

RELATÓRIO

PROPOSTA DE INICIATIVAS PARA ESTIMULAR O
ESTABELECIMENTO E/OU FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA INTERNA
DOS REGULADORES, DEDICADA À DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS
REGULATÓRIAS, E PROPOSIÇÃO DE MODELO DE "UNIDADE DE
MELHORIA REGULATÓRIA"

ELABORAÇÃO

ALKETA PECI

RIO DE JANEIRO, 28 DE NOVEMBRO 2025

SUMÁRIO

Resumo executivo.....	3
2. Unidades de melhoria regulatória: governança interna dos reguladores.....	5
Modelo 1 – Nucleação da Melhoria regulatória: foco na difusão.....	6
Unidades responsáveis	7
Fluxos para Implementação e Atribuições	7
Condições de Funcionamento Ideal.....	7
Modelo 2 – UMR Supervisora.....	8
Unidades Responsáveis	8
Fluxos para Implementação e Atribuições	8
Condições de Funcionamento Ideal.....	9
Modelo 3 – UMR de Apoio	9
Responsáveis Diretos e Indiretos	9
Fluxos para Implementação e Atribuições	10
Condições de Funcionamento Ideal.....	10
Padronização e governança dos processos regulatórios.....	10
3. Propostas de aprimoramento da unidade de coordenação regulatória e da governança regulatória	14
Modelo ideal da unidade de coordenação regulatória (UCR)	14
Responsáveis Diretos e Indiretos	15
Fluxos para Implementação e Atribuições	15
Condições de Funcionamento Ideal.....	15
Boas práticas voltadas para a melhoria da coordenação e da governança regulatória	16
3. Recomendações finais.....	19
Ações de melhoria PRO-REG.....	28
4. Glossário.....	30
5. Referências	31

RESUMO EXECUTIVO

Este documento apresenta o último relatório do projeto de consultoria de apoio técnico à Secretaria de Competitividade e Política Regulatória (SCPR) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) nas atividades de benchmarking de governança de melhoria regulatória e na proposição de modelo de "Unidade de Melhoria Regulatória".

O objetivo do projeto, refletindo as diretrizes do Termo de Referência 2025/220, é a proposta de iniciativas para estimular o estabelecimento e/ou fortalecimento da governança interna dos reguladores, dedicada à disseminação de boas práticas regulatórias, e proposição de modelo de "Unidade de Melhoria Regulatória". O relatório foi elaborado com base nos insumos coletados na fase anterior do projeto que realizou um *benchmarking* das capacidades institucionais, práticas, processos e resultados relacionados à governança de melhoria regulatória em diferentes reguladores (nacionais e internacionais) e buscou identificar as melhores experiências que possibilitem embasar propostas e recomendações para o aprimoramento de um modelo adequado à realidade brasileira.

Desta forma, o projeto busca subsidiar o Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação (PRO-REG), disposto no Decreto nº 11.738/2023, que tem como objetivo a implementação de boas práticas regulatórias e o aprimoramento da coordenação do processo regulatório na administração pública federal e a Estratégia Nacional de Melhoria Regulatória (instituída por meio do Decreto nº 12.150/2024) que elabora um plano de ação de longo prazo para melhorar o ambiente regulatório no Brasil, promovendo maior eficiência, transparência e a redução de custos regulatórios.

Mais especificamente, este relatório se refere ao Produto 3 da **Consultoria de benchmarking de governança de melhoria regulatória e proposição de modelo de "Unidade de Melhoria Regulatória"**. O relatório elabora uma proposta de estruturação ou aprimoramento da governança e das estruturas internas dos reguladores, dedicadas à melhoria regulatória no Brasil. O relatório também contempla sugestões de modelo de governança e orientações sobre como realizar sua implantação nos órgãos reguladores. Uma parte das recomendações surgiu no decorrer das entrevistas realizadas durante a segunda fase do projeto. No dia 29 de outubro de 2025, no âmbito do XIV Encontro da Rede Ibero-americana e do Caribe de Melhoria Regulatória, realizou-se também um workshop apresentando os modelos de Unidade de Melhoria Regulatória mapeados no decorrer da fase 2 do projeto. As ações e recomendações propostas são diretamente relacionadas ao enfrentamento dos problemas/desafios diagnosticados na fase anterior do projeto.

Inicialmente, sistematizam-se os principais modelos de Unidade de Melhoria Regulatória (UMR) propostos para as estruturas internas dos órgãos com poder regulatório, acompanhadas por informações sobre descrição do modelo, objetivos, unidades organizacionais responsáveis diretamente e indiretamente e fluxos para a implementação. A seguir, sintetizam-se outras recomendações relevantes que surgiram do benchmarking nacional relativas à padronização e governança dos fluxos regulatórios. Na parte subsequente do relatório se apresentam recomendações relativas ao modelo ideal de coordenação regulatória, assim como à governança regulatória no nível federal. O modelo ideal da unidade de coordenação regulatória foi baseado num conjunto de recomendações decorrentes do benchmarking internacional, com foco principal no modelo britânico. Por fim, o relatório também apresenta um conjunto de propostas de melhoria da governança regulatória que resume as diversas sugestões e recomendações que surgiram das entrevistas coletadas ao longo da pesquisa de campo.

2. UNIDADES DE MELHORIA REGULATÓRIA: GOVERNANÇA INTERNA DOS REGULADORES

Na fase anterior do projeto, apresentamos os resultados do questionário dirigido para os órgãos com poder regulatório no nível federal. A análise das respostas ao questionário revelou que há um número significativo de órgãos federais que já instituíram unidades de melhoria regulatória (UMRs), especialmente entre as agências reguladoras – refletindo sua trajetória histórica na agenda de qualidade regulatória. Entretanto, os dados devem ser interpretados com cautela, pois o levantamento contou com múltiplos respondentes por órgão e pode não representar de forma abrangente o conjunto dos órgãos federais, dado que muitos possivelmente não responderam ao questionário.

Os mapeamentos mostraram que, embora a presença de UMRs seja maior nas agências reguladoras, outros órgãos da administração direta e indireta também relatam estruturas similares, ainda que existam inconsistências, tais como agências informando ausência de UMR, em desacordo com verificações externas. Para os órgãos que não possuem UMR, os principais obstáculos identificados incluem falta de recursos humanos e orçamentários, desconhecimento técnico, ausência de normativos internos e baixa priorização pela alta gestão; além disso, alguns órgãos apontam que não exercem função regulatória típica, o que dificulta a institucionalização do tema.

Quando perguntados sobre o desenho ideal de uma UMR, entre os respondentes prevalece a preferência por uma UMR localizada em unidades finalísticas e com papel de apoio transversal na elaboração dos instrumentos regulatórios, embora alguns respondentes reivindiquem modelos mais centralizados, que produzam diretamente os instrumentos de melhoria regulatória, ou apoiem e supervisionem a qualidade dos instrumentos elaborados por outras áreas da organização.

