

# Prêmio FGV Direito Rio - Melhores Práticas em Regulação

## Projeto – Monitoramento da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 da ANTT

### Delimitação do Problema

A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) desempenha um papel crucial na regulação dos transportes terrestres no Brasil, sendo responsável por promover a ordem, a eficiência e a segurança no setor. O planejamento da atividade normativa é essencial para alcançar esses objetivos, uma vez que orienta a criação e atualização de normas e regulamentos que regem o funcionamento dos modos de transportes terrestres, garantindo padrões de qualidade, segurança operacional e sustentabilidade, enquanto fomenta o desenvolvimento contínuo e a inovação nesse setor vital para a economia e a sociedade brasileira.

Dessa maneira, é fundamental que a Agência considere a complexidade do setor, acompanhe as mudanças tecnológicas, equilibre os interesses dos *stakeholders* e estimule a cooperação entre as diferentes esferas governamentais para uma implementação efetiva das regulamentações. Como consequência, o planejamento da atividade normativa da ANTT enfrenta diversos desafios que exigem uma abordagem abrangente e estratégica. A superação desses desafios contribui para o desenvolvimento de um ambiente regulatório adequado e eficiente para o setor de transportes terrestres no Brasil.

Nesse sentido, a ANTT publica a cada biênio sua Agenda Regulatória, que é um instrumento estratégico de planejamento e objetiva identificar as principais demandas regulatórias do setor de transportes terrestres e estabelecer as ações prioritárias a serem realizadas pela Agência durante sua vigência. A Agenda Regulatória serve como um guia no estabelecimento de suas prioridades e na alocação de recursos para o desenvolvimento de normas e regulamentações. O instrumento visa ampliar a transparência e previsibilidade no processo regulatório, permitindo que os *stakeholders* e a sociedade em geral conheçam as temáticas que serão priorizadas pela Agência, possibilitando sua participação e contribuição no processo decisório.

Um dos principais desafios enfrentados por agências reguladoras no monitoramento de suas ações regulatórias é a falta de recursos adequados para realizar um monitoramento efetivo das políticas regulatórias. Isso inclui a reduzida capacidade operacional para executar os projetos, infraestrutura insuficiente e deficiência nos sistemas de coleta e análise de informações. A ausência de recursos adequados compromete a capacidade das agências reguladoras de acompanhar a implementação das regulamentações, identificar os problemas e tomar medidas corretivas, de forma a tornar os cronogramas dos projetos mais aderentes.

Além disso, a falta de coordenação entre as diferentes unidades dentro de uma autarquia é um problema crítico. Uma agência reguladora é composta por várias unidades organizacionais responsáveis por tratar diferentes assuntos e temas regulatórios. A ausência de planejamento e de uma comunicação eficiente entre essas unidades leva à despadronização, à redundância de esforços, lacunas na implementação de políticas públicas e dificuldades na busca por soluções integradas. A falta de coordenação prejudica a eficiência das agências reguladoras e a implementação efetiva das medidas regulatórias.

Ademais, a falta de participação e transparência no processo regulatório também é um problema a ser enfrentado. A ausência de mecanismos robustos de participação social e envolvimento das partes interessadas prejudica a coleta de informações necessárias para a elaboração das regulamentações e reduz a aceitação e conformidade das mesmas. A falta de transparência no processo decisório não apenas mina a confiança pública, mas também dificulta a identificação e a correção de lacunas e falhas nas políticas regulatórias.

Em suma, o monitoramento da execução dos projetos regulatórios e a coordenação de uma agenda regulatória efetiva podem enfrentar vários problemas complexos: falta de recursos adequados, falta de coordenação entre unidades organizacionais, complexidade do setor de transportes terrestres e deficiências na participação e transparência. Dessa forma, esses

problemas podem impactar diretamente a eficiência da Agência e a efetividade na implantação da política pública estabelecida para o setor.

