



Escola Nacional de
Administração Pública

Modelagem de AIR

Uma Abordagem Prática

Gustavo Machado
01-11/Jul/2019

Atores, Objetivos e Alternativas

Mapeamento de Stakeholders

Stakeholder: Parte Interessada

- Podem ser beneficiados ou prejudicados pela regulação.
- A depender de se interesse e poder, podem ajudar ou inviabilizar a implementação da regulação

Mapeamento de Stakeholders

1. Análise da cadeia e valor relacionada ao problema

- Sequência de atividades ao longo das quais diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a entrega de um produto ou serviço

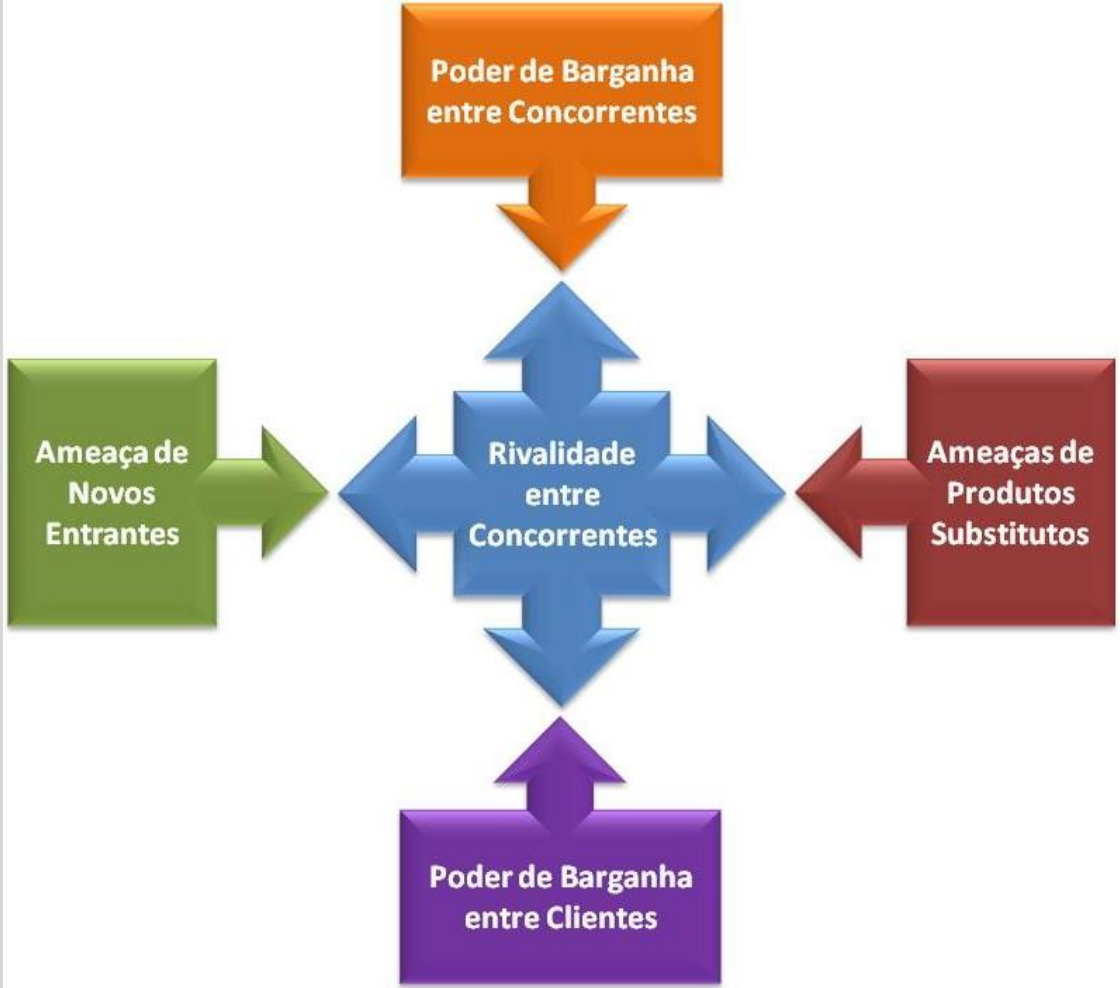


Mapeamento de Stakeholders

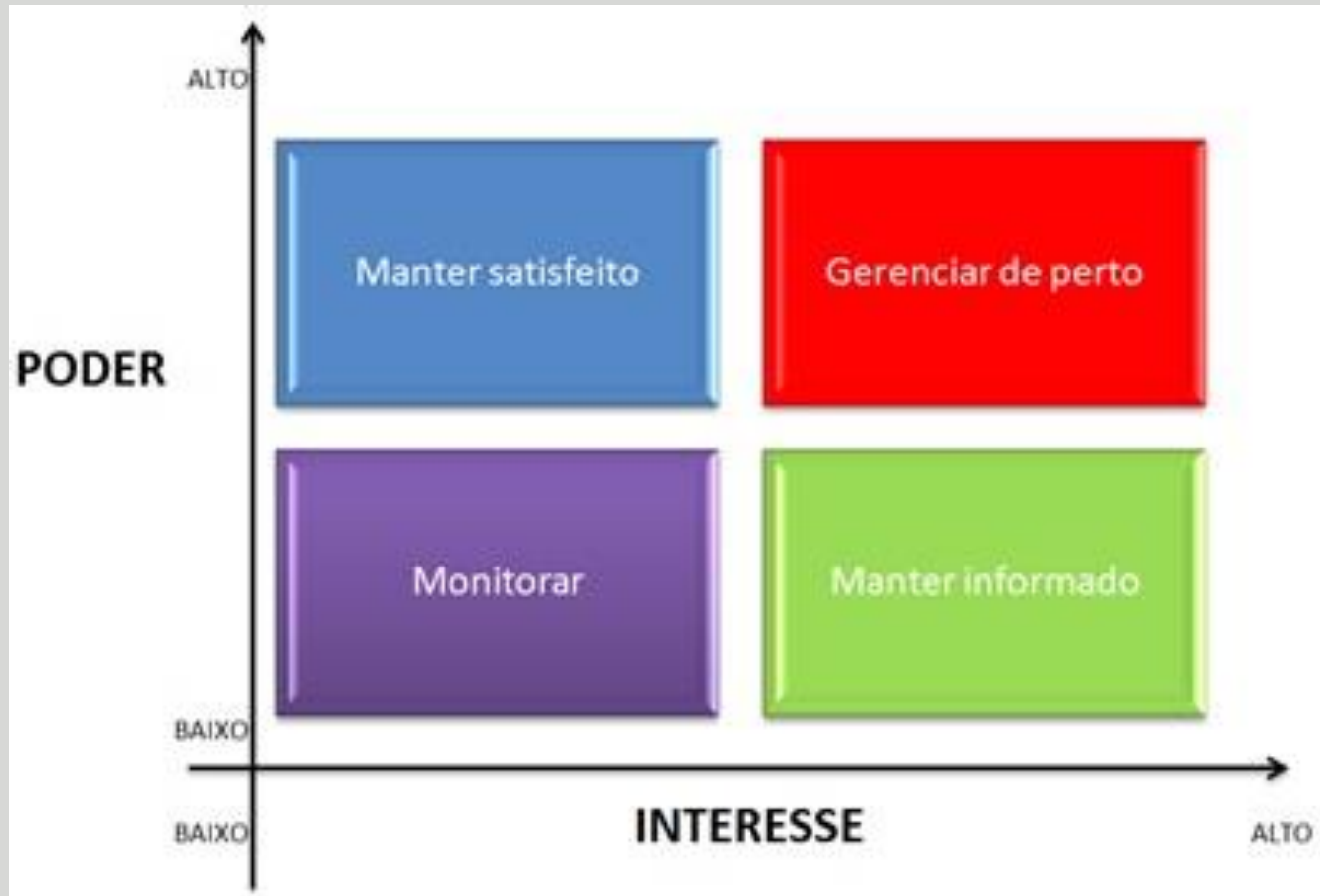
2. Forças de Porter

- Empresas estabelecidas x entrantes
- Empresas grandes x pequenas
- Mercado doméstico x internacional
- Governo: outras agências, ministério, CADE, DPDC, Legislativo, Judiciário, órgãos de controle, MP
- Academia
- Imprensa
- Organismos internacionais
- Sociedade e grupos de interesse específicos

Lembrar do porquê mapear atores!!!
Qual a relação dos atores com a árvore de problemas?



