

AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS: AS FALÁCIAS DA PESQUISA EMPÍRICA SOBRE SUA MATURIDADE INSTITUCIONAL

Data de submissão: 13/02/2025

Data de aceite: 05/03/2025

Danielle Zanoli Gonçalves Jordão Ramos

Advogada regularmente inscrita na OAB-ES sob o nº 10.965. Pós Graduada em Direito do Estado e Advocacia Pública pela ESPGE-ES, Pós Graduada em Gestão Pública pela ENAP, Pós-graduada em Direito Público pela Universidade Gama Filho. Servidora de carreira da ARSP - Agência de Regulação de Serviços Públicos do Espírito Santo, com 15 anos de experiência efetiva na área de Regulação. Membro da Câmara Técnica de Assuntos Jurídicos e Institucionais da ABAR. Membro da Comissão Especial de Direito Regulatório e Infraestrutura da OAB-ES. Autora de artigos jurídicos publicados em livros e apresentados em Congressos

RESUMO: Este trabalho apresenta uma avaliação sobre o livro de Eduardo Jordão, Lucas Thevenard e Bernardo Schwaitzer que oferece uma pesquisa empírica sobre a maturidade institucional das agências reguladoras estaduais. Da análise do livro apresenta-se uma perspectiva de maturidade regulatória e não apenas de maturidade institucional. O trabalho direciona seu enfoque em quatro aspectos

da pesquisa constante no livro para esclarecer que as premissas trazidas pelos estudiosos em seu livro, não se constituem num modelo de maturidade, demonstrando as falácias que o livro apresenta ao pretender avaliar a maturidade das agências reguladoras estaduais. Argumenta-se que a tese trazida apresenta bases insustentáveis, o que compromete o resultado do escopo proposto.

PALAVRAS-CHAVE: Maturidade institucional. Maturidade regulatória. Agências reguladoras estaduais.

STATE REGULATORY AGENCIES: THE FALLACIES OF EMPIRICAL RESEARCH ON THEIR INSTITUTIONAL MATURITY

ABSTRACT: This work presents an evaluation of the book Eduardo Jordão, Lucas Thevenard and Bernardo Schwaitzer, which offers empirical research on the institutional maturity of state regulatory agencies. The book's analysis presents a perspective of regulatory maturity and not just institutional maturity. The work directs its focus on four aspects of the research contained in the book to clarify that the premises brought by scholars in their book do not constitute a model of maturity,

demonstrating the fallacies that the book presents when trying to evaluate the maturity of state regulatory agencies. It is argued that the thesis presented presents unsustainable bases, which compromises the result of the proposed scope.

KEYWORDS: Institutional maturity. Regulatory maturity. Regulatory agencies

falácia

substantivo feminino

Discurso falso que se passa por verdadeiro; engano.

Modo errado de se conceber alguma coisa; erro: a falácia de que toda mulher é sensível atrapalha a vida de muitas.

Qualidade do que é falaz, capaz de enganar; ilusão

[Filosofia] Todo enunciado ou raciocínio de teor falso, mas que se tenta passar por verdadeiro; sofismo.

[Filosofia] Termo que expressa um raciocínio que aparenta ser verdadeiro, mas não é; silogismo sofístico aristotélico.

Etimologia (origem da palavra **falácia**). A palavra falácia tem sua origem no latim “fallaciae”, com o mesmo sentido; trapaça.

(HOLANDA, Aurélio Buarque de. Dicionário Aurélio da Língua portuguesa)

1 | INTRODUÇÃO

Precipuamente, modelos de maturidade são ferramentas de gestão criadas há cerca de 50 anos. Todavia, o início dos estudos sobre maturidade regulatória data de aproximadamente 10 anos. De fato, não podia ser diferente já que as primeiras agências reguladoras¹ foram criadas há menos de 30 anos.

O objetivo do presente trabalho é adentrar pelas premissas trazidas pelos estudiosos no livro “Agências reguladoras estaduais: Pesquisa empírica sobre sua maturidade institucional”, e percorrendo os meandros do universo regulatório demonstrar quatro falácias que o livro apresenta ao pretender avaliar a maturidade institucional das agências reguladoras estaduais.

Nesse contexto tomou-se por base uma revisão da literatura sobre o que são modelos de maturidade e como devem ser utilizados. Em seguida, apresenta-se os desafios encontrados ao longo do tempo para medir a maturidade regulatória. Na sequência, foi válido pontuar sobre o ciclo regulatório e como ela impacta na qualidade da regulação. Por fim, explora-se as falácias que o livro apresenta.

Em razão disso, o presente trabalho mostra-se relevante para o universo da regulação, pois alguns termos viram modismos e são inadequadamente utilizados o que acaba por distorcer a realidade. Um recorte de dados, ainda que bem-intencionado,

¹ A primeira agência reguladora a ser criada no Brasil foi a Aneel, criada em 1996. A primeira agência estadual criada foi a AGERGS (RS) em 1997.

pode ter consequências devastadoras ao macular o nome de instituições que trabalham arduamente e com seriedade. Para além disso, pode colocar em risco a segurança de mercados inteiros, ao ferir a credibilidade das agências reguladoras, o que pode prejudicar, inclusive a atração de investimentos para os estados.

2 | CONHECENDO O QUE SÃO MODELOS DE MATURIDADE

Primeiramente, para discutirmos maturidade institucional ou maturidade regulatória é necessário entender o que são modelos de maturidade.

Os modelos de maturidade surgem dos estudos do estadunidense da qualidade, Philip Crosby², que criou um modelo de maturidade da liderança da qualidade consubstanciada em cinco estágios: Incerteza, Despertar, Esclarecimento, Sabedoria, Certeza. (MALAGUTTI, 2015)

Crosby não era só um estudioso da Qualidade, mas um gestor em busca de resultados. Amparou suas teorias e descobertas na prática e na rotina diária, por meio da observação e da análise de fatos e dados. (RAMOS, 2017)

Os modelos de maturidade de Gestão da qualidade inspirados em Crosby tiveram seu início em 1979 e consolidaram-se aproximadamente em 2006 ao atingirem uma metodologia de avaliação mais robusta (NASCIMENTO, 2012). Desde a década de 1980, têm sido desenvolvidos uma diversidade de modelos nas mais diversas áreas: Gestão de Processos, Logística, Tecnologia da informação, entre outros.

Nesse contexto, pode-se considerar maturidade como o progresso gradativo de uma organização em demonstrar habilidades específicas ou alcançar objetivos, partindo de um nível inicial de baixa maturidade, onde há poucas habilidades e os objetivos não são alcançados, para um estágio de alta maturidade que permite à organização atingir resultados e desempenhar competências essenciais naquele domínio específico (METLER; ROHNER, *apud* MENEGUIN e DANTAS, 2020).