### **Definição do Projeto**

A elaboração da Agenda Regulatória e o processo de monitoramento da execução dos projetos regulatórios são etapas distintas, porém complementares, dentro da governança regulatória. A elaboração refere-se ao planejamento estratégico prévio realizado mediante análise criteriosa de problemas socioeconômicos, demandas do setor e consultas públicas, com o objetivo de identificar e priorizar as ações regulatórias a serem implementadas em um determinado período. Nesse contexto, a elaboração da Agenda Regulatória envolve uma abordagem prospectiva, com foco na antecipação de necessidades regulatórias e no estabelecimento de diretrizes para a formulação de políticas públicas adequadas. Também são estabelecidos cronogramas de execução das macroetapas dos projetos regulatórios, garantindo a previsibilidade de cada produto a ser entregue no desenvolvimento do ato normativo. Assim, é realizado um planejamento detalhado que estabelece as macroetapas para cada projeto, permitindo uma clara visualização do progresso ao longo do tempo.

Por outro lado, o monitoramento da execução dos projetos constantes na Agenda Regulatória é uma etapa fundamental para garantir o cumprimento dos cronogramas predeterminados e a entrega eficiente das resoluções regulatórias. Para isso, são empregados mecanismos de acompanhamento sistemático ao longo de todo o processo, tendo como produto inicial o planejamento detalhado e as respectivas macroetapas definidas na elaboração da Agenda, permitindo uma clara visualização do progresso ao longo do tempo. Durante a execução dos projetos ao longo do biênio, a equipe de monitoramento é responsável por identificar possíveis obstáculos e tomar medidas preventivas para evitar possíveis atrasos identificados, relatando para instâncias superiores quando tomadas de decisões estratégicas são necessárias. Para manter a qualidade das informações em todas as instâncias do processo, são reportados regularmente o *status* das atividades e eventuais desvios em relação ao cronograma, gerando painéis informativos e relatórios de acompanhamento.

Além disso, faz parte da rotina do monitoramento a realização de reuniões periódicas com os envolvidos, promovendo a comunicação e a troca de informações, bem como a revisão e realinhamento dos planos, caso ocorram mudanças estratégicas significativas no andamento dos projetos. Dessa forma, o monitoramento contínuo contribui para a manutenção do alinhamento estratégico e a efetividade da execução dos projetos, criando o ambiente para que a Agenda Regulatória alcance seus resultados dentro dos prazos estabelecidos para os usuários e para o mercado regulado.

Dessa forma, o projeto intitulado "Monitoramento da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 da ANTT" foi concebido como resultado da identificação de problemas recorrentes no processo de monitoramento em agendas regulatórias recorrentes em Agências Reguladoras. Diante da necessidade de aprimorar a eficácia e a transparência das ações regulatórias, este estudo se propõe a apresentar soluções que estão sendo implementadas para os desafios encontrados, propondo metodologia e diretrizes para um monitoramento abrangente, incorporando boas práticas e lições aprendidas de casos de sucesso. Dessa forma, o estudo visa contribuir significativamente para o fortalecimento do sistema regulatório, garantindo maior efetividade das políticas públicas e melhor atendimento aos interesses da sociedade como um todo.

Os principais objetivos do monitoramento da Agenda são:

- Objetivo 1, referente às "Ações proativas" - Identificar problemas e gargalos e estabelecer de forma proativa ações corretivas e mitigadoras;
- Objetivo 2, referente às "Metas" - Maximizar o cumprimento dos prazos e entregas estabelecidos na Agenda Regulatória do biênio 2023/2024;
- Objetivo 3, referente à "Transparência" - Dar previsibilidade, segurança jurídica e transparência para o setor regulado, para os usuários e para a ANTT dos projetos regulatórios em andamento na Agência.

Alinhado com os objetivos apresentados e com os principais problemas identificados em processos de monitoramento, traçou-se algumas variáveis de controle para o monitoramento da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 da ANTT, sendo esses:

- Coordenação entre as diferentes unidades organizacionais da Agência;
- Padronização de processos;
- Estabelecimento de indicadores estratégicos para avaliação interna;
- Comunicação de informações internamente e para a sociedade;
- Participação da Sociedade.

Nas próximas sessões será detalhada a metodologia utilizada para melhorar cada uma dessas variáveis de controle e sua contribuição para atingirem os objetivos estabelecidos para o monitoramento, bem como os resultados encontrados até o presente momento.