Mapeamento de Stakeholders



Manter Satisfeito

- Consulte e envolva
- Tente aumentar seu interesse

Monitorar

- Informe de forma ampla e geral (via newsletters, site na internet, e-mails)

Gerenciar de Perto

- Concentrar os esforços
- Envolver na governança e no processo decisório
- Envolver e consultar regularmente

Manter Informado

- Envolver nas decisões de baixo risco
- Informar e consultar em suas áreas de interesse
- Potencial advogado da iniciativa

Mapeamento de Stakeholders

Visão dos Atores:

- Fundamental para um bom detalhamento dos impactos
- Fundamental para entender adequadamente a fase de implementação
- Importante para reduzir a chance de *creative compliance*

Objetivos

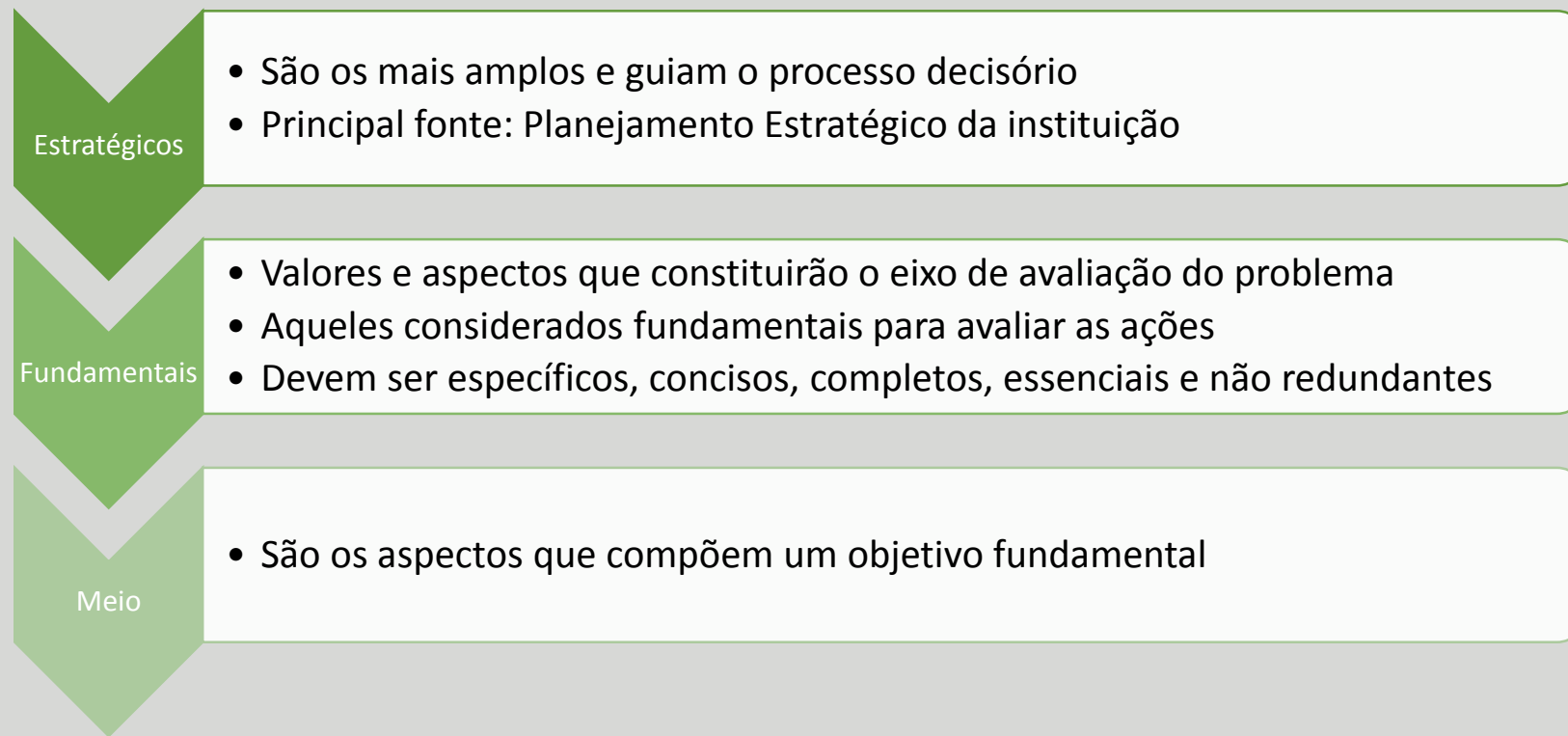
Ao se deparar com um problema regulatório, evitar buscar alternativas antes de se ponderar sobre os objetivos