É válido pontuar ainda que o Project Management Institute – PMI, define os modelos de maturidade como uma estrutura conceitual de determinada área de interesse, baseada em estágios de evolução, que descrevem as características e processos que as organizações devem desenvolver para, gradativamente, alcançar estágios mais elevados de maturidade. (*apud* MENEGUIN e DANTAS, 2020)

Logo, essencialmente, Modelos de Maturidade são uma ferramenta de gestão que possui uma sequência de níveis, ou estágios, que definem uma trajetória, partindo de uma situação de menor maturidade para uma maturidade mais desenvolvida, ou seja,

² Philip Crosby é um dos grandes nomes da gestão da qualidade. Formou-se em medicina e em direito, tendo sido graduado com honras. Em 1972 fundou sua própria empresa de consultoria, que foi uma das maiores do ramo. Escreveu 13 livros que são consideradas obras de grande contribuição para a Gestão da Qualidade. Além de ser o precursor dos modelos de maturidade, Crosby ficará para sempre associado aos conceitos de “zero defeitos” e de “fazer bem à primeira vez”.

plena. Partindo de um diagnóstico, define-se o estágio atual e funciona como uma fonte de orientação quanto ao que precisa ser feito em seguida, para atingir o próximo estágio.

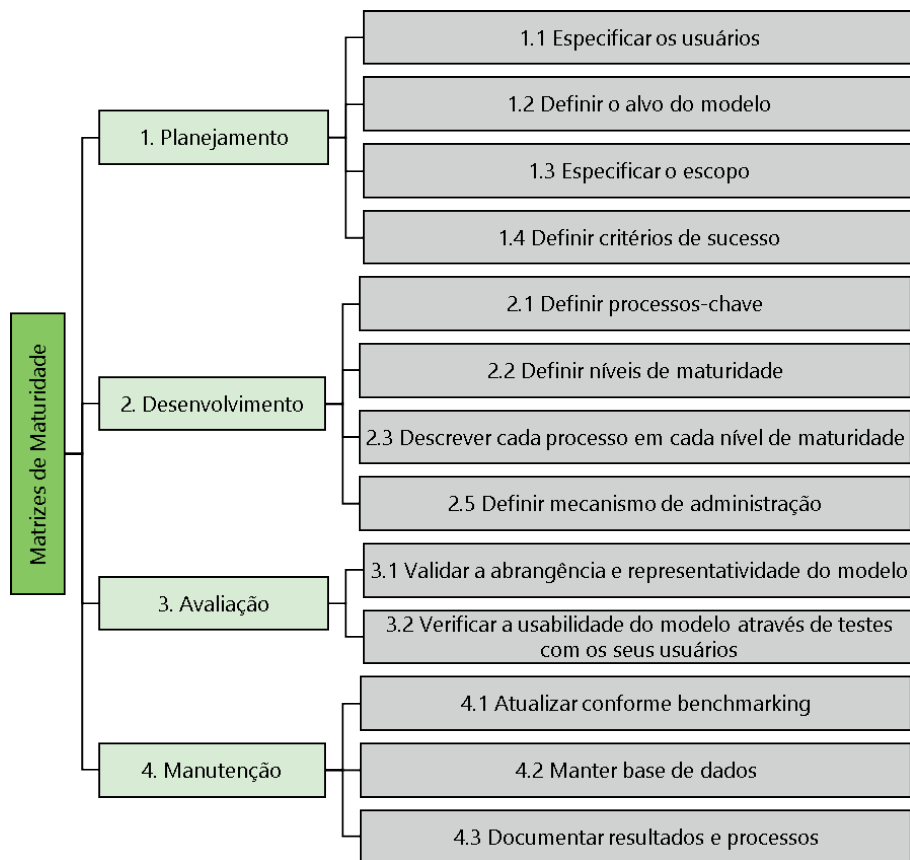
Postas essas premissas, é preciso se atentar para o que destaca Meneguín e Dantas (2020):

Essa rápida expansão fez surgirem diversas críticas aos modelos de maturidade. Primeiramente, muitos consideram que esses modelos são construídos deslocados da realidade por não envolverem os indivíduos que irão executá-los na prática, restritivos por indicarem um caminho único de desenvolvimento, limitados por preverem qual o estado máximo de maturidade de determinada área, simplistas por desconsiderarem importantes fatores situacionais, não replicáveis, sem base teórica robusta e faltam validação prática da sua usabilidade e efetividade [Benbasat *et al.*, 1984, King and Kraemer, 1984, de Bruin *et al.*, 2005, McCormack *et al.*, 2009, Mettler and Rohner (2009)]. (grifos acrescidos)

Desta forma, a fim de contornar as críticas que surgiram, estudiosos passaram a desenvolver modelos mais robustos. Entre as soluções encontradas destacam-se a solução de BECKER (*apud* MENEGUÍN e DANTAS, 2020) que definiu oito requisitos para o desenvolvimento de um modelo de maturidade, tais como: comparação com modelos de maturidade já existentes, procedimento iterativo para aperfeiçoamento do modelo, avaliação de usabilidade e efetividade, identificação da relevância do problema, definição do problema, apresentação dos resultados com foco nos usuários do modelo, documentação científica do desenvolvimento do modelo (métodos utilizados, indivíduos envolvidos).

Vale destacar que outras importantes contribuições também foram feitas por FRASER (*apud* MENEGUÍN, 2020) que identifica componentes básicos que os modelos de maturidade devem possuir: número de níveis ou estágios, um nome para cada estágio, descrição das características de cada, dimensões ou processos-chave para cada um dos níveis, atividades realizadas em cada processo-chave para cada um dos níveis.

Meneguín e Dantas (2020) defendem que ao se conceber um modelo de maturidade algumas etapas devem ser seguidas, conforme demonstrado na imagem a seguir:



À luz dessas considerações é possível tirar algumas conclusões: (i) Modelos de maturidade são ferramentas de gestão para orientar esforços de uma organização na direção de uma melhor gestão, desempenho e efetividade. (ii) Para ser um modelo de maturidade efetivo, deve possuir, ao menos, os requisitos de BECKER *apud* Meneguín e Dantas (2020), ou seja, comparação com modelos de maturidade já existentes, procedimento iterativo para aperfeiçoamento do modelo, avaliação de usabilidade e efetividade, identificação da relevância do problema, definição do problema, apresentação dos resultados com foco nos usuários do modelo, (iii) Deve atentar-se, minimamente, aos componentes básicos indicados por FRASER *apud* Meneguín e Dantas (2020) tais sejam: número de níveis ou estágios, um nome para cada estágio, descrição das características de cada, dimensões ou processos-chave para cada um dos níveis, atividades realizadas em cada processo-chave para cada um dos níveis.

Portanto, uma avaliação em que estejam ausentes tais características, e, minimamente, estabelecidas etapas, tal qual indicado no presente contexto imagem não pode ser conceituado como um Modelo de maturidade.

3 | O DESAFIO DE MEDIR A MATURIDADE REGULATÓRIA E SUA EVOLUÇÃO

Indubitavelmente, da mesma forma como os modelos de maturidade atingiram diversas áreas dentro das organizações, também alcançaram o universo da regulação.

Antes contudo, dos primeiros modelos de maturidade serem trazidos ao universo da regulação, já se discutia a melhoria da qualidade regulatória.

