



Escola Nacional de
Administração Pública

Modelagem de AIR

Uma Abordagem Prática

Gustavo Machado
01-11/Jul/2019

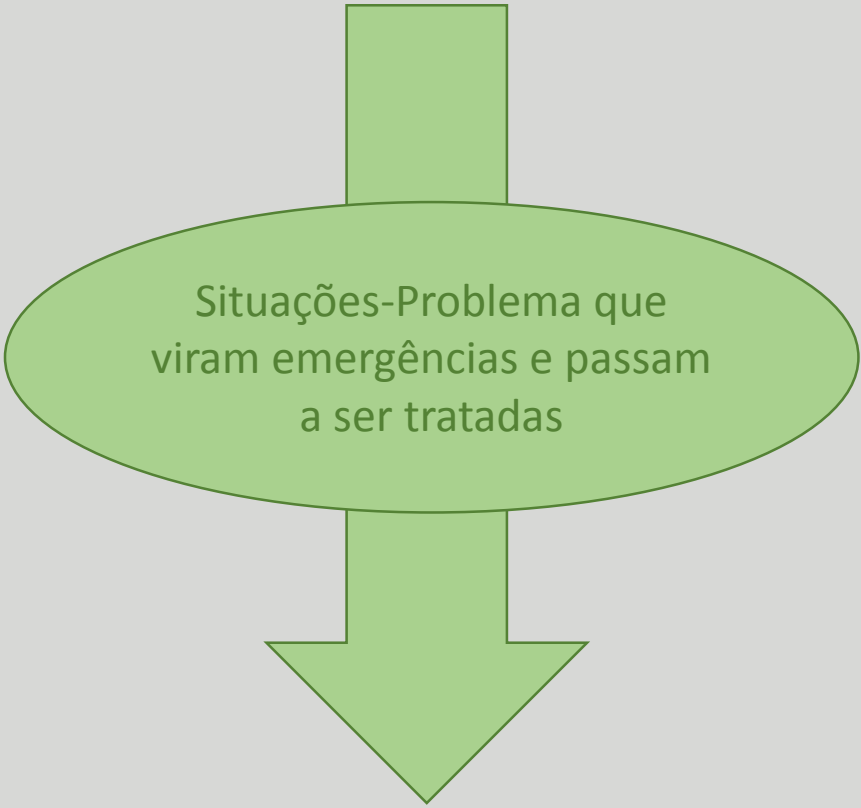
Análise Estruturada de Problemas

Etapas da AIR – Estrutura do curso

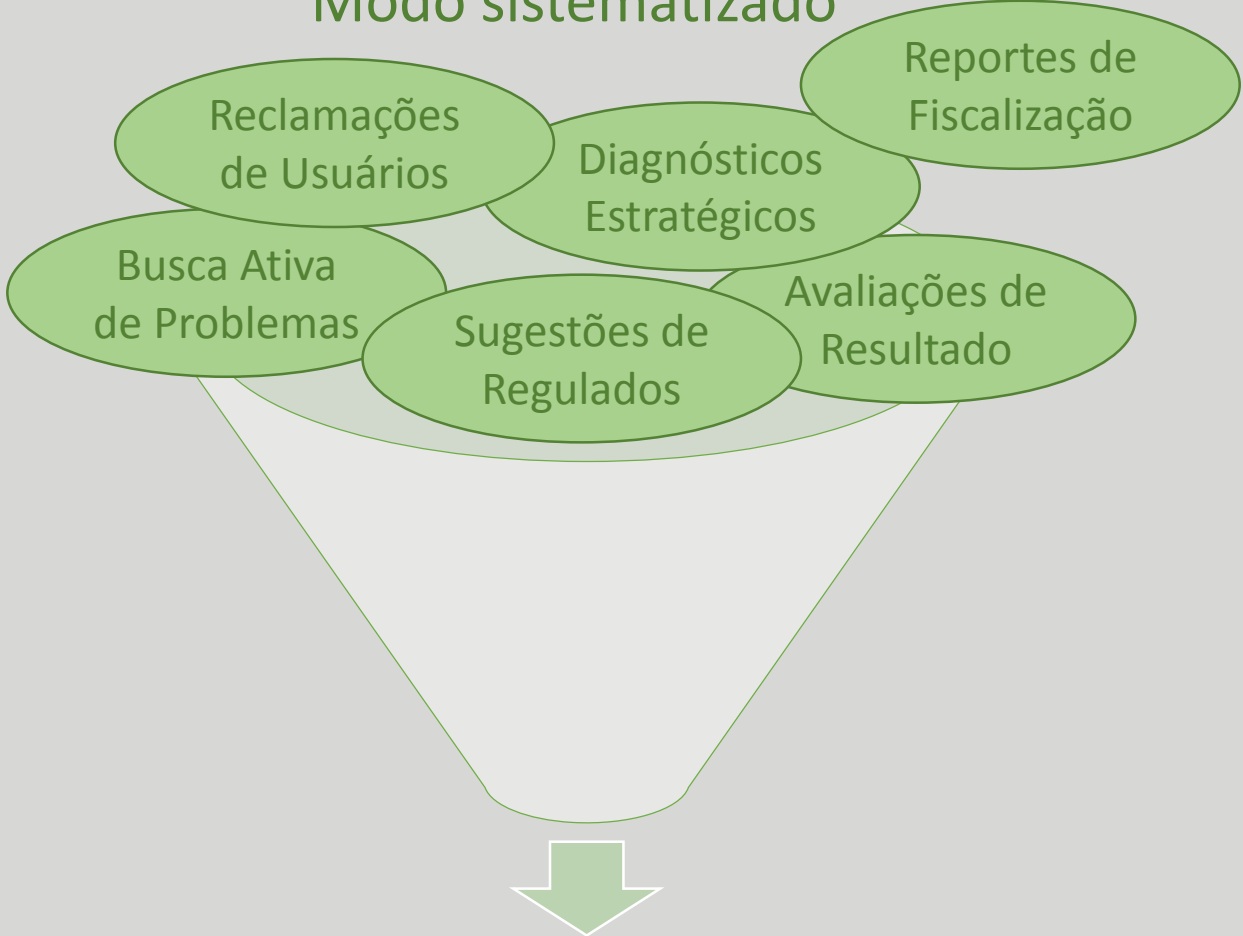


Como Identificar Problemas

Modo contingencial

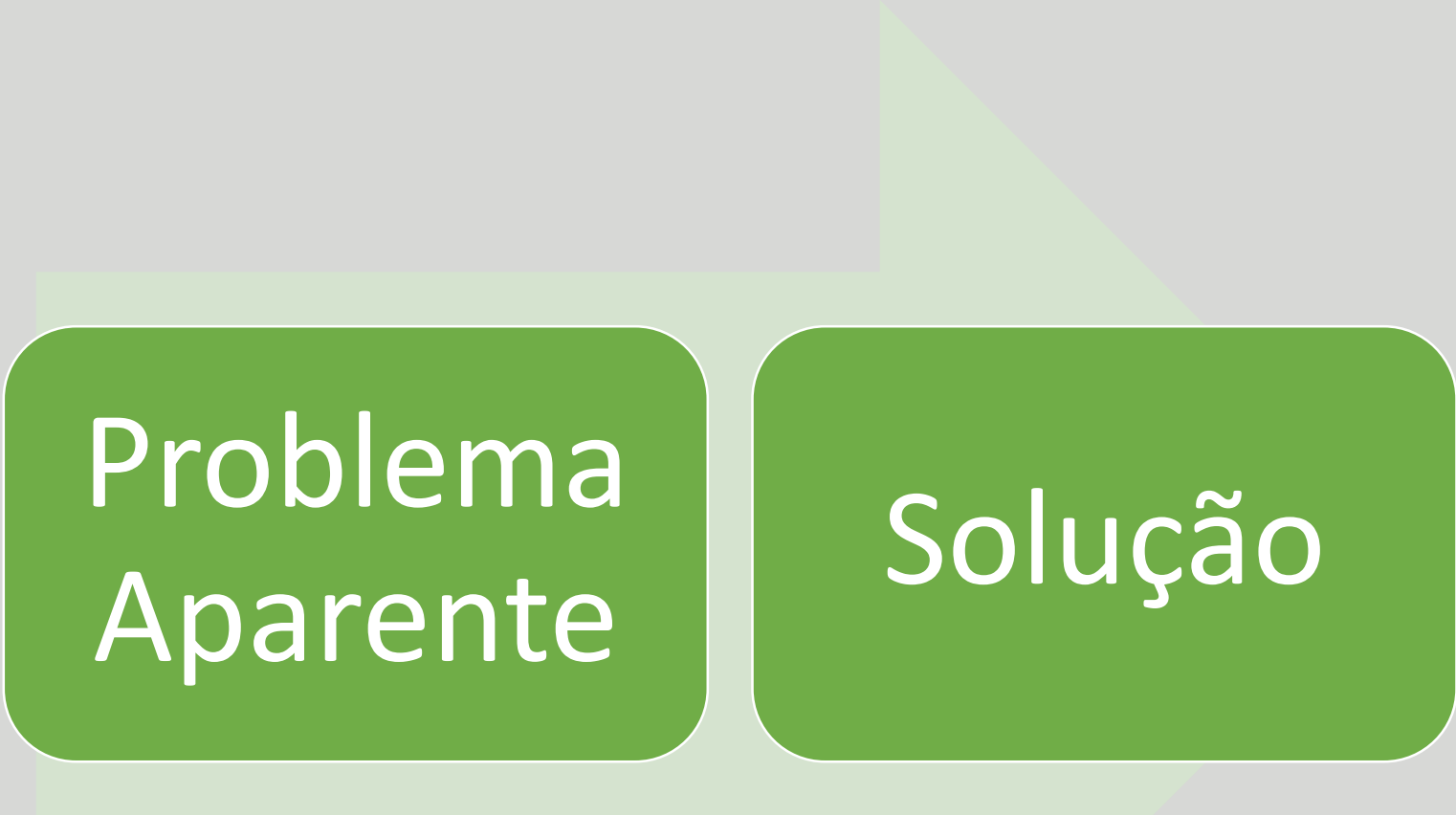


Modo sistematizado



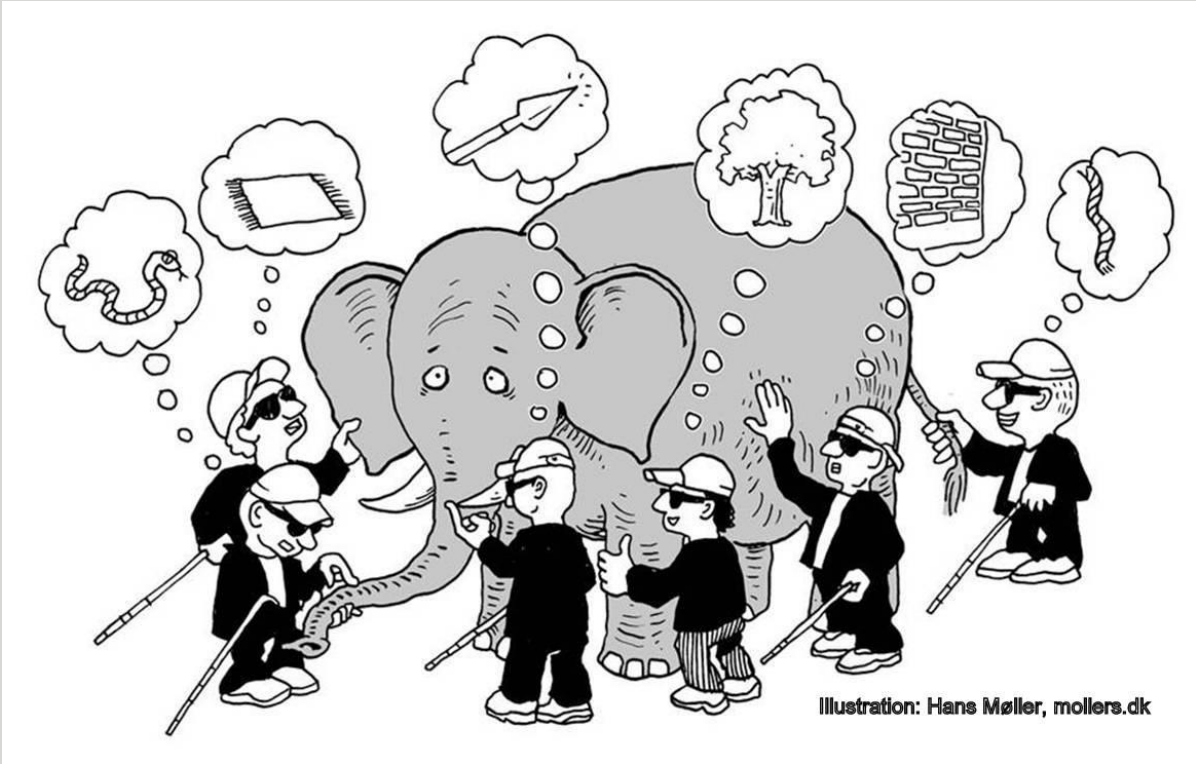
Problemas para priorização