A estrutura de decisão deve combinar objetivos suficientes para avaliar todas as alternativas.

Objetivos

Objetivo: representação organizada de um valor em termos de um verbo e um objeto (ex. “Reduzir quantidade de desperdício”; “Minimizar risco”)



Atributos: permitem a aferição da eficácia das alternativas para o atingimento dos objetivos.

Identificação dos Objetivos

- Fundamental para dar um norte para qualquer processo decisório
- É o momento em que se garante o alinhamento estratégico de todo o trabalho
- O desdobramento de objetivos meio e atributos será utilizado na Análise Multicritério (Maiores aprofundamentos no dia 9/jul).
- São os objetivos aqui estabelecidos que guiarão a ARR

Criação de Alternativas

- Outro lado da moeda da Árvore de Problemas
- Brainstorming para abrir o leque de alternativas
- Design Thinking
 - Empatia (role playing)
 - Agrupamento visual das ideias
 - Prototipagem, Testes e Melhorias (Aplicável?)
- Desenhar cenários fora das condições normais do setor
- Avaliar os objetivos fundamentais um a um, criando alternativas específicas para endereçar cada
- Benchmarkings de outras agências, nacionais e internacionais

Tipos de Alternativas

- Não Ação – Status Quo
- Alternativas Normativas (Comando e Controle)
 - Se regulação econômica:
 - Preços, quantidades, qualidade, número de firmas
 - Se regulação social:
 - Determinação técnica, performance exigida
- Alternativas Não Normativas
 - Incentivos
 - Mercados
 - Informação
 - Ação Direta do Governo
 - Direito de Propriedade
 - Corregulação / Autorregulação

Princípios para a Elaboração de Alternativas

- Considerar a combinação de mecanismos, em vez de alternativas apenas com um mecanismo cada
- Antes de escolher alternativas mais interventivas, verificar a viabilidade das menos interventivas
- Incluir e empoderar os agentes do mercado
- Buscar soluções ganha-ganha entre regulador e regulado

Regulação Responsiva

- Foco maior na performance do que no compliance
- Seletividade: intensidade das fiscalizações e severidade das sanções devem ser proporcionais ao risco
- Efetividade de Punição x Colaboração
- Roteiro:
 1. Estabelecimento de um leque de instrumentos regulatórios à disposição, ordenados do mais brando para o mais rigoroso
 2. Inicie o relacionamento com o regulado pelo instrumento mais brando
 3. Caso haja resultados negativos, use o próximo instrumento na sequência
 4. Caso haja resultados positivos, use o instrumento anterior na sequência

Regulação Responsiva – Pirâmide do Enforcement



- Difícil utilizar os níveis inferiores quando há riscos grandes em jogo
- Uma vez que subiu o nível, é mais difícil descer...
- Agência deve melhorar os incentivos para regulados cumprirem, e reduzirem o incentivo a descumprirem
- Comunicação das estratégias de enforcement
- Incentivar a reabilitação e melhorar a reputação de quem cumpre as normas

Jogo da Doença Asiática (parte 1)

Você trabalha no Ministério da Saúde.