Gonçalves³ (2021) apresenta em seu trabalho um panorama da evolução do esforço de se alcançar a maturidade regulatória das agências reguladoras. Em princípio, indica Maria Augusta Feldman⁴ como a precursora dessa busca pela qualidade regulatória com o trabalho *‘Dez sugestões para o Aperfeiçoamento do Modelo de Agências’*, assim definidos:

- 1) Necessidade de uma lei geral sobre o regime jurídico das Agências;
- 2) Aprimorar os mecanismos de controle das atividades das Agências;
- 3) Maior articulação entre os órgãos reguladores setoriais e os órgãos de tutela dos interesses gerais;
- 4) A efetivação do juízo técnico no processo de indicação dos dirigentes das Agências;
- 5) Maior pluralismo nas Agências;
- 6) O incremento da transparência e da participação popular;
- 7) A descentralização territorial da atividade das Agências, particularmente as federais;
- 8) Introduzir mecanismos de institucionalização dos consumidores na atividade regulada, como comitês de usuários ou grupos de representação que ajudem a Agência em sua tarefa regulatória;
- 9) A delimitação das fronteiras entre políticas, para que se esclareçam os marcos das políticas de Estado e os papéis do Governo e das Agências, em face do setor regulado;
- 10) Meios e recursos para o funcionamento das Agências, para que elas não sejam esvaziadas

Outrossim, aponta ainda a participação do PRO-REG⁵ nesse processo. Criado em 2007 com o objetivo de melhorar a qualidade da regulação exercida pelas agências reguladoras federais. As propostas sugeridas pelo PRO-REG foram:

- 1) Restituição do poder de outorga das agências para os ministérios, tendo em vista que a formulação de políticas públicas deve ser exercida pela administração direta;

3 O referido trabalho além de estar publicado no livro que consta das referências bibliográficas, foi apresentado no Congresso da Abar de 2021.

4 Feldman é advogada. Presidiu a ABAR entre 2003 e 2005, período durante o qual participou da organização de dois congressos brasileiros de regulação. Foi Conselheira-presidente da Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (Agergs) entre os anos de 2003 e 2005.

5 O Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação – PRO-REG foi criado por meio do Decreto nº 6.062, de 16 de março de 2007, alterado pelo Decreto nº 8.760, de 2016. O programa foi concebido a partir de uma parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e o Governo Federal, por intermédio da Casa Civil da Presidência da República. Desativado em 2014, foi restaurado em 2023, por meio pelo Decreto 11.738, de 18 de outubro de 2023.

- 2) Aumento do controle social com a instituição e implementação efetiva de instrumentos de avaliação da gestão e do desempenho da agência e obrigação de prestação de contas ao Congresso Nacional;
- 3) Criação de ouvidorias em todas as agências;
- 4) Interação operacional entre as agências reguladoras e os órgãos de defesa da concorrência;
- 5) Interação entre as agências reguladoras e os órgãos reguladores estaduais, municipais e do Distrito Federal

Na sequência, em 2010, Gonçalves (2021) aponta que Alexandre dos Santos Aragão⁶ desenvolveu um questionário para avaliar a autonomia das agências reguladoras. O questionário foi encaminhado às agências e foi por elas respondido, sendo as respostas compiladas por Aragão. O trabalho denominado *‘Requisitos jurídicos-institucionais à configuração de uma entidade como agência reguladora independente’* trazia as seguintes dimensões:

- 1) Autonomia orgânica, funcional e financeira;
- 2) Não coincidência dos mandatos dos dirigentes;
- 3) Quarentena dos dirigentes máximos ao término do mandato;
- 4) Quadro próprio de servidores estatutários;
- 5) Autonomia na gestão de pessoal;
- 6) Competência para editar o seu regimento interno;
- 7) Inexistência de contrato de gestão obrigatório;
- 8) Representação judicial e consultoria judicial própria ou autonomia em relação ao executivo central;
- 9) Legitimação pelo procedimento: consultas, audiências e sessões decisórias públicas;

Cabe destacar também que em 2016, a Abar⁷ desenvolveu o que pode ser considerado como a primeira ‘escala de maturidade regulatória’ no trabalho intitulado

6 Professor Titular de Direito Administrativo da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e das disciplinas de Regulação, Direito da Infraestrutura, Direito do Petróleo e Teoria Geral do Estado no mestrado e doutorado. Advogado e Procurador do Estado do Rio de Janeiro. No magistério, também atuou como professor convidado de Regulação da University of San Francisco School of Law – USFSL. Membro do Centro de Estudos de Direito Administrativo, Ambiental e Urbanístico da Universidade de São Paulo – USP (CEDAU). Coordenador do Grupo de Pesquisa em Direito do Petróleo e outras Fontes de Energia e Professor de Regulação de Serviços Públicos no Mestrado da Universidade Candido Mendes. Professor de diversas pós-graduações *lato sensu*, incluindo as da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro – FGV/RJ e da GVLaw/SP. Doutor em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo – USP. Mestre em Direito Público e graduado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Membro fundador do Instituto Brasileiro de Direito da Energia – IBDE e integrante dos Conselhos Editoriais da Revista da Advocacia-Geral da União – AGU, da Revista da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, Revista Brasileira de Direito Público – RBDP, da Revista de Direito Público da Economia – RDPE, da Revista de Direito de Informática e Telecomunicações – RDIT, da Revista Brasileira de Energia, da Revista do Direito da Energia e da Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE/MG. Consultor da Associação Brasileira das Agências Reguladoras – ABAR. Membro da banca examinadora de diversos concursos públicos no País.

7 Associação brasileira das Agências de Regulação. É uma entidade que busca promover a colaboração entre as agências reguladoras e os poderes públicos para melhorar a regulação em todo o Brasil. Congloba atualmente 74 agências reguladoras (federais, estaduais e municipais). Organiza a cada 2 anos o maior congresso de regulação da América

Qualidade Regulatória no Brasil, conforme demonstrado por Gonçalves (2021). Pode ser assim considerado pois não apenas estabeleceu requisitos, indicou dimensões e cada uma delas continha vários indicadores, desenvolveu métricas para indicar o nível de qualidade (Baixo, Moderado, Alto e Muito alto) e possibilitou, por meio de um questionário, atribuir notas e metrificar a qualidade da regulação. As dimensões avaliadas foram:

- 1) Ambiente institucional e do sistema regulatório
- 2) Arranjo institucional
- 3) Formulação regulatória e processo decisório
- 4) Eficácia e efetividade regulatória
- 5) Participação social, prestação de contas e transparência

Em seguida, Gonçalves (2021) aponta o trabalho da CGU em parceria com a UNOPS, intitulado *Avaliação da capacidade institucional para regulação*. O questionário inicialmente foi aplicado à 23 agências reguladoras, com substancial participação de agências estaduais, onde foram avaliadas 08 dimensões:

- 1) Competência e efetividade regulatória
- 2) Autonomia Decisória
- 3) Autonomia Financeira
- 4) Mecanismos de Controle
- 5) Regulação de contratos
- 6) Fiscalização
- 7) Mecanismos de Gestão de Riscos
- 8) Análise de Impacto Regulatório

Para finalizar a demonstração da evolução, Gonçalves (2021) apresenta uma escala de maturidade por ela desenvolvida. Defende que sua escala é uma evolução das anteriores e apresenta o olhar do regulador no desenvolvimento da escala de maturidade apresentada. Sua escala apresenta 10 dimensões:

- 1) Ambiente institucional;
- 2) Autonomia;
- 3) Competência e eficácia regulatória;
- 4) Mecanismos de Controle;
- 5) Mecanismos de Gestão de Riscos;
- 6) Fiscalização;
- 7) Análise do Impacto Regulatório;
- 8) Regulação por contratos;

9) Ouvidorias independentes;

10) Sustentabilidade

Como se vê, o tema da maturidade regulatória, foi evoluindo. Deixou de ser apenas uma busca pela qualidade regulatória, com atendimento de requisitos, para se chegar no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão, que avalia a maturidade regulatória, desenvolvida por um profissional da regulação e que pode ser utilizada por toda e qualquer agência que esteja interessada nesse modelo.