A pesquisa relatada na fase anterior também apresentou evidências de que as UMR mapeadas apresentam graus bastante distintos de maturidade institucional. Enquanto as agências reguladoras federais, por seu pioneirismo e trajetória histórica na agenda de qualidade regulatória, consolidaram estruturas capazes de operar um conjunto amplo de instrumentos (como AIR, ARR, agenda regulatória, revisão do estoque normativo e participação social), ministérios, agências executivas e conselhos federais tendem a apresentar modelos mais incipientes, com capacidades limitadas e uso mais básico desses instrumentos, ainda que já existam experiências isoladas mais avançadas.

Este diagnóstico revela que, quando existentes, as UMR podem assumir diversas funcionalidades e papéis que se adaptam às características político-institucionais dos órgãos com poder regulador,

assim como à existência (ou falta de) capacidades para adotar e implementar uma agenda de melhoria regulatória.

Com base neste diagnóstico, este relatório apresenta três modelos distintos de Unidades de Melhoria Regulatória (UMR). Os modelos propostos levaram em consideração diferentes níveis de maturidade institucional, capacidades e recursos disponíveis e objetivos estratégicos dos entes reguladores. Cada modelo é acompanhado de uma descrição detalhada e das condições sob as quais tende a funcionar melhor.

MODELO 1 – NUCLEAÇÃO DA MELHORIA REGULATÓRIA: FOCO NA DIFUSÃO

Este modelo de UMR é indicado para organizações que ainda não possuem estratégias consolidadas de melhoria regulatória e não contam com capacidades e recursos internos suficientes para adotá-las. Observamos que os respondentes da primeira fase da pesquisa destacaram a insuficiência de recursos organizacionais (ao exemplo de recursos humanos e orçamentários), a falta de conhecimento sobre o tema, assim como a falta de priorização da agenda de melhoria regulatória pela alta gestão como obstáculos para estruturação de UMR. Além desses desafios, os respondentes também relataram: (i) a ausência de normativo interno que defina atribuições e competências da unidade de melhoria regulatória, dificultando sua institucionalização e integração às demais estruturas de governança; e (ii) o fato de que a organização nem sempre exerce função regulatória direta de forma típica, de modo que a pauta de melhoria regulatória ainda não se consolidou institucionalmente dentro do órgão (mesmo quando existam práticas que poderiam se enquadrar como de melhoria regulatória).

Nesse cenário, os órgãos reguladores precisam desenvolver essas capacidades e alocar recursos organizacionais para o alcance dos objetivos regulatórios. Importante observar que a decisão sobre a nucleação de UMR difusora cabe à alta gestão do órgão e precisa contar com esse apoio e envolvimento, uma vez que o principal objetivo das estratégias de melhoria regulatória é a melhoria da tomada de decisão acerca de regulamentações que tem o potencial de impactar significativamente terceiros. O patrocínio político da alta gestão foi um ponto consistentemente defendido ao longo das entrevistas.

Os **objetivos** das UMR difusoras consistem em:

- a) estabelecer normas e regulamentos internos que disciplinem o **porquê** e **como** introduzir e utilizar as ferramentas de melhoria regulatória (ex: AIR, ARR, agenda regulatória etc.) na organização.
- b) Iniciar a disseminação da cultura de melhoria regulatória dentro do órgão.

Idealmente, a nucleação de UMR deve ser alocada em gabinetes de alta gestão, ou unidades responsáveis pela produção jurídica do órgão (para disciplinar a produção normativa), ou unidades responsáveis pelo planejamento institucional (para subsidiar a tomada decisória). Conforme observamos na outra fase da pesquisa, a escolha desta alocação depende das características internas do órgão.

Unidades responsáveis

Diretos: Gabinetes da Alta administração; unidade de produção normativa (assessoria jurídica) ou unidade de planejamento institucional.

Fluxos para Implementação e Atribuições

1. Diagnóstico institucional da natureza e impacto da produção normativa do órgão (quais perfis das decisões normativas do órgão resultam em ações que têm impacto/custo para terceiros);
2. Dimensionamento das capacidades e dos recursos existentes para serem (re)alocados na agenda de melhoria regulatória;
3. Elaboração de instruções normativas ou portarias.
4. Nomeação de ponto focal ou equipe.
5. Fortalecimento de redes de colaboração e benchmarking no nível federal (MDIC, organizações similares com experiências bem-sucedidas)
6. Criação dos normativos internos relativos à agenda de melhoria regulatória, especificando se a UMR fica responsável por elaborar ou apoiar os instrumentos de melhoria regulatória;
7. Primeiras capacitações e oficinas internas.

Conforme destacamos, este modelo é indicado para organizações que ainda não possuem estratégias de melhoria regulatória. Envolve o desenvolvimento de unidades organizacionais, normas e regulamentos internos sobre como utilizar ferramentas como AIR, ARR, consultas públicas ou agenda regulatória. A UMR pode ser integrada à estrutura atual, com designação clara de responsabilidades pela difusão das ferramentas e boas práticas.

Condições de Funcionamento Ideal

- Ausência de experiência consolidada com ferramentas de melhoria regulatória.
- Necessidade de alinhar estrutura organizacional sem grandes reestruturações.
- Disponibilidade limitada de recursos humanos especializados.

MODELO 2 – UMR SUPERVISORA

Neste modelo, a UMR atua como supervisora da qualidade dos instrumentos produzidos por outras unidades da organização. Este modelo de UMR é adequado para organizações com conhecimento e capacidades consolidadas, como recursos humanos especializados, sistemas de TI, bases de dados e experiência com Análise de Impacto Regulatório (AIR) e outros instrumentos regulatórios. A UMR valida tecnicamente a qualidade dos instrumentos regulatórios produzidos por outras unidades da organização, funcionando como instância de supervisão de qualidade e coerência técnica e interna do órgão regulador.

Entre os **objetivos** da UMR supervisora, destacam-se:

- a) Garantir a qualidade das AIRs, ARR e demais instrumentos de melhoria regulatória.
- b) Manter e avançar padrões metodológicos.
- c) Centralizar a interface com instâncias externas (ex: MDIC, CGU, TCU entre outros).
- d) Eventualmente, analisar as demandas dos *stakeholders* e da sociedade (por exemplo, encaminhadas via Ouvidoria) para verificar se as normas produzidas refletem estas demandas;
- e) Analisar pedidos de dispensa (por exemplo AIR) e demandar realização de ARR;
- f) Construir indicadores de monitoramento para avaliar a qualidade dos diversos instrumentos de melhoria regulatória elaborados por outros setores da organização; e
- g) Manter sistemas de monitoramento da qualidade dos instrumentos regulatórios.

Unidades Responsáveis

Diretos: UMR formalizada no regimento interno.

Indiretos: Setores que elaboram normas.