Como Identificar Soluções



Porém...

Enxergamos o problema conforme um enquadramento



Enquadramentos comuns na Regulação

- Viabilidade Técnica
- Direito do Consumidor
- Percepção de Risco do Investidor
- Legalidade
- Alinhamento com o Superior
- Conjuntura Política

Enquadramentos...

- Costumam ser individuais
- São de difícil alteração
- Filtram o que vemos
- Parecem ser completos
- São “invisíveis”
- Geralmente são arbitrários

Importância de...

- Combinar diversos enquadramentos complementares (trabalho em grupo)
- Buscar ativamente outras perspectivas



Trabalho em Grupo

- Introspecção x Extroversão
- Constrangimento de se trazer opiniões fora do consenso
[\(Experimento de Asch\)](#)
- Efeito da hierarquia

Primeiras Questões na Análise do Problema

- Quais os sintomas estão sendo observados?
- Qual a dimensão do problema?
 - Dados que corroboram?
- Qual o histórico da ocorrência?
- Qual o histórico na agência?
- Quais são os atores envolvidos?
- Quais as causas deste problema?
- Quais as consequências?
- Qual a evolução esperada do problema se nada for feito?

Definição do Problema

Descrição Correta	Descrição Errada
<p>Elevado número de acidentes Baixa qualidade de serviço Incentivos adversos e desequilíbrio no mercado Indisponibilidade e bens públicos</p> 	<p>Ausência de política Norma desatualizada O regulado não está cumprindo a norma</p> 