O trabalho da CGU (BRASIL, 2022) também tem evoluído. Agora denominado *Quali-Reg*, em 2023, no Congresso da Abar, foi apresentado que novas agências aderiram ao projeto, ampliando ainda mais o leque de conhecimento sobre a estrutura dessas unidades governamentais.

4 | CONHECENDO O CICLO REGULATÓRIO

Quando o intuito de um trabalho é avaliar qualidade regulatória, o critério mais importante e natural é conhecer o ciclo regulatório, tal seja: o conjunto de estágios que compõem o processo de produção das intervenções regulatórias.

Segundo o documento Diretrizes Gerais e guia orientativo para elaboração de Análise de Impacto Regulatório (BRASIL, 2023), o ciclo regulatório é composto pelas seguintes etapas: análise de impacto regulatório, elaboração da minuta de norma, consulta e/ou audiência pública, decisão da autoridade decisória, implementação, fiscalização, monitoramento, avaliação e revisão.

Um outro exemplo é o trabalho da Anvisa (Anvisa, 2021) que por meio da portaria nº 162 de 12/03/2021 também normatizou o seu ciclo regulatório, prevendo 4 fases: **Planejamento Regulatório**, quando ocorre a elaboração da Agenda Regulatória e é seguida pela fase de estudos para **Construção da Intervenção Regulatória**, momento em que se desenvolvem as etapas do fluxo regulatório, incluindo a realização da AIR. Logo após, estão os processos que ocorrem na fase *ex post*, onde se deve realizar o **Monitoramento e Avaliação do Resultado Regulatório** (M&ARR) com o propósito de verificar a eficácia, a efetividade e o impacto das normas e a **Gestão do Estoque de Normas**, que visa o acompanhamento, organização, revisão e consolidação das normas editadas pela Anvisa.

Observe-se que diferentes agências terão diferentes nomes e diferentes etapas para seus ciclos. No geral os ciclos são bem parecidos em suas estruturas. Entretanto, nem todas as agências têm seu ciclo normatizado, como no caso da Anvisa, mas isso não significa que ele não esteja sendo executado.

Outrossim, um fator muito importante a ser destacado para que o ciclo regulatório seja bem-sucedido, sendo uma das questões mais relevantes, é a capacidade técnica do

corpo de servidores da agência reguladora. Vale ressaltar que não basta que ele tenha formação técnica condizente. É preciso ter *expertise* no tema da regulação em si e que seja capacitado de forma periódica. Trata-se de um aspecto que estará diretamente atuando em pelo menos 8 das 9 etapas do ciclo regulatório.

A despeito de seguir o ciclo regulatório estipulado, as atividades das agências podem incluir as mais diversas boas práticas regulatórias a depender do modal que se está regulando. Além disso, também deve ser considerado se é fase de regulação ou de fiscalização, por exemplo. Somando-se a isso, existe ainda a fase da gestão do estoque regulatório e da Análise do Resultado Regulatório. Nesses casos, a boa prática, poderá não estar normatizada e sequer ficará ‘visível’ a terceiros.

Portanto, para adentrar ao tema da qualidade regulatória e avaliá-lo é indispensável considerar o ciclo regulatório.

5 | AS FALÁCIAS DA PESQUISA EMPÍRICA SOBRE MATURIDADE INSTITUCIONAL DAS AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS

Postas as questões conceituais trazidas até aqui, a partir desse ponto passaremos a apontar as falácias trazidas pelo livro de JORDÃO *et al.* (2024)

O livro, em sua apresentação, traz a seguinte informação:

Este livro traz informações sobre o desenho e o funcionamento das agências reguladoras estaduais, para que se possa medir e comparar o grau de maturidade institucional dessas entidades.

(...)

Para tanto, ela foi dividida em três partes. A parte 1 examina a organização e a forma de funcionamento das agências reguladoras estaduais a partir de uma análise formal da normatização correlata. Ou seja, examina-se o desenho estabelecido nas **normas**, sem verificar se essas normas são cumpridas na realidade. Já as partes 2 e 3 levantam informações sobre elementos de maturidade institucional das agências estaduais que dizem respeito ao seu funcionamento na realidade. Na parte 2, o foco recai sobre o corpo dirigente das agências desde a sua criação, a fim de analisar indicadores relacionados à sua independência e à qualificação técnica. Na parte 3, foram analisados dados sobre alocação e utilização de recursos orçamentários às agências estaduais, de forma a avaliar indicadores relacionados à autonomia financeira. (grifos acrescentados)

Como se vê o livro pretende fazer uma demonstração da maturidade institucional das agências com base em suas normas, sem, contudo, se preocupar com a realidade.

Existem outros aspectos que merecem destaque já na apresentação, pois esclarece muito sobre o trabalho. Entretanto, serão abordados nos tópicos seguintes.

5.1 Primeira falácia: A denominação dada ao escopo da pesquisa - Medir e comparar o grau de maturidade institucional

Neste tópico vamos demonstrar que a denominação dada ao estudo constante do livro de Jordão *et al.* (2024) não pode ser considerada uma pesquisa sobre maturidade. A mera utilização do termo 'maturidade' não possui o condão de transformar uma pesquisa num trabalho capaz de medir a maturidade.

Como demonstrado no primeiro tópico deste trabalho os modelos de maturidade possuem um método a ser aplicado para que possa ser assim denominado.

Ao analisar o trabalho de Jordão *et al.*, é possível identificar indubitavelmente que não foi utilizado um modelo de maturidade.

O trabalho é uma pesquisa rasa, feita apenas nas normas, ou seja, nas leis de criação das agências e apresentados, como o próprio trabalho esclarece, a partir de três perspectivas diferentes:

Num primeiro momento, apresentam-se os resultados agregados, que permitem ao leitor conhecer a realidade média de cada um dos aspectos das agências reguladoras estaduais sob análise. Em seguida, os achados são apresentados de forma comparativa, para que o leitor possa avaliar os resultados de cada agência em perspectiva diante das demais. Finalmente, num terceiro momento, dá-se enfoque aos achados particulares de cada uma das agências pesquisadas. (vide página 8, grifos acrescidos).