Fluxos para Implementação e Atribuições

1. Recebimento das análises produzidas pelas áreas técnicas.
2. Avaliação metodológica e devolutivas.
3. Aprovação final antes da submissão a instâncias superiores.
4. Atualização de guias e padronizações internas.
5. Análise de dispensas.
6. Construção de indicadores e de sistema monitoramento
7. Colaboração com unidade de coordenação regulatória federal e outros entes (MDIC, CGU, TCU, etc.)

Conforme destacamos, este modelo não é amplamente adotado entre os órgãos reguladores atuais, porque demanda uma série de condições para seu funcionamento ideal, entre as quais, a presença de capacidades consolidadas e maturidade em termos de agenda de melhoria regulatória, conforme destacamos a seguir:

Condições de Funcionamento Ideal

- Presença de corpo técnico qualificado.
- Capacidade instalada em áreas técnicas para elaboração de AIRs.
- Cultura institucional orientada à accountability e validação cruzada.
- Presença de bases de dados e evidências.
- Apoio da alta gestão.

MODELO 3 – UMR DE APOIO

Muitas organizações com poder regulatório são caracterizadas por capacidades parciais em termos de agenda de melhoria regulatória. Adicionalmente, estes recursos podem ser mais concentrados em algumas áreas e setores da organização, mas o órgão não conta com uma cultura consolidada e homogênea de melhoria regulatória.

Nestes cenários, as organizações podem optar por um modelo de UMR de apoio das outras áreas na elaboração dos instrumentos regulatórios. Este modelo é útil como fase de transição rumo a uma institucionalização ampla das práticas de melhoria regulatória, permitindo experimentações, apoio seletivo e aderência gradual à agenda.

Entre os **objetivos** da UMR de apoio, destacam-se:

- Desenvolver capacidades técnicas internas.
- Fornecer apoio metodológico e processual na elaboração dos instrumentos regulatórios.
- Atuar como articuladora entre unidades que demandam apoio.

Responsáveis Diretos e Indiretos

- **Diretos:** Pequena equipe altamente treinada em melhoria regulatória em área técnica ou gabinete de alta gestão.
- **Indiretos:** Demais áreas setoriais e finalísticas da organização

Fluxos para Implementação e Atribuições

1. Preparo e a disponibilização de diretrizes/normativos/manuais e disseminação de informações acerca dos instrumentos de melhoria regulatória
2. Solicitação de apoio pelas unidades responsáveis pela regulação.
3. Colaboração com as equipes da área finalística ao longo de todo o processo de elaboração dos instrumentos de melhoria regulatória
4. Compartilhamento de modelos, checklists, fluxogramas.
5. “Shadowing” e outras formas de treinamento e capacitação sob demanda das equipes finalísticas.
6. Articulação de redes (Portal da Regulação. MDIC, CGU, TCU, entre outros).
7. Registros sistematizados para consolidação futura.

Este modelo encontra melhores condições para sua adoção, quando a organização apresenta um nível ainda não tão bem consolidado e heterogêneo de maturidade na área de melhoria regulatória.

Condições de Funcionamento Ideal

- Recursos humanos qualificados limitados a áreas específicas.
- Necessidade de garantir coerência regulatória sem capacidade transversal.
- Disposição para desenvolver uma cultura regulatória mais ampla.

PADRONIZAÇÃO E GOVERNANÇA DOS PROCESSOS REGULATÓRIOS

Finalizando, a fase anterior do projeto (Relatório 2) revelou que existem diferentes graus de maturidade organizacional das UMR posicionadas em agências reguladoras, vis a vis boa parte dos ministérios e órgãos de administração indireta. O pioneirismo e a trajetória histórica das agências reguladoras se refletem na consolidação de UMR que adotam uma variedade de instrumentos de melhoria regulatória, como: AIR, agenda regulatória, redução de estoque regulatório, simplificação normativa, instrumentos de participação social, entre outros. Por outro lado, UMR ministerial (ou de outra natureza, como agência executiva, conselhos federais, entre outros), quando existentes, caracterizam-se por estruturas mais incipientes de melhoria regulatória e uso mais simplificado dos instrumentos, embora já se observem experiências isoladas de UMR mais consolidadas. Logo, o modelo de nucleação das UMR pode ser mais adotado por outros órgãos com poder regulatório, além das agências reguladoras federais que tendem a apresentar mais maturidade na agenda de melhoria regulatória.

De qualquer forma, e independentemente do grau de maturidade dos órgãos reguladores, no decorrer da pesquisa foram recomendadas algumas boas práticas relativas a padronização e governança dos fluxos regulatórios e à gestão interna dos órgãos, sintetizadas a seguir:

- **Clareza de papéis** entre unidades (UMRs, assessorias jurídicas, coordenações técnicas).
- Órgãos devem contar com fluxos definidos com checkpoints obrigatórios e estrutura mínima comum.
- Uso de **modelos padronizados**, templates e checklists úteis (sem “checklistização” no sentido de burocratização excessiva do processo perdendo a finalidade dos instrumentos, que é a melhoria dos processos decisórios).

A seguir, apresentamos um conjunto de boas práticas de melhoria regulatória identificadas, ao longo da pesquisa de campo, entre as UMR já existentes no nível federal. Essas práticas podem contribuir significativamente para o fortalecimento das capacidades de melhoria regulatória existentes dentro das UMR presentes em órgãos reguladores federais. O quadro 1 consolida estas boas praticas, destacando de que forma eles podem contribuir para a consolidação da agenda de melhoria regulatória, mas também algumas eventuais desvantagens ou condições de funcionamento para sua adoção.

Quadro 1: Quadro Consolidado de Boas Práticas Nacionais das UMR identificadas

Boa Prática	Descrição	Desvantagens	Contribuição para a Melhoria Regulatória
<i>Unidades de Melhoria Regulatória vinculadas a Secretarias Executivas (exemplo, Ministério da Saúde, MME)</i>	Em ministérios, que tem uma dinâmica própria de tomada de decisão política, o locus mais adequado de vinculação das unidades de melhoria regulatória tende a ser a Secretaria Executiva, por estar mais próxima ao nível de decisão política e por ter uma visão transversal das áreas.	Sujeito à timing político e rotatividade, na ausência de marcos legais claros.	Maior racionalidade para processos decisórios inerentemente políticos. Na ausência de imposição formal direta, atuação por persuasão e pela passagem obrigatória de algumas etapas pela Secretaria-Executiva.
<i>Experiências de consolidação de normas setoriais (exemplo Ministério da Saúde)</i>	Consolidação de normas setoriais, visando simplificação e superação de dispersão e incerteza sobre vigências.	As iniciativas setoriais são bem vindas, mas precisam ser acompanhadas por esforços intersetoriais, em busca de maior	Melhora a segurança jurídica e simplifica a adoção de instrumentos mais racionais de tomada de decisão, típicos da agenda