Uma comunidade com 600 pessoas foi contaminada com uma rara doença asiática fatal. Há dois tipos de tratamento:

Tratamento A: salvará exatamente 200 pessoas.

Tratamento B: tem exatamente $1/3$ de chance de salvar todos habitantes e $2/3$ de chance de não salvar ninguém.

Qual tratamento você indicaria para o ministro?

Jogo da Doença Asiática (parte 2)

Você trabalha no Ministério da Saúde.

Uma comunidade com 600 pessoas foi contaminada com uma rara doença asiática fatal. Há dois tipos de tratamento:

Tratamento A: morrerão exatamente 400 pessoas.

Tratamento B: tem exatamente $\frac{2}{3}$ de chance de fracassar e todos morrerem, e $\frac{1}{3}$ de chance de não morrer ninguém.

Qual tratamento você indicaria para o ministro?

Jogo da Doença Asiática

Você trabalha no Ministério da Saúde. Uma comunidade com 600 pessoas foi contaminada com uma rara doença asiática fatal. Há dois tipos de tratamento:

Tratamento A: salvará exatamente 200 pessoas.

Tratamento B: tem exatamente $1/3$ de chance de salvar todos habitantes e $2/3$ de chance de não salvar ninguém.

Qual tratamento você indicaria para o ministro?

Enquadramento positivo,
predomina A

Você trabalha no Ministério da Saúde. Uma comunidade com 600 pessoas foi contaminada com uma rara doença asiática fatal. Há dois tipos de tratamento:

Tratamento A: morrerão exatamente 400 pessoas.

Tratamento B: tem exatamente $2/3$ de chance de fracassar e todos morrerem, e $1/3$ de chance de não morrer ninguém.

Qual tratamento você indicaria para o ministro?

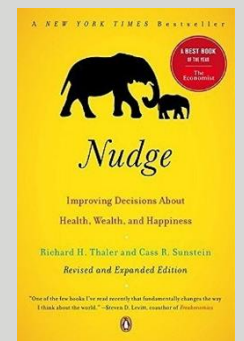
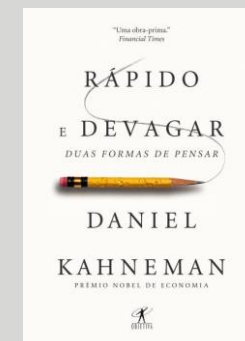
Enquadramento negativo,
predomina B

Nudge e Economia Comportamental

Economia Comportamental: estuda os efeitos de aspectos psicológicos, sociais, cognitivos, emocionais e de fatores econômicos nas decisões de indivíduos e instituições, bem como suas consequências no mercado.

- Quais vieses podem estar presentes neste problema regulatório?
 - Ancoragem, confirmação, disponibilidade, halo etc.

Nudge (Arquitetura da Escolha): é a organização do contexto no qual as pessoas tomam decisões, de forma a influenciar os resultados.



Riscos na Fase de Ideação e Identificação de Alternativas

- Efetividade das alternativas de ação na aceitação, mitigação ou impedimento dos riscos derivados do problema regulatório
- Riscos criados ou potencializados com cada alternativa de ação