Primeiramente, destaco que não é possível ao leitor **conhecer a realidade** das agências, por meio deste trabalho, se a proposta do trabalho não foi verificar se essas normas são cumpridas na realidade, como afirmado pelos próprios autores no início da apresentação do livro._

Em seguida, como se observa dos momentos em que o trabalho se apresenta, não é possível identificar as características de modelos de maturidade básicas como indicados por FRASER *apud* Meneguín e Dantas (2020) tais sejam: número de níveis ou estágios, um nome para cada estágio, descrição das características de cada, dimensões ou processos-chave para cada um dos níveis, atividades realizadas em cada processo-chave para cada um dos níveis.

Somando-se a isso, tampouco no livro constam os requisitos de BECKER *apud* Meneguín e Dantas (2020), ou seja, comparação com modelos de maturidade já existentes, procedimento iterativo para aperfeiçoamento do modelo, avaliação de usabilidade e efetividade, identificação da relevância do problema, definição do problema, apresentação dos resultados com foco nos usuários do modelo.

O resultado da pesquisa é apresentado de forma gráfica, numa espécie de classificação. Entretanto, não indica sequer os níveis ou estágios que são essenciais para um modelo que possa ser denominado como modelo de maturidade. De igual forma, não demonstra qualquer processo iterativo.

Além disso, como restou esclarecido, modelos de maturidade são ferramentas de gestão e foram criados para orientar esforços de uma organização na direção de uma melhor gestão, desempenho e efetividade. Nada disso, está descrito no livro. Como não existem sequer os níveis, lhes falta, por conseguinte, a descrição das características de cada estágio, os processos-chave para cada nível, entre outros.

Cumpra esclarecer, que a pesquisa sequer foi validada pelos entes pesquisados, que é uma das etapas essenciais do desenvolvimento de um modelo de maturidade. Os critérios considerados como relevantes para ‘medir a capacidade institucional’ (sic) das agências reguladoras foram sumariamente indicados pelos próprios autores, que conforme demonstra em seus currículos, podem ser especialistas em direito regulatório, mas certamente esse conhecimento, não os faz, por si só, especialistas em regulação ou qualidade regulatória.

Conforme se extrai do trabalho da CGU (BRASIL, 2018), inicialmente chamado de “Ferramenta de avaliação da maturidade regulatória” na descrição da metodologia para construção da ferramenta, consta o importante passo da validação:

Com o primeiro modelo de questionário concluído, o segundo passo foi justamente convidar profissionais capacitados, que desenvolvem estudos e trabalhos que lidam com o tema de regulação, para a realização de um Workshop (ocorrido em abril/2018) que assegurasse a validação das questões desenvolvidas.

Após a realização deste Workshop, o próximo passo é a aplicação do questionário para profissionais que lidam com a temática de regulação em suas atividades diárias, para que seja feita uma ponderação da importância das perguntas para a construção de um indicador que meça o atingimento de um nível de maturidade regulatória.

(...)

Após o questionário ter sido concluído, suas questões terem sido ponderadas com relação ao grau de importância para a construção de um indicador de maturidade regulatória e também ter sido realizada a calibração por meio de equações estruturais, inicia-se a fase de aplicação de pilotos, que consiste em realizar um teste de sensibilidade com entes previamente selecionados sobre os possíveis resultados alcançados com a Ferramenta

Observa-se que é possível verificar que foram ouvidos profissionais capacitados em regulação, depois o trabalho foi apresentado para que profissionais que trabalham na área fizessem uma ponderação e em seguida o questionário foi aplicado na forma de um piloto para entidades previamente selecionadas. Ou seja, o modelo de maturidade desenvolvido, foi validado por quem seria avaliado. Uma das etapas mais importantes para o desenvolvimento de um modelo de maturidade.

À vista disso, resta cristalino que o objetivo do livro de Jordão *et al.* (2024) é o leitor e não as agências reguladoras. Logo, não se trata de avaliar o grau de maturidade institucional, uma vez que sequer foi desenvolvida uma ferramenta idônea capaz de medir

a maturidade. Trata-se tão somente, de uma mera pesquisa legislativa, sem compromisso com a realidade, que apresenta uma classificação das agências de acordo com o que os autores julgam ser relevantes.

É possível concluir que o termo ‘maturidade’ foi utilizado de forma distorcida, sem embasamento técnico, consistindo numa desnecessária e infundada exposição das agências pesquisadas.

Atribuir um nome a uma pesquisa, sem, contudo, aplicar o método que lhes exige o nome constitui a primeira falácia do livro.

5.2 Segunda falácia: A escolha do escopo da pesquisa - Medir e comparar o grau de maturidade institucional

Com efeito, parece tratar-se da mesma falácia, mas aqui vamos aprofundar quanto ao aspecto denominado ‘institucional’.

Na apresentação do livro os autores esclarecem que: *“este livro traz informações sobre o desenho e o funcionamento das agências reguladoras estaduais, para que se possa medir e comparar o grau de maturidade institucional”*. (JORDÃO *et al.*, 2024, pag. 7)

Por maturidade institucional definiram como *“análise formal da normatização correlata”* e

...levantam informações sobre elementos da maturidade institucional das agências estaduais que dizem respeito ao seu funcionamento na realidade. Na parte 2, o foco recai sobre o corpo dirigente das agências desde a sua criação, a fim de analisar indicadores relacionados à sua independência e qualificação técnica. Na parte 3 foram analisados dados sobre a alocação e utilização e recursos orçamentários, de forma a avaliar indicadores relacionados à sua independência financeira. (JORDÃO *et al.*, 2024, pag 8)

Classificar a maturidade das agências estaduais por meio de critérios exclusivamente institucionais como independência institucional e financeira é uma falácia. O arranjo institucional é apenas um aspecto das agências reguladoras. A maturidade regulatória é muito mais relevante do que a inventada maturidade institucional.

Como demonstrado neste trabalho, a qualidade da regulação está em aspectos outros, muito mais no seu ciclo regulatório, na participação social, na execução de ferramentas seguras de fiscalização, em mecanismos de controle e nas atividades *ex post* do que no seu desenho normativo.

Ademais, como dito pelos próprios autores, sequer verificaram se a lei é cumprida na realidade. Vejamos, por exemplo, um dos critérios estudados pelos autores: autonomia financeira. Para esse critério, foi verificado se na lei de criação da agência existe a previsão de taxa regulação. Em caso positivo, lhes era atribuída a pontuação correspondente, elevando o nível de convergência da agência. Entretanto, isso por si só, não garante que a agência reguladora tenha, de fato, autonomia financeira.

Na maioria das vezes, quando existe a previsão legal de taxa de regulação isso consiste numa autonomia de *receita*, entretanto, no momento da execução das despesas essa autonomia é mitigada, seja por meio de decretos de redução de gastos que atingem todos os entes estatais de forma indistinta, seja porque as agências utilizam o mesmo sistema de finanças que as secretarias devem utilizar, seja porque outros mecanismos ferem a liberdade de atuação, limitando a autonomia, entre outros.

As agências são autarquias, e, como tal estão inseridos na estrutura administrativa dos estados e seguem as regras de execução orçamentária dos estados. Independente de serem denominadas como ‘autarquias em regime especial’, os governos, em sua grande maioria, não as diferenciam de outros entes estatais. Ainda há muito que se evoluir nesse quesito.