		coerência e harmonização normativa	de melhoria regulatória
<i>Diferenciação e demarcação de atos normativos (exemplo, ANATEL)</i>	Definição mais principiológica da regulação focada em resoluções e delegação de detalhes técnico-operacionais em atos infraregulatórios	Falta de harmonização de instrumentos infralegais adotados por reguladores federais (entre agências e além das agências)	Permite maior proporcionalidade no uso de instrumentos de melhoria regulatória, permitindo focar numa agenda regulatória mais enxuta para preservar a qualidade, focando em projetos de maior escopo e debates estruturantes
<i>Sistema de Monitoramento da Qualidade Regulatória (ANATEL, ANVISA, mas também ministérios como MME)</i>	Painéis de monitoramento de indicadores de melhoria regulatória, apresentam dados em tempo real sobre o uso dos instrumentos.	A maioria dos painéis de monitoramento são de uso interno e não são transparentes mesmo para outros órgãos reguladores, limitando o uso e a troca de experiência	Permite monitoramento contínuo da qualidade e geração de <i>accountability</i> . Podem servir para alimentar <i>dashboards</i> nacionais (Portal da Regulação) padronização e aprendizagem entre órgãos.
<i>Rede Técnica para Validação Cruzada (ANVISA, ANAC)</i>	Grupos técnicos para revisão entre pares de AIRs e Análises Ex-Post.	Depende de colaboração interorganizacional	Melhora a qualidade regulatória Consolida redes de colaboração interinstitucional
<i>Participação Antecipada e Consulta Interna (ANVISA)</i>	Investir mais nas etapas iniciais dos processos decisórios.	Vai contra a tendência dominante que tende a privilegiar formalismo	Maior qualidade das alternativas e apoio político às decisões. Melhoria da etapa de diagnóstico e maior articulação com partes interessadas.
<i>Cultura de Reavaliação e ARR (ANA, ANEEL)</i>	Rotinas de análise pós-implementação com revisão periódica.	Demanda grau elevado de maturidade organizacional na agenda de melhoria regulatória	Estimula regulação responsiva e gestão de resultados. Consolidação de ferramentas de Análise Ex-Post e ARR no modelo nacional.

Integração CGU-AIR (ANEEL, ANTAQ)

		Aprimora os sistemas de monitoramento da qualidade regulatória
Envolvimento das unidades de auditoria no ciclo regulatório.	Demanda colaboração e parceria institucional	Melhora o controle de qualidade e gera aprendizado mútuo. Capilaridade de redes de auditores e validação técnica externa.

3. PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO DA UNIDADE DE COORDENAÇÃO REGULATÓRIA E DA GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Além dos modelos de UMR a serem adotados em nível organizacional, contemplando os órgãos com poder regulatório que existem no nível federal, neste relatório incluímos recomendações para o aprimoramento da governança regulatória como um todo, com ênfase para a unidade responsável pela coordenação das UMR organizacionais, atualmente localizada no MDIC.

Inicialmente, e principalmente baseados no benchmarking do modelo adotado pelo Reino Unido, destacamos algumas considerações sobre o modelo ideal de uma unidade de coordenação regulatória. A **coordenação institucional** é essencial para uma boa governança regulatória (Gilardi, 2002; Koop, 2011; Koop & Lodge, 2014; Mathieu et al., 2016; Jordana et al., 2018) e envolve o grau de interação entre diferentes atores no processo decisório, considerando que funções regulatórias são compartilhadas com ministérios, órgãos supervisores, autoridades de concorrência entre outros. Contudo, a existência de múltiplos atores não garante um alto grau de coordenação, que ocorre apenas quando há consultas frequentes ou decisões conjuntas (Mathieu et al., 2016). Particularmente no Brasil, a ênfase excessivamente setorial da reforma regulatória no final dos anos 1990 ofuscou o olhar mais direcionado para a coordenação. Atualmente, este papel é desempenhado pelo PRO-REG/MDIC. Nesta parte do relatório, destacamos algumas recomendações acerca do modelo ideal da unidade de coordenação regulatória, assim como destacamos algumas boas práticas decorrentes do benchmarking nacional e internacional.

MODELO IDEAL DA UNIDADE DE COORDENAÇÃO REGULATÓRIA (UCR)

O modelo ideal de uma unidade de coordenação federal demanda que existam organizações maduras institucionalmente na perspectiva de melhoria regulatória. A UCR atua como núcleo articulador, coordenando uma rede de pontos focais de UMR distribuída pelas organizações com poder regulatório existente no nível federal.

Entre os **objetivos** da UCR, destacam-se:

- Garantir transversalidade das práticas regulatórias.
- Manter rede ativa de validadores e pontos focais.
- Sustentar um ciclo contínuo de aprendizagem institucional.

- Criar e manter mecanismos de coordenação interorganizacionais (ao exemplo do Portal da Regulação, eventos, trilhas de capacitação e outras atividades de coordenação).

Responsáveis Diretos e Indiretos

- **Diretos:** Coordenação geral da Unidade.
- **Indiretos:** Pontos focais das UMR organizacionais.

Fluxos para Implementação e Atribuições

1. Designação de pontos focais por unidade.
2. Reuniões periódicas da rede.
3. Coleta de boas práticas e problemas identificados.
4. Atualização colaborativa dos manuais internos.

Condições de Funcionamento Ideal

- Organizações com maturidade institucional mais avançada em termos de melhoria regulatória.
- Capacidade de liderar articulações com diferentes atores governamentais.
- Disponibilidade de equipe técnica robusta e apoio político-institucional.
- Poder de *enforcement*

Destacamos que principalmente o modelo britânico - analisado no Relatório 2 – serviu como benchmarking importante para sugestões de melhoria relativas à Unidade de Coordenação Regulatória federal atualmente no MDIC. O quadro 2 destaca as principais boas práticas que emergem do modelo britânico e podem ser adaptadas para a melhoria da governança regulatória no Brasil.

Quadro 2: Reino Unido vs. Brasil – Benchmarking de Melhoria Regulatória

Boa prática	Reino Unido	Brasil
Priorização	Foco em regulações que impactam significativamente atividades empresariais	Não existe foco em área de política pública, embora para boa parte dos entrevistados a vinculação com MDIC direciona para um maior foco em indústrias, mercados e negócios e isto é um ponto bastante positivo da atuação do MDIC.