### **Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 da ANTT**

Antes de detalhar os aspectos do monitoramento, faz necessário um breve relato do objeto do monitoramento. Em novembro de 2022, por meio da Deliberação ANTT nº 358, a Diretoria Colegiada da ANTT aprovou a Agenda Regulatória do biênio 2023/2024, contendo inicialmente 31 (trinta e um) projetos regulatórios. Tendo em vista a diversidade das competências da Agência e por consequência de temas a serem abordados, os projetos foram divididos em 5 (cinco) eixos temáticos:

Quadro 1 – Eixos Temáticos da Agenda Regulatória da ANTT

<b>EIXO TEMÁTICO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Eixo Temático 1</b>	Projetos Regulatórios Gerais e Transversais
<b>Eixo Temático 2</b>	Infraestrutura Rodoviária Federal Concedida
<b>Eixo Temático 3</b>	Transporte Rodoviário de Passageiros
<b>Eixo Temático 4</b>	Transporte Ferroviário de Cargas e Passageiros
<b>Eixo Temático 5</b>	Transporte Rodoviário e Multimodal de Cargas

Fonte: elaboração própria

O projeto a ser incluído na Agenda Regulatória de um determinado biênio deve ser iniciado e/ou desenvolvido no período, ainda que não seja concluído. O ciclo de execução dos projetos da Agenda Regulatória da ANTT compreende 7 (sete) macroetapas: Avaliação de Resultado Regulatório (ARR), Análise de Impacto Regulatório (AIR), Elaboração da Proposta Regulatória (EPR), Processo de Participação e Consulta Social (PPCS), Análise de Contribuições (AC), Análise Jurídica (AJ) e Análise Institucional (AI). Após aprovação do portfólio de projetos pela Diretoria Colegiada, é disponibilizado no portal da Agência, no site eletrônico da ANTT, um cronograma de execução dessas macroetapas, bem como o detalhamento do projeto quanto ao problema regulatório a ser implementado, a priorização do tema em relação aos demais temas abordados no eixo temático, dentre outras informações relevantes.

A Agenda Regulatória pode sofrer alterações ao longo de seu biênio, por meio de revisões extraordinárias, que podem ocorrer a qualquer tempo e da revisão ordinária, que ocorre ao final do primeiro ano da Agenda. Nas revisões, os projetos inseridos na Agenda podem sofrer modificações e podem até ser excluídos do portfólio, desde que sejam apresentadas justificadas pela área demandante. Também podem ser inseridos novos projetos.

Até o presente momento (30/08/2023), a Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 já passou por 2 (duas) revisões extraordinárias, com a inclusão de 3 (três) projetos e exclusão de 1 (um) projeto, contemplando um portfólio de 33 (trinta e três) projetos atualmente. Ressalta-se ainda

que dos 33 (trinta e três) projetos do portfólio, 4 (quatro) já foram concluídos com a publicação de resoluções.

### **Coordenação entre as diferentes unidades organizacionais da Agência**

A ANTT atua em diversas áreas relacionadas ao transporte terrestre, de forma a proporcionar eficiência, segurança e qualidade dos serviços prestados. Suas principais áreas de atuação incluem:

- Infraestrutura Rodoviária Federal Concedida: a ANTT é responsável pela regulação e fiscalização das rodovias federais concedidas à iniciativa privada. Isso inclui a supervisão do cumprimento dos contratos de concessão, a avaliação da qualidade dos serviços prestados e a garantia da adequada manutenção e operação das rodovias;
- Transporte Rodoviário de Passageiros: a ANTT atua na regulamentação do transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros. Ela estabelece normas para a segurança, conforto e regularidade dos serviços, além de fiscalizar o cumprimento dessas regulamentações pelas empresas do setor;
- Transporte Ferroviário de Cargas e Passageiros: a ANTT é responsável pela regulação do transporte ferroviário de cargas e passageiros no país. Ela busca fomentar a melhoria da infraestrutura ferroviária, garantir a eficiência dos serviços de transporte de cargas e promover a segurança e qualidade do transporte de passageiros por meio das ferrovias;
- Transporte Rodoviário e Multimodal de Cargas: a ANTT regula o transporte rodoviário de cargas, estabelecendo normas para a segurança, eficiência e regularidade do setor. Além disso, a Agência também atua na regulação do transporte multimodal de cargas, que envolve a integração de diferentes modais de transporte em uma única operação logística.