Em muitos casos, apesar da previsão de taxa de regulação, na realidade a agência não possui autonomia de forma plena. Vejamos um exemplo: A Artesp recebeu do livro a nota 1 para autonomia financeira, visto que possui previsão de taxa de regulação. Entretanto, até o final de 2023 era obrigada por lei a transferir para os cofres do estado o seu superávit financeiro, por força da lei 17.293⁸ de 15/10/2020. Com base nessa informação, é possível afirmar que a Artesp possui autonomia financeira?

Nesse contexto, fica plenamente demonstrada a falácia da pesquisa. A mera previsão legal de existência de taxa de regulação não significa, necessariamente, autonomia financeira.

Outro aspecto distorcido da dita avaliação institucional está no que se denominou por qualificação técnica das agências. O livro amparou sua avaliação, exclusivamente, por meio da formação de seus dirigentes, o que não poderia ser mais equivocado.

As agências reguladoras possuem corpo técnico próprio, em sua maioria, altamente qualificado e especializado. E é esse corpo técnico que trabalha efetivamente no ciclo regulatório que é o que garante a qualidade da regulação e não seus dirigentes. É cediço que as decisões finais são tomadas por seus diretores, mas os regulamentos, as ações de fiscalização e de gestão do estoque regulatório, são executadas pelo seu corpo técnico.

Nesse sentido, o perfil técnico dos dirigentes é desejado e valorizado, mas esse perfil técnico não se consubstancia exclusivamente em graus acadêmicos como mestrado ou doutorado. A reconhecida capacidade técnica em suas respectivas áreas de atuação, mostra-se mais relevante para a atuação diária e a boa regulação.

Diante disso, a melhor avaliação da maturidade para as agências é a Maturidade Regulatória. Um escopo que avalia dimensões muito maiores e mais amplas que vão além dos critérios meramente institucionais, que são importantes, mas representam apenas uma dimensão para se avaliar a maturidade das agências.

Ademais, Modelos de Maturidade, como explicado neste trabalho, são excelentes ferramentas de gestão para promover o amadurecimento das entidades, comparando o

⁸ Essa lei foi revogada em novembro de 2023, pela lei 17.843/2023.

“onde está” com as melhores práticas de determinado setor, para fornecer uma visão de “onde se deve melhorar”. Entretanto, sempre voltando o seu olhar internamente e não comparativamente e externamente como demonstrado no livro sob análise.

À vista do exposto, resta cristalino que avaliar a maturidade dita institucional das agências trata-se de uma falácia, pois o mais relevante é a avaliação da maturidade regulatória das agências.

5.3 Terceira falácia: a escolha do padrão comparativo

Efetivamente, o trabalho de Jordão *et al.* (2024) utiliza como modelo teórico ideal o modelo federal e as melhores práticas internacionais. Vejamos a afirmação:

Para identificar, na normatização relativa às agências estaduais, indicadores de maturidade institucional, a pesquisa adotou o seguinte procedimento. Valendo-se da experiência nacional no âmbito federal e nas melhores práticas recomendadas pelas organizações internacionais, concebeu-se um modelo teórico ideal de agência reguladora. Esse modelo teórico ideal compunha-se de três dimensões: (i) autonomia institucional; (ii) governança; e (iii) neutralidade política. Em cada uma dessas dimensões atribuíram-se propriedades formais específicas, a elas correspondentes. Na sequência, buscou-se identificar a presença de cada dimensão na normatização relativa de cada agência. A pontuação obtida pelas agências a partir desse procedimento indicaria uma maior ou menor proximidade ao modelo teórico ideal preliminarmente concebido. (págs. 24 e 25)

Como se observa, em nota de rodapé da página 25 cita como referência internacional a OCDE, por meio de Recomendação emitida sobre Política Regulatória e Governança em escala global, e, a Diretriz 2018/1972 do Parlamento Europeu. Também utiliza como parâmetro o Banco Mundial, conforme notas de páginas 131 e 136.

Decerto que tal escolha metodológica é deveras infeliz. Se a pretensão era classificar agências estaduais, tão somente, o mais acertado seria criar um padrão possível dentro dos moldes estaduais.

Com efeito, eleger uma agência estadual dentre as existentes para servir de parâmetro, seria uma escolha mais adequada. Fazer um compilado do que há de melhor em várias agências reguladoras estaduais e criar um parâmetro, seria outra possibilidade. Entretanto, estabelecer parâmetros europeus e internacionais, ao lado do modelo federal, como modelo ideal de agência reguladora estadual é pretender realmente ficar no campo do modelo teórico, praticamente impossibilitando qualquer agência estadual de alcançar o topo da classificação. Aliás, nenhuma⁹ alcançou.

As agências reguladoras estaduais são intrinsicamente diferentes entre si. Foram criadas por legislações diferentes e únicas para cada uma delas. Ou seja, cada agência estadual tem sua lei de criação própria, possui um desenho institucional e um regramento

⁹ Vide gráfico com o resultado agregado de página 51

regulatório único. Ademais regulam serviços e contratos diferentes, e, em diferentes realidades de mercado, tendo em vista as diferentes realidades do nosso país. Não se pode, sob pena de apresentar uma falsa escala, serem comparadas entre si, como o produto apresentado no livro em discussão.

Sob esse viés, não podemos esquecer que existe, inclusive, casos de agências reguladoras dentro do mesmo estado e que possuem regramento legal diferente. Só para exemplificar, temos o caso de São Paulo, onde estão ARTESP e ARSESP. Na avaliação do livro estão em 20^a e 18^a colocação quanto ao nível de convergência criado. Estamos falando de agências que estão no estado mais rico do país, representando 50% do PIB brasileiro. As referidas agências são frequentemente consultadas por outras, dada sua *expertise* técnica reconhecida pelo setor, por sua abrangência de atuação, variedade de contratos regulados e tempo de criação.

Em verdade, avaliar a maturidade das agências por meio da mera comparação de seus normativos se mostra um equívoco.

Algumas obrigações ou previsões legais, diria que a maior parte delas, independem de sua efetivação por meio da atuação das agências reguladoras. Não existe nenhum mecanismo de ação que as faça progredir quanto a esses quesitos. Por exemplo, a instituição de taxa de regulação, depende da atuação cotidiana da agência evoluir nesse quesito?