Proporcionalidade	Impacto maior de que +/- 10m nas atividades empresariais	Sem critérios de proporcionalidade
Institucionalidade	O modelo britânico é operado por órgãos técnicos com forte independência e clara separação entre supervisão política e técnica.	O modelo brasileiro está ainda vinculado fortemente ao Executivo, com baixa institucionalização de espaços independentes de supervisão. A vinculação ministerial do PRO-REG tem mudado ao longo do tempo.
Unidades de Melhoria Regulatória (UMR) Ministeriais	Atribuição clara de papéis institucionais e coordenação com a rede de UMR existentes	As UMR existem em todas as agências reguladoras federais, mas são ainda escassas em mais de 200 reguladores identificados.
AIR	Consolidada e vinculada a metas de governo	Obrigatória legalmente, mas em fase de consolidação a depender do órgão.
Consulta Pública	Ampla, vinculativa, com resumo executivo padronizado	Nem sempre vinculativa, escopo e formato variáveis a depender do órgão.
Pós-Implementação	Obrigatória e supervisionada	Ausente ou incipiente
Foco em PMEs	Possui o Small and Micro Business Assessment (SaMBA)	Sem dispositivos específicos
Avaliação de estoques	Ativa, com racionalização periódica	Em fase inicial, dependente de iniciativas de algumas organizações

BOAS PRÁTICAS VOLTADAS PARA A MELHORIA DA COORDENAÇÃO E DA GOVERNANÇA REGULATÓRIA

Nesta parte do trabalho apresentamos outras boas práticas de melhoria regulatória identificados ao longo da pesquisa de campo que sustentam novas recomendações que podem melhorar a governança da melhoria regulatória no nível federal. O quadro 3, a seguir, consolida estas boas práticas identificadas nas entrevistas com reguladores com experiência em melhoria regulatória. As práticas destacadas podem contribuir significativamente para o fortalecimento da qualidade regulatória,

fortalecendo os mecanismos de coordenação regulatória, e fornecem subsídios concretos para o modelo brasileiro de melhoria regulatória.

Quadro 3: Quadro Consolidado de Boas Práticas

<i>Boa Prática</i>	<i>Descrição</i>	<i>Desvantagens</i>	<i>Contribuição ao Modelo de Melhoria Regulatória</i>
<i>Mecanismos informais de coordenação</i>	Rede de WhatsApp ativa de unidades de melhoria regulatória das agências federais	Comunicação informal funciona em grupos menores. Mudanças de posições nas unidades regulatórias podem truncar a comunicação.	Comunicação rápida, consultas frequentes, divulgação de boas práticas e troca de experiências entre os reguladores.
<i>Comunicação ativa via sou.gov adotada pela Secretaria de Pessoas, MGI</i>	Comunicar entendimentos vigentes, boas práticas, consolidação de pareceres e normas regulatórias	Demanda conhecimento dos pontos focais em cada unidade de melhoria regulatória.	Formaliza a comunicação e permite uma abordagem mais ativa de comunicação junto a rede de unidades de melhoria regulatória.
<i>Bancos de dados de legislações infralegais, com consolidação e atualização de atos normativos (https://mdlegis.defesa.gov.br/pesquisar_normas/)</i>	Simplificação de acesso e apoio aos processos decisórios	Experiências localizadas de natureza setorial	Simplificação de acesso e apoio aos processos decisórios, caso sejam integrados ao Portal da Regulação
<i>Construir repositório comparativo das agências como base para comunidade alargada de reguladores</i>	Incluir no Portal da Regulação	Pode sugerir um ranqueamento indesejável entre os órgãos	Disseminar as boas práticas centralizadas em torno dos reguladores federais
<i>Criar trilhas de capacitação</i>	Capacitações por níveis e temas, com foco prático e material sob demanda.	Pode sugerir um ranqueamento indesejável entre os órgãos	Garante atualização contínua e engajamento de servidores com diferentes perfis.
<i>Banco de AIRs e outros instrumentos regulatórios integrados (ANEEL, ANTAQ)</i>	Integração desses bancos ao Portal da Regulação, tornando-os públicos para outros reguladores.	Demanda esforço operacional, investimento de recursos e alto grau de colaboração	Evita retrabalho e aumenta a transparência e o aprendizado organizacional. Aumenta a legitimidade técnica e promove

			consistência entre órgãos.
			Subsídio para banco nacional de AIRs e uso em trilhas de capacitação.
<i>Repositório de decisões da AGU no Portal da Regulação</i>	Colaboração com AGU pode resultar em repositório com acesso a posições consolidadas da AGU (consultivo/contencioso) e relatórios de litigância por tema, a serem consideradas em decisões regulatórias.	Demanda parceria e colaboração interorganizacional	Contribui para a melhoria das decisões regulatórias

3. RECOMENDAÇÕES FINAIS

Nesta parte do relatório serão sintetizadas as principais recomendações e propostas para a governança da unidade central de melhoria regulatória (aqui denominada de Unidade de Coordenação Regulatória) e da governança regulatória de forma mais ampla, considerando o diagnóstico elaborado no Relatório 2 e o benchmarking nacional e internacional. As recomendações sistematizam desde ideias de maior alcance (ao exemplo da Estratégia Nacional de Melhoria Regulatória) até soluções mais customizadas relativas às atividades com potencial de desenvolvimento pelo órgão de coordenação regulatória. As recomendações trazem uma leitura mais integrada das sugestões de melhoria e boas práticas identificadas ao longo da pesquisa de campo e nas partes anteriores deste relatório.

Considerando as especificidades da trajetória de regulação nas últimas décadas, as diversas concepções de regulação, a falta de harmonização na produção normativa e a complexidade do modelo brasileiro, boa parte dos entrevistados advogam para um modelo de **melhoria regulatória com foco em coordenação**, em detrimento de modelos de supervisão da qualidade regulatória. Logo, neste relatório, serão privilegiadas soluções voltadas para a melhoria de mecanismos de coordenação da agenda de melhoria regulatória.

O desenho atual do Comitê Gestor do PRO-REG como um órgão colegiado permanente e deliberativo, instituído pelo Presidente da República e presidido pelo MDIC, para fortalecer a gestão regulatória federal, promovendo a qualidade e a eficiência das regulações e do ambiente de negócios no Brasil conta com representantes de outros ministérios, como Fazenda, Gestão e Inovação, e Planejamento e Orçamento, assim como a participação da Advocacia-Geral da União (AGU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). Como já diagnosticado, a posição hierárquica do MDIC dificulta um papel mais efetivo de coordenação: *“a única instituição que abraça a causa é o MDIC, o qual não tem capacidade de enforcement.. outros atores são auxiliares e pouco se envolvem...”*.

Por esta razão, alguns entrevistados destacaram a importância de contar com uma **Lei Nacional de Melhoria Regulatória** instituída via lei elaborada no Congresso Nacional, para melhorar os dilemas da coordenação. Hoje, na opinião deles: *“o decreto (Estratégia Nacional Regula Melhor, PRO-REG) é vulnerável à alternância de governos; uma lei daria perenidade, objetivos, princípios, instrumentos e responsabilidades claras, à semelhança da Política Nacional de Recursos Hídricos... uma política nacional com objetivos bem definidos, com princípios, com diretrizes, com definição de responsabilidades”*. É esta política que assegura os compromissos com uma política explícita de

melhoria regulatória (ver outros relatórios PRO-REG elaborados por Delia Rodrigo), mas demanda também uma articulação política no Congresso Nacional que hoje apresenta-se como uma tarefa complexa e de difícil alcance. Na presença desta política, órgãos como a CGU poderiam contribuir mais efetivamente com auditorias de conformidade, integridade e correição focadas em reguladores.