Ressalta-se que para cada área de atuação, existe na ANTT uma unidade organizacional específica que tem competência sobre o tema. Para alinhar e coordenar efetivamente a regulação em todas essas áreas, torna-se necessário estabelecer uma unidade organizacional com transversalidade, que possa tratar da governança regulatória e monitorar a Agenda Regulatória. Essa unidade deve ser responsável por coordenar as ações das diferentes áreas da ANTT, promovendo a integração e sinergia entre elas. Além disso, a transversalidade permite que as políticas e diretrizes estabelecidas sejam aplicadas de forma abrangente em todas as áreas de atuação da agência.

Dessa forma, a unidade organizacional com transversalidade pode facilitar a troca de informações e conhecimentos entre as áreas, promover a análise conjunta de dados e resultados, bem como identificar sinergias e oportunidades de melhoria em toda a regulação. Isso contribui para uma atuação mais coesa e alinhada da ANTT, resultando em uma governança regulatória mais eficiente, responsiva e adaptada às demandas do setor de transportes terrestres, bem como para o monitoramento adequado da Agenda Regulatória, maximizando o cumprimento dos prazos e metas estabelecidos.

Além disso, o monitoramento da agenda regulatória é aprimorado com essa abordagem transversal, maximizando o cumprimento dos prazos e metas estabelecidos para cada área de atuação, e permitindo a tomada de ações corretivas e ajustes necessários em tempo hábil. Essa integração também aumenta a transparência do processo regulatório, possibilitando uma melhor prestação de contas à sociedade e aos demais órgãos governamentais.

Conseqüentemente, na ANTT foi estabelecida a Superintendência de Governança, Gestão Estratégica e de Pessoal – Suesp. A Superintendência tem como uma de suas competências, estabelecidas pela Resolução ANTT nº 5.976, de 7 de abril de 2022, coordenar o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento da Agenda Regulatória, do Plano de Gestão Anual, do Planejamento e do Plano Estratégico da ANTT. Na Suesp, especificamente na Gerência de Governança, Gestão e Planejamento - Gegop, foi criada a Coordenação de Governança Regulatória – CGReg, que tem como uma de suas competências regimentais

estabelecidas na Resolução ANTT nº 5.977, de 7 de abril de 2022, propor normas, elaborar, revisar, implementar e monitorar a Agenda Regulatória da ANTT.

As competências relacionadas à elaboração e monitoramento da Agenda Regulatória estão bem definidas. No entanto, a execução de cada projeto regulatório contido na Agenda é de responsabilidade da área proponente. Dessa forma, no momento da submissão do projeto para a elaboração da Agenda deve ser destacado um responsável por sua execução, que é denominado o chefe de projeto.

Conforme já abordado na sessão anterior, para facilitar o monitoramento regulatório, devido às diferentes esferas de atuação da ANTT, os projetos da Agenda Regulatória foram divididos em 5 (cinco) eixos temáticos. Cada eixo temático contempla os projetos regulatórios correlatos que serão desenvolvidos no período. Dos 5 (cinco) eixos temáticos, 4 (quatro) foram criados levando em consideração a divisão organizacional da ANTT com base na atuação da Agência em cada um dos mercados de atuação e 1(um) eixo temático específico foi criado para tratar de temas transversais. Para cada um dos eixos, é designado um chefe de portfólio, que coordena e alinha a equipe e os chefes de projeto para a execução dos projetos dentro de seu respectivo eixo.

Por meio dessa estruturação, portanto, estabeleceu-se dois níveis de reponsabilidade de execução, o chefe de projeto e o chefe de portfólio, mantendo-se a CGReg como responsável pelo monitoramento da Agenda Regulatória.

