Finanças Públicas da SAG da Casa Civil da Presidência da República
- Alexandre de Ávila Gomide - Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia do Ipea
- Francisco Gaetani - Presidente da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



CASA CIVIL



**Obrigada!**

**Subchefia de Análise e Acompanhamento  
de Políticas Governamentais**

[kelvia.albuquerque@presidencia.gov.br](mailto:kelvia.albuquerque@presidencia.gov.br)