Recomendação: Uma futura Lei que institucionalize a **política de melhoria regulatória** deve ter objetivos claros e previsão de estruturas para a implementação que certifiquem que, caso a regulação seja adotada, os benefícios econômicos, sociais e ambientais justifiquem os custos, os efeitos distributivos sejam considerados e os benefícios líquidos maximizados.

Uma recomendação relevante que surge da pesquisa se refere ao **reconhecimento da capilaridade de rede de auditores (CGU) e procuradores (AGU) e uso desta rede para promoção da qualidade regulatória**. Mesmo na ausência de uma política, acordos de colaboração horizontais entre MDIC e órgãos como CGU podem ser interessantes para usar a rede de auditores na mensuração de capacidades e apoio ao *enforcement* via presença transversal nos órgãos federais.

Acordos com órgãos como a AGU poderiam promover acesso a posições consolidadas da AGU (consultivo/contencioso) e relatórios de litigância por tema, para informar decisões regulatórias. Uma outra ação importante, considerando a prevalência de uma cultura legalista, seriam cursos de treinamento de curta duração voltados para a lógica de tomada de decisão dos instrumentos de melhoria regulatória direcionados para procuradores da AGU.

Recomendação: Fortalecer **parcerias bilaterais** com a CGU e a AGU, adotando iniciativas concretas de mensuração de capacidades de reguladores, promoção via Portal da Regulação das posições consolidadas da AGU por área de política pública e oferta de cursos de introdução/capacitação a instrumentos de melhoria regulatória para a rede de procuradores federais, buscando a mudança cultural e aproximação com a lógica de tomada de decisão do regulador.

A **falta de harmonização** do ambiente regulatório brasileiro se manifesta na adoção de estruturas, procedimentos, instrumentos e soluções ad hoc, que se tornam um desafio para a coordenação. Um papel central da unidade de melhoria regulatória seria contribuir para uma maior harmonização, considerando que se trata de um fenômeno multidimensional que demanda a adoção/adaptação de uma série de propostas, algumas das quais, sintetizam abaixo:

Recomendações:

- **Transformar o Portal da Regulação no *hub* da base de dados completa e consolidada**, a ser consultada de forma virtual, aberta e gratuita, de todas as **regulações infralegais da administração pública** brasileira. Existem já algumas boas praticas em áreas específicas de políticas públicas, entre os quais, destacam-se as experiências da Receita Federal e MDLegis do Ministério da Defesa (https://mdlegis.defesa.gov.br/pesquisar_normas/). A base de dados da legislação brasileira (<https://legislacao.presidencia.gov.br/>) só inclui normas jurídicas de hierarquia superior (decretos, leis, medidas provisórias e a Constituição) e o Diário Oficial da União há uma base de dados de atos normativos publicados.
- **Harmonizar as agendas regulatórias** publicando uma lista de propostas regulatórias por área de política pública/setor a serem discutidas em prazos específicos (anualmente, bianualmente, etc.), ao invés de apenas publicar as agendas de cada órgão. Em outras palavras, sair de uma lógica intraorganizacional, para uma lógica de setor regulado.
- Induzir a construção de **Agendas Regulatórias claras e coerentes com o esforço analítico**: temas priorizados na agenda regulatória devem, em regra, ter AIR robusta.
- **Centralizar a publicação da AIR** de maior impacto (indicando, os critérios de priorização de impacto) no Portal da Regulação.
- Construir uma **sistemática de monitoramento da qualidade da regulação**, usando como benchmarking os sistemas de monitoramento desenvolvidos por órgãos reguladores federais. Disponibilizar ferramenta comum para monitoramento de normas e indicadores (modelo ideal: Monitora-REG, Anvisa).
- Priorizar **monitoramento** de um subconjunto de **normas de alto impacto** (determinados via critérios econômico, social, ambiental). “Regula Melhor” como início de integração de Agendas Regulatórias e oportunidade para evoluir em direção a painel de monitorização. Resumindo, focar em 10-15 normas de alto impacto, com indicadores padronizados e sistemática de monitoramento.
- Viabilizar tecnicamente **a integração de consultas públicas por órgão com o Participa +Br**, evitando que o Portal da Regulação se torne apenas uma interface informativa. Idealmente, as consultas públicas devem ser operacionalizadas no Participa + Br, espelhadas no Portal de Regulação, independente do órgão.

Boa parte dos entrevistados olham positivamente a presente posição do PRO-REG dentro do MDIC a **maior ênfase no impacto das regulações nos negócios, indústrias e mercado**. Embora perca-se a capacidade de integração e articulação da Casa Civil, este posicionamento traz uma vantagem de um olhar menos burocratizado da agenda de melhoria regulatória. O atual modelo é mais próximo ao

modelo do Reino Unido – analisado com maiores detalhes neste relatório – que também está vinculado ao Ministério de Negócios e Comércio, mas que diferentemente do modelo brasileiro atua com foco em regulações que impactam negócios – tendo claras diretrizes de priorização. Assim como em outras experiências internacionais, as regulações propostas por agências reguladoras independentes não fazem parte deste framework. Assim como no Reino Unido, o trabalho da OIRA também é guiado por diretrizes de priorização que refletem as prioridades dos presidentes eleitos e mudam em cada ciclo governamentais.

Em comparação, a Estratégia Nacional de Melhoria Regulatória reúne entre seus objetivos “estabelecer e difundir boas práticas regulatórias, com foco no cidadão, de modo a promover a evolução contínua do processo regulatório, aprimorar o ambiente de negócios e assegurar os interesses da sociedade”. Agrupa 7 diretrizes de atuação (o governo aberto, atividade regulatória baseada em evidências, eficiência alocativa e efetividade, uso de linguagem simples, *accountability*, justiça e bem-estar social, incentivo à concorrência e inovação), um objetivo geral (aprimorar a qualidade regulatória, observada a necessidade de reduzir assimetrias na adoção de boas práticas entre agentes reguladores) e 7 objetivos específicos, desdobrados em macroações e realizações. Trata-se de uma agenda demasiadamente abrangente e ambiciosa, com poucas provisões acerca de mecanismos de implementação na prática.

Ainda, as boas práticas de melhoria regulatória que existem hoje no nível federal são principalmente concentradas em agências reguladoras e foram consolidadas a partir de um processo de aprendizagem voluntário e recurso a mecanismos informais de coordenação (rede de Whatsapp). A difusão dos instrumentos de melhoria regulatória entre as agências se beneficiou pelo escopo mais reduzido e a proximidade entre os órgãos. Gradualmente, os benefícios decorrentes da melhoria do processo decisório quando se faz uso de instrumentos como AIR ou ARR catapultam maior aderência dos órgãos reguladores.

Por fim, a priorização do foco das regulações tem o potencial de aproximar mais rapidamente os órgãos com menor maturidade na agenda de melhoria regulatória e com características diferenciadas de tomada de decisão regulatória (marcados pelo timing político, como é o caso da maioria dos ministérios). Órgãos de natureza mais política e menos insulados do ponto de vista técnicos, como os ministérios, enfrentam mais dificuldades de adotar instrumentos de melhoria regulatória ao passo em que precisam responder com agilidade às pressões políticas. Um foco de prioridades mais claro, pode ajudar a aproximar a agenda de melhoria regulatória da dinâmica decisória destes órgãos, os ajudando a adotar, mesmo de forma mais simplificada, a lógica de tomada de decisão regulatória que busca a agenda de melhoria regulatória.