Figura 1 – Coordenação dos Eixos Temáticos da Agenda Regulatória da ANTT

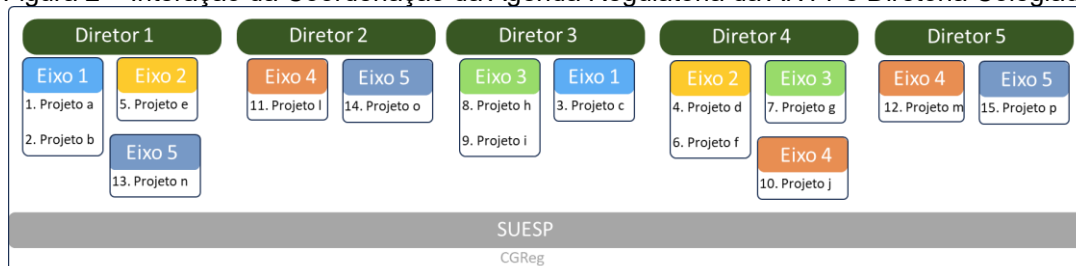


Fonte: elaboração própria

Como citado anteriormente, o ciclo de execução dos projetos regulatórios é dividido em 7 (sete) macroetapas bem definidas. O fim de cada macroetapa é marcado com entregas que são publicadas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O monitoramento executado pela CGReg acontece por meio de verificação do andamento dos processos no SEI. Dessa forma, é identificado se o projeto está em andamento conforme o cronograma previsto, bem como qualquer problema ou gargalo detectado durante o processo de execução do projeto. Sendo uma área transversal, a CGReg pode atuar na mitigação de questões relacionadas a diferentes unidades organizacionais com hierarquia similar. No entanto, existem questões que precisam de decisões que sobrepõem a competência do chefe de projeto, do chefe de portfólio e da Suesp. Questões dessa natureza são encaminhadas para deliberação da Diretoria Colegiada da ANTT, que também é responsável pela aprovação da própria Agenda Regulatória e de suas revisões

De forma a possibilitar um acompanhamento também da Diretoria, e tendo em vista a atribuição maior de regulação da Agência, foi criada a figura do Diretor Patrocinador, a fim de acompanhar com maior proximidade um grupo de projetos regulatórios. A Diretoria Colegiada da ANTT é composta por 5 (cinco) diretores, e para cada diretor foi elencado um conjunto de projetos regulatórios de diferentes eixos temáticos, de forma a não vincular o tipo de matéria com uma determinada diretoria. Dessa forma, a CGReg elabora boletins regulatórios mensais informando os diretores patrocinadores do andamento dos projetos por ele patrocinados e, conforme a necessidade, a Suesp realiza reuniões com a Diretoria Colegiada da ANTT, apresentando informações do andamento de cada projeto e pontos de atenção que merecem atuação da diretoria. Destaca-se que os Boletins são divulgados também para outros atores no processo, como os Superintendentes e chefes de projetos.

Figura 2 – Interação da Coordenação da Agenda Regulatória da ANTT e Diretoria Colegiada



Fonte: elaboração própria

Por meio dessa metodologia de monitoramento, a Coordenação da Agenda Regulatória consegue resultados em todos os seus objetivos e no princípio do alinhamento.

Quadro 2 – Impactos referentes à Variável de Controle - Coordenação

<b>Objetivo 1, referente às “ações proativas”</b>	Através da identificação dos problemas e gargalos e dos diretores patrocinadores o monitoramento consegue mitigar entraves e otimizar o cumprimento das metas ao invés de apenas reportar atrasos.
<b>Objetivo 2, referente às “metas”</b>	O acompanhamento diário da movimentação processual, e o alinhamento com chefes de projeto e de portfólio permitem a verificação do andamento dos projetos e levantamentos dos principais obstáculos a serem enfrentados para o cumprimento das metas estabelecidas.
<b>Objetivo 3, referente à “transparência”</b>	A previsibilidade para os envolvidos bem como para os tomadores de decisão na ANTT é garantida por meio de reuniões tanto com os chefes de portfólio quanto com os diretores patrocinadores, que conseguem entender além do cumprimento de prazos os pontos mais relevantes para as metas serem atingidas.
<b>Variável de Controle - Coordenação</b>	O estabelecimento de uma unidade organizacional transversal possibilita uma padronização procedimental e metodológica para todas as unidades organizacionais finalísticas em sua função regulatória.

Fonte: elaboração própria

### Comunicação de informações internamente e para a sociedade

Faz parte do monitoramento de uma Agenda Regulatória assegurar que a sociedade tenha acesso às informações relevantes, não apenas sobre o andamento dos projetos regulatórios, mas também sobre sua pertinência. A transparência na divulgação das etapas e progresso das ações regulatórias permite que os cidadãos e o serviço regulado compreendam os planos e objetivos definidos pelas autoridades reguladoras, possibilitando uma maior compreensão dos impactos dessas medidas em suas vidas e em seus setores de interesse.

A problemática relacionada à manutenção de informações no portal da ANTT, responsável por disponibilizar as informações da Agenda Regulatória, foi identificada como um obstáculo à transparência e eficiência do processo regulatório. A causa subjacente desse problema estava na fragmentação organizacional, uma vez que o portal era administrado por uma unidade organizacional distinta daquela responsável pelo monitoramento da Agenda Regulatória.