Nossas AIRs... Nova Pista de Congonhas

Atores: não explicitados

Objetivos: não explicitados

Alternativas: exigir construção x não exigir construção

Nossas AIRs... Bombeiros em Aeródromos

Alternativas consideradas

Alternativas de solução estudadas	
Resumo	Descrição
Alternativa 1: Não modificar o critério atual da norma	Manter o critério atual, não realizando alterações.
Alternativa 2: Permitir 5 frequências semanais sem necessidade de implantação do SESCINC	Alterar a exigência mínima de disponibilização de SESCINC para 5 frequências semanais com aeronave até CAT-AV até 5 ou 2 frequências semanais para aeronave CAT AV 6 ou superior.
Alternativa 3: Permitir 7 frequências semanais sem a necessidade de implantação do SESCINC	Igualar o critério para todas as aeronaves para permitir operações semanais em até 7 frequências, independente da categoria contra incêndio da aeronave (CAT-AV).
Alternativa 4: Isentar todo aeródromo classe I, segundo RBAC 153, da implantação do SESCINC	Permitir que aeródromos Classe I, segundo RBAC 153, sejam isentos de disponibilizar SESCINC (critério semelhante àquele usado pela Austrália e Canadá).

Atores: sociedade, aeródromos, bombeiros de aeródromos, bombeiros urbanos, prefeituras e governos estaduais, SAC

Nossas AIRs... Rotulagem Nutricional

Atores: consumidores, setor produtivo de alimentos, SNVS, órgãos da administração pública, organizações da sociedade civil, academia, OPAS e OMS

Figura 19. Objetivos geral e específicos da intervenção regulatória.

Facilitar o uso da rotulagem nutricional para a realização de escolhas alimentares pelos consumidores brasileiros.

- Aperfeiçoar a visibilidade e legibilidade das informações nutricionais.
- Facilitar a compreensão das principais propriedades nutricionais dos alimentos.
- Reduzir as situações que geram engano quanto à composição nutricional.
- Facilitar a comparação nutricional entre os alimentos.
- Aprimorar a precisão dos valores nutricionais declarados.
- Ampliar a abrangência das informações nutricionais em alimentos.

Nossas AIRs... Rotulagem Nutricional

Alternativas consideradas

- Status Quo
- Não Normativas:
 - Autorregulação
 - Corregulação
 - Campanha de informação
- Normativas:
 - Modelos interpretivos, semi interpretativos, com diversas bases de declaração, tipos de nutrientes etc.

Nossas AIRs... Aeronaves Leves Esportivas



Alternativas avaliadas:

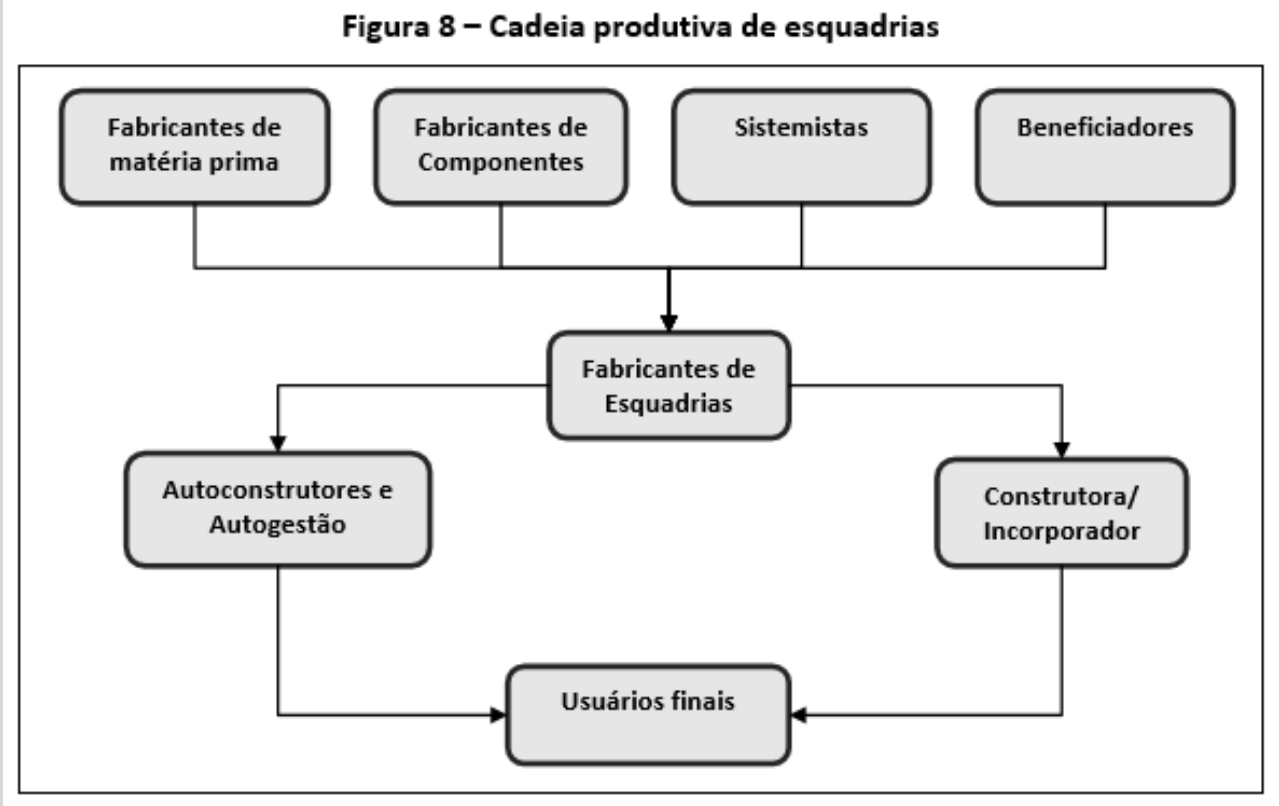
- Não proibir a importação (SQ)