Efetivamente, a maioria das alterações legislativas necessitam de vontade política e não da atuação cotidiana da agência. Nesse contexto, vejamos, por exemplo a dimensão de “Grau de vinculação à PGE” estabelecido no livro. O próprio autor do livro, em outro trabalho, assim se manifestou:

O ideal seria cogitar de uma carreira específica para os procuradores da agência. Alguns entendem que, para isso, seria necessário o STF (Supremo Tribunal Federal) superar a posição adotada no julgamento da ADI 145/CE e em outros precedentes nos quais entendeu que a existência de órgãos jurídicos no âmbito das autarquias e fundações distintos da procuradoria-geral afronta o artigo 132 da Constituição Federal. Contudo, o STF já excepcionou essa regra na ADI 5215, que admitiu a criação de carreira jurídica separada da da procuradoria-geral no caso de universidades. No entendimento do STF, a carreira separada nesse caso seria por um lado uma decorrência da autonomia universitária e por outro lado um instrumento indispensável para defendê-la. Com ainda mais razão, essa exceção deveria ser aplicada às agências reguladoras, em vista da essencialidade da preservação da independência para o bom desempenho da missão dessas entidades. (RIBEIRO e JORDÃO, 2021)

De fato, para se alcançar a independência jurídica será necessária uma alteração constitucional, não apenas uma alteração legislativa. No presente caso, a agência reguladora possui pouco ou nenhuma ação que possa fazer que pode melhorar este quesito, o que a impede, inevitavelmente, de atingir a nota máxima no modelo desenvolvido por Jordão *et al.* (2024)

Todavia, como já demonstrado, a boa regulação não se faz apenas com leis. Existem práticas regulatórias que não estão previstas nas leis das agências reguladoras e que são por elas praticadas. Isso é um objeto de estudo relevante e que demonstra de fato a qualidade regulatória de uma agência e não pesquisar seu escopo legal.

Vejamos o que a própria OCDE *apud* Meneguín e Dantas entende como a regulação pode ser melhorada:

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE tem dedicado atenção ao estudo e registro do tema. No documento Recomendação sobre Melhoria da Qualidade Regulatória (OECD Recommendation on Improving the Quality of Government Regulation), a Organização propõe um roteiro segundo o qual a boa regulação deve:

- buscar resolver problemas e alcançar metas claramente definidas e ser eficaz na consecução desses objetivos;
- ser fundamentada em evidências e proporcional ao problema identificado;
- estar fundamentada em uma base legal sólida;
- produzir benefícios que justifiquem os custos;
- considerar a distribuição dos seus efeitos entre os diferentes atores e grupos;
- minimizar os custos administrativos e eventuais distorções de mercado resultantes de sua implementação;
- ser clara e compreensível aos regulados e usuários;
- ser consistente com outros regulamentos e políticas;
- ser elaborada de modo transparente, com procedimentos adequados para a manifestação efetiva e tempestiva de atores e grupos interessados; e
- considerar os incentivos e mecanismos para alcançar os efeitos desejados, incluindo estratégias de implementação que potencializem seus resultados.

Diante disso, é possível concluir que a boa regulação e a qualidade regulatória não necessitam exclusivamente de boas leis de criação das agências para serem alcançadas. Organizar as agências estaduais em uma classificação, tomando por base, exclusivamente o critério de suas normas, para avaliar sua maturidade, é apenas mais uma falácia.

5.4 Quarta falácia: A avaliação binária

Como se observa do livro em discussão a avaliação se dá de forma binária. Destaca-se o trecho que esclarece esse atributo:

Para se proceder à análise da normatização levantada com base nessas três dimensões, os dados identificados foram submetidos a processo de classificação em valores booleanos, sendo atribuída numeração “1” se a característica de interesse estava presente ou “0” se a característica de interesse não estava presente. (JORDÃO *et al.*, pág. 24)

Com efeito, valores booleanos são valores lógicos que podem assumir apenas dois valores: verdadeiro ou falso. (COHEN, 2015). Como será demonstrado, essa avaliação demonstra-se inadequada para apurar a realidade dos fatos. Todavia, já está explícito que esse não foi o compromisso do livro sob análise.

Meneguín e Dantas (2020), apontam qual o melhor método a ser aplicado para a utilização de um modelo de maturidade, vejamos:

Considerando que o objetivo do modelo é definir qual o atual nível de maturidade e quais atividades devem ser incorporadas para alavancar a qualidade regulatória da instituição, opta-se pelo uso de um questionário de avaliação individual. As perguntas que comporão este questionário devem avaliar em qual grau cada uma das atividades descritas na matriz de maturidade são realizadas através do uso de uma escala likert. Assim, a partir das respostas é possível mensurar a adesão às boas práticas regulatórias e, conseqüentemente, o seu nível de maturidade. (grifos acrescentados)

A escala Likert, segundo MUGUIRA (2024) é uma ferramenta de avaliação que permite aos pesquisadores questionarem indivíduos sobre seu nível de concordância ou discordância com afirmações específicas. Diferentemente de perguntas simples de “sim” ou “não”, essa escala permite uma avaliação mais detalhada das respostas dos entrevistados.

A literatura elege a escala Likert como a mais adequada para aferição da maturidade, pois ela é uma ferramenta de avaliação qualitativa, e não meramente quantitativa. Tal explicação é defendida por COSTA JÚNIOR (COSTA JUNIOR *et al.* 2024) conforme descrito a seguir

A escala Likert está inserida neste contexto, tendo sido método popular entre cientistas sociais e pesquisadores de engenharia da qualidade para coletar e medir a percepção dos indivíduos dentro de determinado contexto, fornecendo conhecimento a partir de avaliações qualitativas do universo de estudo.

Importante destacar que na escala de Gonçalves (2021) além dos estágios de desenvolvimento, a resposta aos questionamentos deve ser dada atribuindo-se conceitos de 0 a 4 pontos para cada questionamento, conforme segue:

- 0 - Não atende
- 1 - Não atende, mas apresenta aspectos positivos
- 2 - Sim atende, mas apresenta aspectos negativos
- 4 - Atende integralmente

A ferramenta da CGU (BRASIL, 2022) denominada Programa de Aprimoramento da Qualidade Regulatória ou Quali-Reg, traz 03 pontuações, vejamos:

Cada um dos 38 componentes indicados é composto por variados quesitos (total de 128), sendo, para cada quesito, atribuído as seguintes pontuações: 0,0 (não atendido), 0,5 (parcialmente atendido) e 1,0 (totalmente atendido). A pontuação de cada componente é calculada pela média simples da pontuação dos seus respectivos quesitos.

Sob esse viés, fica claro que os modelos de maturidade apresentam escalas não-binárias, pois a simples resposta verdadeiro ou falso, ainda que exclusivamente para análise da legislação das agências, não é suficiente para avaliar a realidade em que ela se situa.

Cabe destacar, nesse contexto, novamente o caso da Artesp. Apesar da previsão de taxa de regulação, na realidade a agência não possuía autonomia de forma plena, na época do estudo ante as limitações da Lei 17.293/2020¹⁰. O mais adequado seria se a resposta dada, pudesse receber critério de Gonçalves (2021) “*Sim atende, mas apresenta aspectos negativos*”, ou como na avaliação da CGU (BRASIL, 2022): “*parcialmente atendido*”

Em verdade, esse é apenas um dos aspectos avaliados que demonstra que a nota alcançada na pesquisa de Jordão *et al.* poderia ser alterada. Certamente, na avaliação de toda a pesquisa, outras respostas também representariam muito mais adequadamente o nível de classificação de cada agência, do que o proposto no livro, caso a escala não fosse binária.

Consequentemente a utilização da escala binária apresenta uma versão distorcida da realidade, pois não abarca todas as respostas que compõem de forma correta uma análise qualitativa e nisso consiste esta falácia.