Recomendação: Priorizar o **foco em regulações que impactam os negócios, a indústria e o comércio**, em consonância com a missão do MDIC, usando como *benchmark* o *Better Regulation Framework* do Reino Unido. Esta priorização tem como objetivo tornar mais viável o próprio trabalho de coordenação da agenda de melhoria regulatória (que hoje conta com mais de 200 órgãos), construindo soluções mais exequíveis e adaptáveis aos diferentes graus de maturidade organizacional existentes. A priorização é uma outra forma de garantir o princípio de proporcionalidade, tornando mais viável o trabalho de coordenação da agenda de melhoria regulatória e permitindo que boas experiências que surjam (com foco em negócio, indústria e comércio) possam, gradualmente, se difundir para órgãos com maturidade díspar no uso de instrumentos de melhoria regulatória.

Ainda corroborando o ponto anterior, a análise dos documentos elaborados pelo PRO-REG nos últimos anos ainda indica uma tendência a adotar uma abordagem legal e procedimental ofuscando os objetivos finalísticos do Programa. A finalidade da atuação do Estado na melhoria regulatória, se define como “*aprimoramentos sistemáticos no **processo regulatório** de forma a garantir maior transparência, previsibilidade, legitimidade e efetividade das regulações*”. Sem prioridades claras de regulação (reduzir custos para os pequenos e médios negócios, para indústria ou defender o meio ambiente, defender os mais vulneráveis, entre outros), o risco é perder de vista que o objetivo final da coordenação de melhoria regulatória e de uma Estratégia de Melhoria Regulatória deve ser a **melhoria da tomada de decisão regulatória**, garantindo um ciclo estruturado de regulação, que segue estes estágios principais:

1. Planejamento – definição clara do problema regulatório;
2. Desenho da Regulação – análise de opções, inclusive não regulatórias;
3. Consulta Pública – engajamento estruturado com partes interessadas;
4. Implementação – articulação com órgãos de execução;
5. Revisão e Avaliação – análise pós-implementação.

Recomendação: É importante **simplificar a linguagem dos próprios documentos** emitidos pelo PRO-REG e resgatar o **conceito-chave da melhoria regulatória como aprimoramento de decisões que impactam** substancialmente, via custos ou benefícios, terceiros - evitando definições legalistas ou procedimentais.

A dimensão da **proporcionalidade** surge com força na pesquisa de campo, mas, considerando as ambiguidades que ainda permeiam a própria definição da regulação no contexto brasileiro, assume

contornos, compreensões e soluções diferentes, a depender do órgão ou da lógica setorial predominante. Soluções *ad hoc* adotadas por órgãos reguladores não são a melhor forma de adotar critérios de proporcionalidade porque podem piorar os dilemas de coordenação e agravar a falta de harmonização. Enquanto o MDIC revisa o Decreto nº 10.411/2020 para trazer mais critérios de proporcionalidade, que considerem a magnitude do impacto de novas regulações, órgãos vêm adotando soluções individualizadas com base no seu dia a dia e perdendo de vista o olhar do governo como um todo.

Recomendação: Revisar o arcabouço legal vigente reconhecendo que apenas intervenções com alto impacto exigem AIR completa e consulta pública robusta. Em outras palavras, a profundidade da AIR varia conforme a magnitude do impacto.

Conforme diagnosticamos, os órgãos, inclusive as agências reguladoras, lidam de forma diferente com a regra de proporcionalidade, em busca de uma regra mais realística de execução do Decreto nº 10.411/2020. Alguns órgãos adotam a AIR como obrigatória apenas para projetos de regulamentação – mas têm definição normativa dos projetos que se qualificam como tal; outros incluem explicitamente os projetos de AIR na agenda regulatória, usando a agenda como um critério de proporcionalidade, existem órgãos que vêm desenvolvendo guias próprios para AIR proporcional e tem órgãos também que simplesmente fazem a AIR “para tudo”. Estes esforços poderiam ser mais eficazes, caso existisse um esforço de harmonização da produção normativa, diferenciando conceitualmente a denominação de instrumentos infralegais voltados para a regulação (decisão normativa que tem o potencial de mudar o comportamento de terceiros) vis a vis outros instrumentos infralegais.

Recomendação: Harmonização dos instrumentos infralegais, buscando a diferenciação de atos regulatórios de instrumentos de outra natureza.

Embora o tema da supervisão da qualidade regulatória continue a gerar resistências consideráveis no contexto brasileiro, algumas formas de validação da qualidade dos instrumentos regulatórios como AIR ainda merecem destaque. Os entrevistados destacam a relevância de feedback acerca da qualidade de AIR, do incentivo para adotar metodologias mais sofisticadas de análise como papel deste órgão, de natureza mais técnica e especializada. Os selos têm desempenhado um papel relevante de indução da qualidade, mas são voluntários e os órgãos pré-selecionam os instrumentos a serem avaliados.

Recomendação: considerar a criação de um secretariado de natureza técnica, composto por reguladores experientes ou especialistas (privilegiar a formação técnica em econometria) que valide a

qualidade de instrumentos regulatórios a partir de critérios mais objetivos, mesmo que opere de forma *ad hoc* e a partir de casos emblemáticos.

Considerando os diferentes graus de maturidade organizacional das capacidades voltadas para a melhoria regulatória diagnosticados neste relatório, um dos principais papéis da unidade de coordenação da melhoria regulatória recomendada pelos entrevistados tem a ver com a **capacitação**. Recomenda-se que enquanto agências reguladoras deveriam ter um apoio mais avançado, intercâmbio entre pares e treinamento em metodologias mais robustas (custo-efetividade), ministérios e outros órgãos em estágio inicial da agenda deveriam focar em capacitação mais intensiva e apoio operacional, mentoria por pares, kits/metodologias simplificadas. Segue uma proposta de trilhas de capacitação:

- Iniciação (princípios de AIR/ARR/agenda regulatória/participação).
- Intermediário (diagnóstico do problema, desenho de alternativas, dados e evidência).
- Avançado (métodos quantitativos: AHP, MACBETH, CBA em saúde; avaliação orçamentaria).

Recomendação: Diagnosticar e formatar a oferta de capacitação de acordo com os níveis de maturidade dos reguladores, construindo trilhas de capacitação.