- Restringir a importação via acordo bilateral e com capacidade de 4 lugares

- Proibir a importação

Nossas AIRs... Esquadrias

Atores:



Nossas AIRs... Esquadrias

Objetivos:

Quadro 6 – Lista de Objetivos Fundamentais e Meios para Esquadrias

Objetivos Fundamentais	Objetivos Meios
Reduzir risco de lesão/morte	Reduzir falhas das esquadrias nas operações de manuseio Reduzir falhas das esquadrias nas operações de uso forçado intencionais ou não intencionais Reduzir falhas de uso ou aplicação inadequada das esquadrias Reduzir falhas das esquadrias em função de intempéries Reduzir falha estrutural em função da degradação acelerada da esquadria (corrosão)
Reduzir risco à saúde	Reduzir falhas de vedação Reduzir falhas de uso ou aplicação inadequada das esquadrias Reduzir falha estrutural em função da degradação acelerada da esquadria
Reduzir prejuízo econômico	Reduzir a assimetria de informação sobre os aspectos relevantes do produto para o consumidor

Nossas AIRs... Esquadrias

Alternativas:

Quadro 7 – Resumo das alternativas regulatórias consideradas

a) Não Ação

b) Regulamentação Técnica

c.1) Regulamentação Técnica + Declaração da Conformidade do Fornecedor

c.2) Regulamentação Técnica + Certificação Modelo 4

c.3) Regulamentação Técnica + Certificação Modelo 5

Nossas AIRs... Leilão de Eficiência Energética

Atores:

- cadeia da energia elétrica: geração, transmissão, **distribuição**, **consumidor final**
- **Consumidores do SIN**
- **Empreendedor** (player no novo desenho proposto)

Objetivos:

- Fomentar a eficiência energética no Brasil
 - Desenho do programa e de incentivos
 - Testar novas abordagens (curto prazo)
 - Incorporar ao setor energético brasileiro um mecanismo de ações de redução de consumo

Nossas AIRs... Leilão de Eficiência Energética

Alternativas:

- Intensificar comando e controle com operadoras
- Redefinição do modelo de negócio das distribuidoras
- Abordagem de mercado (leilão)
- Status quo

Exercício – Atores, Objetivos e Alternativas



- Quais os atores?
 - Qual o poder e o interesse de cada um? Qual a melhor estratégia a adotar por ator?
- Quais os objetivos fundamentais?
- Quais alternativas de ação baseado na árvore de problemas?
- Qual o comportamento esperado dos atores em cada alternativa?
- Alguma alternativa baseada nos conceitos de *responsive regulation*?
- Alguma alternative baseada no *Nudge*?