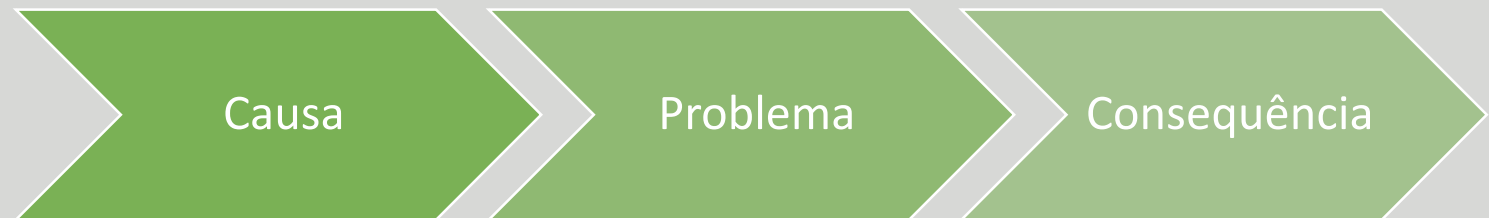
Quais evidências fundamentam esses problemas?

O problema é que falta essa solução aqui...

Identificação de Causas e Consequências

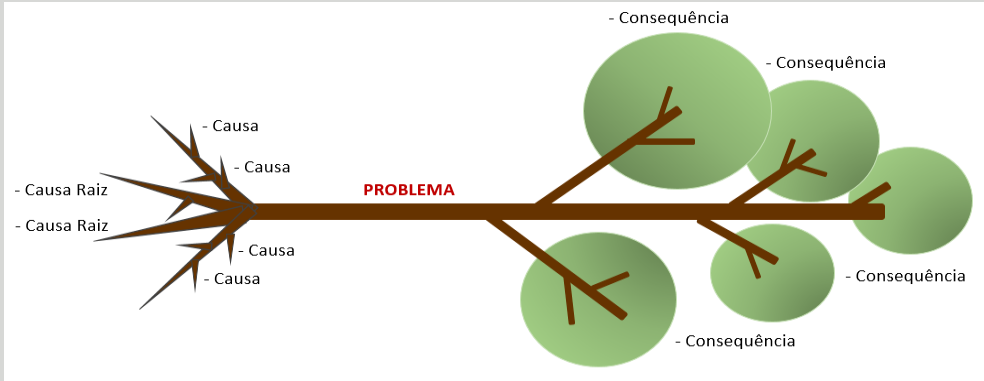
- Principal metodologia: brainstorming
 - Adiar julgamentos
 - Encorajar ideias ousadas
 - Construir ideias a partir das ideias já postas
 - Manter o foco no tópico
 - Uma conversa por vez
 - Usar métodos visuais
 - Buscar quantidade
 - Garantir um ambiente confortável para todos se sentirem à vontade de contribuir

Encadeamento lógico:

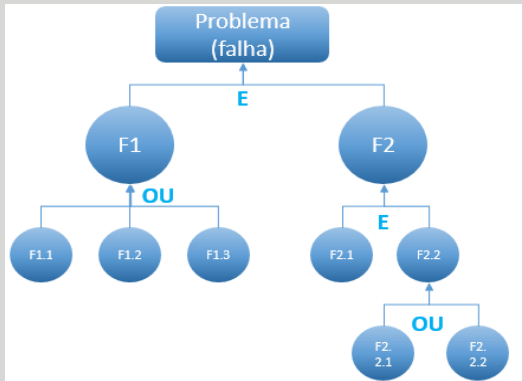


Identificação de Causas e Consequências

Árvore de Problemas



Árvore de Falhas e FMEA



Método dos 5 Por quês

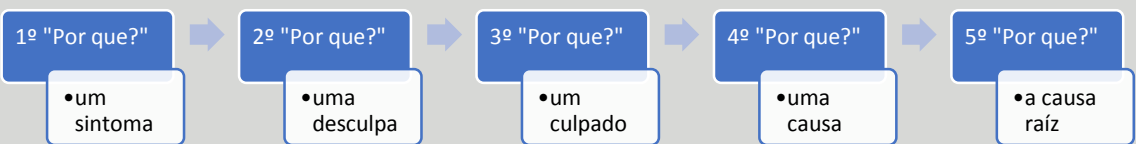
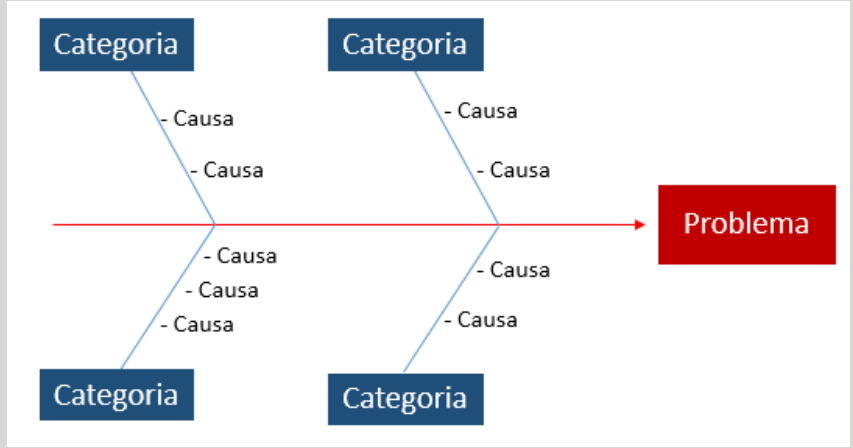


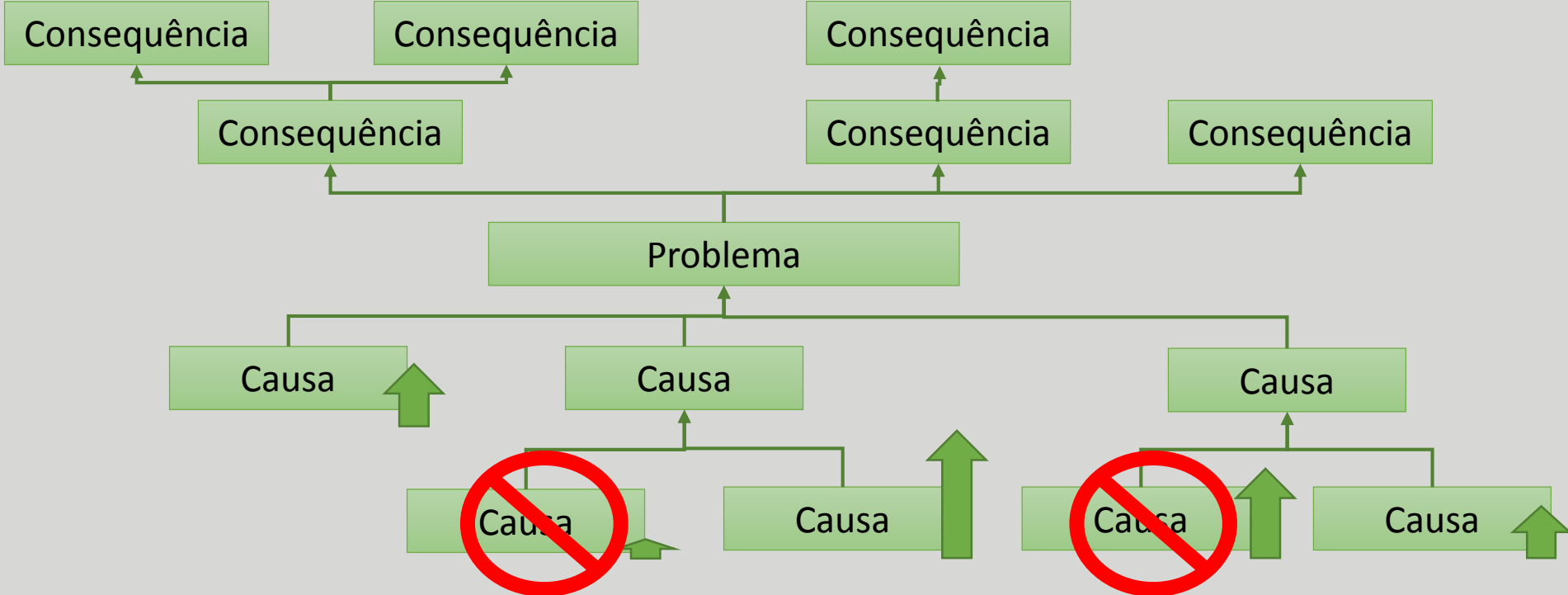
Diagrama de Ishikawa, ou Espinha de Peixe