Os entrevistados concordam na consolidação do papel de coordenação do PRO-REG via promoção de boas práticas, apoio técnico aos órgãos finalísticos, fomento de redes e troca de experiências, consolidação do Portal da Regulação, além da capacitação, e dando transparência a este conjunto de ações. O Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) indica-se como um bom exemplo de funcionamento. Considerando boas práticas internacionais (unidades de melhoria regulatória ministeriais) e nacionais (unidades de melhoria regulatória estabelecidas em agências reguladoras federais), destaca-se a relevância do PRO-REG, na sua atividade de coordenação, incentivar (quando não existe) e ativar (quando existente) essa rede de unidades de melhoria regulatória mais descentralizada, orientando os instrumentos de melhoria regulatória que esses adotam na prática.

Recomendação: Aumentar a capilaridade, incentivando a criação de unidades de melhoria regulatória em órgãos finalísticos (principalmente ministérios) e ativando as unidades de melhoria regulatória já existente (ao exemplo das agências reguladoras).

A consolidação do Portal da Regulação como hub central da melhoria regulatória é fortemente recomendada pelos entrevistados, assim como indicado uma boa prática internacional (experiência EUA ou México).

Recomendação: Consolidação do Portal da Regulação, expandindo novas funcionalidades, incluindo:

- Guias e toolkit para implementação de repositórios consolidados em outros ministérios.
- Modelos de AIR/ARR, guias setoriais, exemplos nacionais/internacionais, resultados e dados de consultas.
- Promover oficinas práticas.
- Sessões com áreas finalísticas de ministérios com menor maturidade na agenda regulatória para construção de narrativas e documentação de qualidade.
- Canal para disponibilizar posições consolidadas e relatórios temáticos de contencioso da AGU.
- Explorar replicação do MD Legis e modelos semelhantes.

Por fim, até para incentivar o uso do Portal, recomenda-se adotar uma postura mais proativa de comunicação via rede de unidades de melhoria regulatória.

Recomendação: Disparar newsletter/informes mensais, envio amplo para rede de reguladores e interessados, com materiais práticos e calendário de capacitações (recomenda-se o uso da rede sou.gov)

De forma consolidada, as principais recomendações acima elaboradas são sintetizadas no Quadro 4:

Quadro 4: Síntese das recomendações

Recomendações	Locus e Função
Unidade coordenadora	PRO-REG/MDIC Foco na coordenação, promoção de boas práticas, capacitação, apoio técnico às instituições, fomento de redes e troca de experiências, manutenção/atualização de portais e transparência.
Priorização e simplificação	Critérios de Priorização da Estratégia de Melhoria Regulatória - foco em indústrias, negócios e comércio;

	Adoção de linguagem simples, priorizando o foco na decisão regulatória nos principais documentos elaborados; Priorização tem o potencial de envolver órgãos ministeriais, sujeitos a tempos políticos e diferenças substanciais em processos decisórios;.
Capilaridade	Estimular a criação e a consolidação (dos que já existem) dos núcleos de qualidade regulatória nas entidades reguladoras; Parceria com a CGU e a AGU, para disseminar e treinar a rede de auditores e reguladores;
Proporcionalidade	Agendas Regulatórias além da lógica do ente organizacional; AIRs com alto impacto+prioridade passam por validação externa/independente;
Validação de qualidade	Núcleo técnico independente (como o <i>Regulatory Policy Committee</i> do Reino Unido); ou Revisão cruzada por ministérios/agências com maior experiência/redes de especialistas externos;
Capacitação por trilhas	Diagnosticar e formatar a oferta de capacitação de acordo com os níveis de maturidade dos reguladores;
Ferramentas	Desenvolvimento de guias, indicadores, banco de AIRs e trilhas de capacitação;
Comunicação ativa	Newsletter dirigida;

Desafios	Demanda por capacidade técnica robusta.
-----------------	---

AÇÕES DE MELHORIA PRO-REG

Por fim, destacamos algumas das ações de melhoria de natureza mais pragmática que podem ser adotadas pela unidade atual de coordenação de melhoria regulatória (PRO-REG/MDIC). Estas recomendações surgiram de maneira recorrente entre os diferentes órgãos, agências reguladoras, ministérios ou outros órgãos com poder regulatório, independentemente de seu grau de maturidade institucional. Trata-se de recomendações consensualizadas que focam em ações possíveis de serem adotadas em curto e médio prazo, sem demandar mudanças no marco legal vigente.

Capacitação contínua e suporte técnico

- Adoção de **trilhas modulares de formação**, adaptadas ao grau de maturidade institucional (básico, intermediário e avançado).
- Ênfase em **aprendizagem prática** ("hands-on") com **oficinas aplicadas**, especialmente para órgãos com menor maturidade.
- Formação técnica em instrumentos de melhoria regulatória como AIR/ARR, métodos quantitativos, análise de consequências e custo-benefício.

Curadoria e compartilhamento de boas práticas via Portal da Regulação

- Criação de **repositórios setoriais e interinstitucionais** com casos, modelos e dados.
- Publicação de **guias comentados**, materiais de apoio e exemplos setoriais.

Governança de dados e transparência

- Acesso facilitado a dados relevantes (ex: litígios, monitoramento, AIR anteriores via Portal da Regulação).
- Incentivo à criação e integração de **portais consolidados**, dashboards e painéis de gestão da regulação nos órgãos reguladores.
- Integração com plataformas como o **Participa + Brasil** e repositórios unificados.

Redes colaborativas e fóruns interinstitucionais

- Fomento a **redes técnicas informais** e **comunidades de prática** com encontros regulares.

- Estruturação de fóruns temáticos por maturidade e por setor.
- Incentivo ao apoio cruzado entre órgãos mais e menos maduros (mentoria técnica, consultorias públicas).

4. GLOSSÁRIO

Agência Nacional de Água e Saneamento Básico (ANA)

Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)

Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)

Advocacia-Geral da União (AGU)

Avaliação de Impacto Regulatório (AIR)

Avaliação de Resultado Regulatório (ARR)

Controladoria Geral da União (CGU)

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC)

Ministério de Minas e Energia (MME)

Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação (PRO-REG)

Secretaria de Competitividade e Política Regulatória (SCPR)

Tribunal de Contas da União (TCU)

Unidades de Melhoria Regulatória (UMR)

Unidade de Coordenação Regulatória (UCR)

5. REFERÊNCIAS

- Gilardi, F. (2002). Policy credibility and delegation to independent regulatory agencies: a comparative empirical analysis. *Journal of European Public Policy* 9(6), 873-893.
- Jordana, J., Fernández-i-Marín, X., & Bianculli, A. C. (2018). Agency proliferation and the globalization of the regulatory state: Introducing a data set on the institutional features of regulatory agencies. *Regulation & Governance*, 12(4), 524-540.
- Koop, C. (2011). Explaining the accountability of independent agencies: The importance of political salience. *Journal of Public Policy*, 31(2), 209-234.
- Koop, C., & Lodge, M. (2014). Exploring the co-ordination of economic regulation. *Journal of European Public Policy*, 21(9), 1311-1329.
- Mathieu, E., Verhoest, K., and Matthys, J. (2016). Measuring multi-level regulatory governance: Organizational proliferation, coordination, and concentration of influence. *Regulation and Governance*. DOI: 10.1111/rego.12127