Essa desconexão entre as unidades organizacionais comprometia a atualização das informações de forma oportuna e precisa, resultando em uma falta de transparência para a sociedade em relação ao andamento dos projetos regulatórios. A incoerência na gestão e divulgação das informações regulatórias poderia gerar desconfiança e insatisfação por parte dos *stakeholders*, prejudicando a percepção sobre a ANTT e sua capacidade de prestação de contas.

Para resolver essa questão, foi desenvolvido um Painel utilizando o programa da *Microsoft* chamado *Power BI*, que tem como função disponibilizar painéis para que as pessoas façam análises de dados, relatórios e *dashboards*. Esse Painel foi concebido como uma solução de

*Business Intelligence (BI)*, para centralizar e sistematizar as informações da Agenda Regulatória, podendo ser atualizado de forma mais dinâmica e célere.

O Painel desenvolvido permitiu a integração dos dados referentes à Agenda Regulatória em um único local, possibilitando o acesso facilitado às informações relevantes. Além disso, a utilização do *Power BI* possibilitou a geração de relatórios dinâmicos e interativos, o que auxiliou a área de monitoramento na análise dos dados e na identificação de tendências e padrões, contribuindo para uma melhor tomada de decisões regulatórias. As informações passaram a ser atualizadas de forma mais rápida e precisa, proporcionando uma visão mais clara dos prazos e metas estabelecidos para as ações regulatórias. A disponibilidade de dados confiáveis e atualizados fortaleceu a governança regulatória da ANTT e aumentou a confiança e a prestação de contas perante a sociedade e demais partes interessadas.

Aproveitou-se a oportunidade da elaboração desse Painel para otimizar as informações que estavam sendo disponibilizadas para a sociedade como um todo, bem como sua acessibilidade. Dessa forma, utilizou-se um estudo realizado por Oliveira (2022) em sua dissertação de Mestrado, que objetivou descrever como as ferramentas de planejamento podem ser operacionalizadas por meio das agendas para promover participação social e transparência na Administração Pública. Para isso, o autor fez um estudo comparativo entre as agências reguladoras brasileiras. Oliveira (2022) começou sua análise de transparência pela avaliação da acessibilidade da informação referente, utilizando duas variáveis. A primeira, para medir a facilidade de se encontrar a Agenda no sítio de cada Agência na internet. A segunda, para medir a facilidade com que as informações podem ser processadas eletronicamente por recursos informatizados de leitura e processamento de dados. O quadro a seguir tabula as notas alcançadas pelas Agências Reguladoras no citado estudo.

Quadro 3 – Resultado da observação das variáveis de acessibilidade

Agência	Agenda	Fácil Localização	Formato Processável	Total	%
<b>ANEEL</b>	21-22	1	1	2	100%
<b>ANVISA</b>	21-23	1	1	2	100%
<b>ANTAQ</b>	20-21	1	1	2	100%
<b>ANTT</b>	21-22	1	0	1	50%
<b>ANAC</b>	21-22	1	0	1	50%
<b>ANA</b>	20-21	1	0	1	50%
<b>ANCINE</b>	21-22	0	0	0	0%

Fonte: Oliveira (2022) - modificado

A ANTT recebeu nota máxima pela facilidade de localização da Agenda Regulatória, entretanto o formato disponibilizado não era processável. Como forma de resolver esse problema detectado, foi disponibilizado no Painel o link para o acesso ao Relatório bimestral. Tendo em vista a política da ANTT de disponibilização de dados, a coordenação ainda está avaliando mecanismos para tornar disponível em formato processável todas as informações do painel em desenvolvimento.

Outra análise feita por Oliveira (2022) envolve a integralidade das informações disponibilizadas. Em seu estudo foram definidas variáveis para medir a integridade das informações das agendas regulatórias quanto ao conteúdo das iniciativas prioritárias, identificando elementos cujo conhecimento fosse essencial ou mesmo indispensável para que se pudesse compreender adequadamente, de forma íntegra e completa, a substância de cada iniciativa. Oliveira (2022) definiu as seguintes variáveis:

- (a) Informação sobre o número do processo administrativo;
- (b) Informação sobre a origem da iniciativa;
- (c) Informação sobre a prioridade da iniciativa;
- (d) Descrição da iniciativa;
- (e) Informação sobre os motivos (problema regulatório ou imposição legal) que recomendam ou determinam a regulação;
- (f) Informação sobre os objetivos ou resultados esperados com a implementação da iniciativa;

- (g) Informação sobre os agentes ou grupos possivelmente impactados pela iniciativa;
- (h) Informação sobre as normas que necessitarão ser revisadas em razão da iniciativa.