6 I CONCLUSÃO

Decerto que a insegurança jurídica é um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento do Brasil. Quando se apresentam dados, de forma estritamente quantitativa, com distorções e falácias, sem compromisso com a realidade, corre-se o risco de afetar setores que são regulados, mostrando um cenário regulatório que não existe.

De fato, livros como esse devem ser impavidamente enfrentados, pois não se pode permitir que o trabalho das agências reguladoras seja desacreditado, sob pena de se afastar importantes investimento do país.

Ademais, ficou demonstrado que os aspectos estudados no livro de Jordão *et al.* não são suficientes para avaliar a maturidade regulatória, tampouco se constitui num real modelo de maturidade. Aliás, sequer tem compromisso com a realidade, como apontado.

As agências reguladoras são atacadas de tempos em tempos. Com efeito, esses ataques já são até esperados de governos, pois é cediço os interesses que estão envolvidos. Entretanto, é forçoso reconhecer que a cada ataque sofre-se uma perda que se acumulam no decorrer do tempo. Os estudiosos e acadêmicos deveriam ser parceiros, buscar alternativas de melhoria, contribuir e cooperar e não apresentar um instrumento meramente estatístico que não proporciona o crescimento, tampouco o aprimoramento da atividade regulatória. Afinal, o futuro do Brasil passa pela regulação.

¹⁰ Vide item 8

Outros aspectos, ainda podem ser aprofundados na análise do livro em questão, como por exemplo, a forma como as respostas foram alcançadas pelo questionário. Em modelos de maturidade os questionários devem ser respondidos, por quem será avaliado, com profundo compromisso com a realidade dos fatos e não por pesquisadores externos, que sequer tem compromisso com a realidade. Solicitar respostas por meio da LAI¹¹ gera as distorções como indicados pelos próprios autores¹².

É válido pontuar ainda que o livro não apresenta uma conclusão. Sequer uma proposta de melhoria, o que só afasta ainda mais a pesquisa de um modelo de maturidade, não podendo ser assim classificado.

À luz dessas considerações, entende-se que a melhor alternativa para as agências reguladoras é utilizar os modelos de maturidade, da forma certa, para qual foram criados e são eficazes: como ferramentas de gestão. Desta forma, as agências devem, para o bem de suas instituições estabelecer internamente, qual é o seu modelo de maturidade ideal, aonde querem chegar, avaliar-se periodicamente, e assim deixarem de ser refém de modelos tantos, sejam modelos criados por órgãos de controle ou modelos distorcidos por quem quer que seja.

Mister compreender que as agências reguladoras estão no momento propício de avançar na lição dos Professores Doutores Martin Lodge e Kai Wegrich apud PROENÇA (2009), que ensinam que *“O que importa não é meramente ter regulação, mas encontrar o regime regulatório apropriado à luz das características do país.”* Sob esse viés, o avanço está em cada agência desenvolver seu próprio modelo de maturidade, de acordo com as características próprias da região regulada e de sua realidade, muito menos normativa e muito mais com vistas à qualidade regulatória.

REFERÊNCIAS

ANVISA. Melhoria da Qualidade Regulatória. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/regulamentacao/qualidade-regulatoria>> Acesso em: 12 novembro de 2024.

BRASIL, Diagnóstico da capacidade institucional para Regulação. Brasília: Secretaria Federal de Controle Interno-CGU, 2022. Disponível em< <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/qualireg/arquivos/diagnostico-da-capacidade-institucional-para-regulacao-qualireg.pdf>> Acessado em 19.11.2024

BRASIL, Diretrizes gerais e guia orientativo para elaboração de Análise de Impacto Regulatório – AIR. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2023. Disponível em: < https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/diretrizes-gerais-e-guia-orientativo_final_27-09-2018.pdf/view> Acessado em 12/12/2024

¹¹ Lei da Acesso à informação: Lei 12.527/2011.

¹² Vide página 127, onde manifestaram que houve casos onde as perguntas não foram respondidas, ou as respostas foram incompletas.

BRASIL, Ferramenta de avaliação da maturidade regulatória. Brasília: Ministério da Transparência e controladoria-geral da União, 2018. Disponível em < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/qualireg/arquivos/objetivo-e-metas-maturidade-regulatoria.pdf>> Consultado em 12.11.2024

COHEN, Marcelo. Expressões lógicas e comandos de seleção. Porto Alegre: PUCRS, 2015. Disponível em <https://www.inf.pucrs.br/flash/algfis/aulas/selecao/build/selecao/BooleanValuesandBooleanExpressions.html> Acessado em 17/12/2019

COSTA JUNIOR, João Florêncio; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo de; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês e SILVA, Polyana Tenório de Freitas e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones a las ciencias Sociales**. São José dos Pinhais, v.17, n.1., p. 360-376, 2024.

GONÇALVES, Danielle Zanoli. O uso de modelos de maturidade como instrumento de gestão para melhoria da qualidade regulatória para o desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, Soraya Araújo Uchoa (org). **As ciências sociais aplicadas e seu protagonismo no mundo contemporâneo 2**. Atena Editora: Ponta Grossa-PR, 2022.

JORDÃO, Eduardo; THEVENARD, Lucas; SCHWAITZER, Bernardo. Agências Reguladoras Estaduais: pesquisa empírica sobre sua maturidade institucional. Jurispodium: São Paulo, 2024

MALAGUTTI, Thiago Francisco; SILVA, Diego Fernandes; ALVES, Elvisney Aparecido. Gestão da Qualidade: Percepção do nível de maturidade de uma empresa. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2015. Disponível em < https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_207_232_27709.pdf> Acessado em 07.11.2024

MENEGUIN, Fernando B.; DANTAS, Guilherme Borba. Como aprimorar a qualidade regulatória – modelos de maturidade. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, Junho 2020 (Texto para discussão nº 279) Disponível em: www.senado.leg.br/estudos. Acesso em: 18 jun.2020

MUGUIRA, Andres. Escala Likert: O que é e como usar. QuestionPro: Seattle, WA. Disponível em < <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/o-que-e-escala-likert/>> Acessado em 18.11.2024

NASCIMENTO, Adelson Pereira do; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de; FILHO, Hélio Zanqueto. Maturidade de sistemas de Gestão da Qualidade como um construto da Segunda Ordem. XXXVI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em < https://arquivo.anpad.org.br/diversos/download/63/2012_GOL1673.pdf> Acessado em 07.11.2024

PROENÇA, Jadir Dias (org.). Desafios da Regulação no Brasil. Brasília: ENAP, 2009

RAMOS, Davidson. Blog da Qualidade. Gurus da qualidade: Philip Crosby, 2017. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-philip-crosby/> Acessado em: 08.11.2024.

RIBEIRO, Maurício Portugal; JORDÃO, Eduardo. Agências Reguladoras independentes, só com procuradorias independentes. Agência Infra, 11 de fevereiro de 2021. Disponível em < <https://agenciainfra.com/blog/infradebate-agencias-reguladoras-independentes-so-com-procuradorias-independentes/>> Acessado em 13/11/2024.

SÃO PAULO. Lei 17.293 de 15 de outubro de 2020.