Tipos de Problema na Regulação

Falha de Mercado	Falhas Regulatórias
<p>Monopólios Naturais Assimetrias e Informação Bens Públicos Externalidades</p>	<p>Incentivos Perversos Burocracia Desconfiança nas Instituições</p>
Riscos Inaceitáveis	Falhas Institucionais
<p>Saúde e Segurança Sustentabilidade do Setor Imagem da Instituição Riscos Sistêmicos</p>	<p>Sobreposição ou Lacuna de Competências Complexidade de Normas Editadas</p>
Valores e Direitos Fundamentais	Implementar Política Pública
<p>Privacidade Acessibilidade</p>	<p>Universalização de Serviços Fomento</p>

Objetivo



- Identificar todas as Causas-Raiz
- Avaliar aquelas que são as mais relevantes (reclamações de usuários e regulados, dados de fiscalização, estudos acadêmicos, benchmarkings)
- Excluir aquelas para as quais a instituição não tem competência

Riscos na Fase de Identificação do Problema

- Riscos à segurança e saúde
- Riscos à concorrência e à sustentabilidade do setor
- Riscos à qualidade do serviço
- Riscos à imagem institucional
- Riscos à imagem do setor

Problemas típicos na Anac

Situação Típica	Candidatos a Problema
“Normas desatualizadas”	Alto custo administrativo, falhas institucionais, insegurança jurídica, custos de compliance, incentivos desalinhados
Revisão de atos do DAC	Descumprimento da lei de criação da Anac. Inexigibilidade de AIR.
Atualização de normativos da OACI, FAA, EASA...	Acompanhar painéis de discussão, aproveitar dados e fundamentação para a AIR na Anac
Desregulamentação econômica	Falha regulatória (intervenção indevida). Atentar para assimetrias de informação e poder de mercado
Regulação econômica de aeroportos	Monopólio natural
Falta de compliance	Falhas regulatórias, criação de barreiras à entrada
Melhoria de processos	Custos administrativos altos
Problemas de dispositivos superiores	Falha institucional que requer coordenação da Diretoria com outros órgãos
Competência de outros órgãos	Falha institucional que requer coordenação da Diretoria com outros órgãos

Nossas AIRs

Leilão de Eficiência Energética:

Um desenho institucional ineficiente para atingir os fins da política pública de incentivo de eficiência energética a partir de recursos de consumidores de energia elétrica.

Aeronaves Leves Esportivas:

Avaliar se a importação de ALE usadas é compatível com o atual modelo regulatório, bem como, se interfere com a fabricação nacional.

Bombeiros em Aeroportos:

Não explícito.

Requisitos excessivamente exigentes impedindo o desenvolvimento de alguns aeroportos no Brasil.

Construção de Nova Pista em Congonhas:

Não explícito.

Risco de acidentes no aeroporto.

Rotulagem Nutricional

Figura 2. Árvore do problema regulatório identificado.



Esquadrias

Figura 7 – Árvore de problemas com origem na fabricação



Fonte: Elaboração Própria

Exercício – Definição do Problema



- Quais os sintomas observados?
- Qual a dimensão do problema?
 - Dados que corroboram?
- Qual o histórico da ocorrência?
- Quais são os atores envolvidos?
- Quais as causas deste problema?
- Quais as consequências?
- Qual a evolução esperada do problema se nada for feito?

Existe um problema regulatório a ser endereçado?

Resultado – Definição do Problema