De forma similar, Oliveira analisou as informações disponibilizadas por todas as Agências, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 – Resultado da observação das variáveis de transparência quanto às informações de procedimento

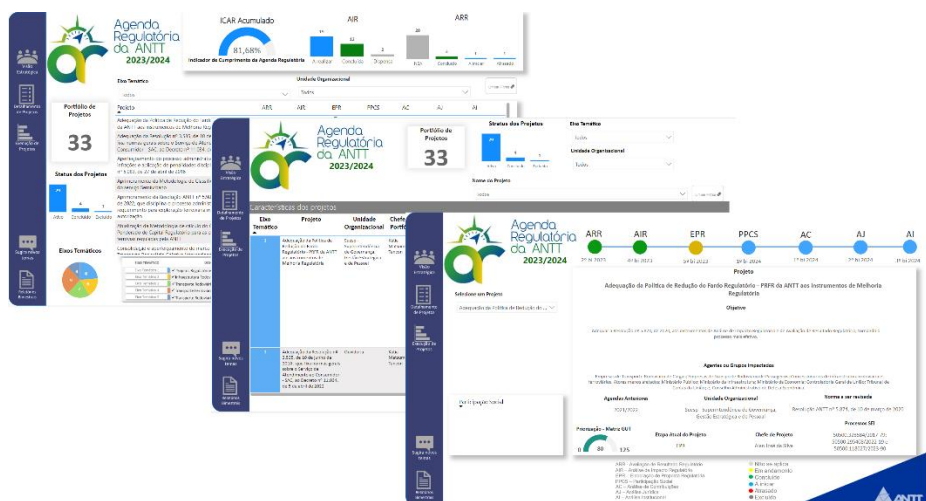
Agência	Agenda	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	Total	%
ANEEL	21-22	1	0	1	1	1	0	1	1	6	75%
ANP	20-21	0	1	0	1	1	1	1	1	6	75%
ANTAQ	20-21	1	0	0	1	1	1	0	0	4	50%
ANTT	21-22	1	0	0	1	0	1	0	0	3	38%
ANAC	21-22	1	0	0	1	0	0	0	0	2	25%
ANM	20-21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Fonte: Oliveira (2022) - modificado

Apesar de não disponibilizadas no portal da ANTT, todas essas informações eram coletadas na elaboração da Agenda Regulatória da Agência e, por isso, foi possível sua fácil disponibilização no Painel da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024, disponibilizado no sítio:

<https://www.gov.br/antt/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/governanca-regulatoria/agendaregulatoria/cronograma-agenda-2023-2024>.

Figura 3 – Painel da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024



Fonte: elaboração própria

De forma análoga, foi desenvolvida uma interface para o público interno com os dados do monitoramento da Agenda, para que tanto os executores dos projetos regulatórios, quanto os tomadores de decisão, tivessem acesso às informações detalhadas de todos os projetos. Nessa interface, chamada de painel gerencial, foi possível expandir o tipo de informação, agregando com maior detalhe inclusive os gargalos que precisam ser sanados para maximizar o cumprimento das etapas da Agenda Regulatória.

Tendo em vista que o monitoramento do andamento dos processos relacionados aos projetos regulatórios é realizado diariamente a alimentação do painel também é realizada com mesma periodicidade. Assim, é possível um acompanhamento de todos os envolvidos no processo, o que potencializa as Reuniões de Acompanhamento Estratégico realizadas com os Diretores patrocinadores.

O monitoramento se traduz em (i) Relatórios Bimestrais, disponibilizados internamente e no também no portal para a sociedade; (ii) Boletim Regulatório mensal; e (iii) Balanço semestral, que traz um balanço do andamento de todos os projetos durante o semestre, estando em fase



de desenvolvimento uma interface no Painel existente para sua apresentação. Já o Boletim Regulatório, elaborado e divulgado mensalmente, já está disponível também no Portal do Painel e pode ser visualizado tanto por Diretor Patrocinador quanto por Eixo Temático, destacando o andamento dos projetos da Agenda e seus principais pontos de atenção.

A nova proposta de consolidação e disponibilização da informação para a sociedade e para o público interno da ANTT trouxe resultados em todos os seus objetivos e no princípio da transparência.

#### Quadro 5 – Impactos referentes à Variável de Controle - Comunicação de informações

<b>Objetivo 1, referente às “ações proativas”</b>	Ao acompanharem as informações e os gargalos levantados pelo monitoramento de forma sistematizada, ações proativas podem ser tomadas para desobstruir os gargalos levantados. Inclusive novas decisões podem ser tomadas, tais como priorizações de projetos e realocação de equipes, entre outras medidas.
<b>Objetivo 2, referente às “metas”</b>	Foi disponibilizada tanto para os chefes das unidades organizacionais dos projetos regulatórios, quanto para os tomadores de decisão, uma ferramenta que possibilita o acompanhamento dos projetos, identificando os principais pontos de atenção, para que se possa agir de forma a maximizar o cumprimento dos prazos e entregas estabelecidos na Agenda.
<b>Objetivo 3, referente à “transparência” e Variável de Controle da Comunicação de informações internamente e para a sociedade</b>	A disponibilização das informações foi consideravelmente melhorada, garantindo a precisão do que está disponibilizado para o setor regulado e seus usuários, com monitoramento diário e sua atualização conforme modificações identificadas.

Fonte: elaboração própria

### Participação da Sociedade

O monitoramento da Agenda Regulatória da ANTT deve considerar tanto a participação da sociedade na elaboração do portfólio de projetos da Agenda Regulatória, como a necessidade de revisar e incorporar novos temas, especialmente considerando a ampla diversidade de assuntos abordados pela Agência no contexto de seus objetivos estratégicos. Nesse aspecto são sempre considerados as lacunas regulatórias ou os problemas apontados em regulações existentes.

A participação da sociedade na elaboração do portfólio de projetos da Agenda Regulatória da ANTT é um elemento essencial da governança regulatória participativa e transparente. Envolver os diferentes *stakeholders*, como cidadãos, empresas, entidades representativas e especialistas, permite que suas perspectivas, experiências e interesses sejam considerados no processo de formulação de políticas, levando a uma maior legitimidade das decisões regulatórias, identificando aspectos importantes que podem não ter sido inicialmente contemplados.

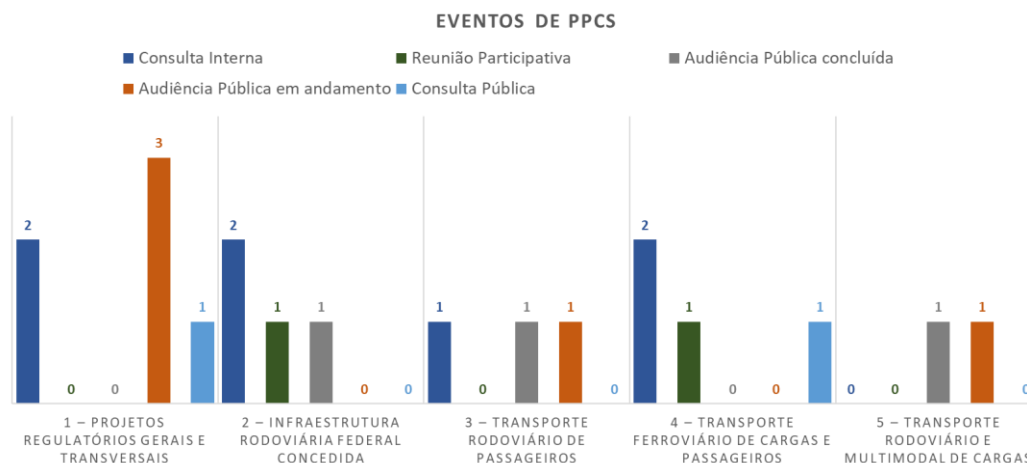
Nesse sentido, na elaboração da Agenda Regulatória foi estabelecida como uma das macroetapas do projeto regulatório o Processo de Participação e Consulta Social (PPCS). Ressalta-se que o Processo de Participação Social é obrigatório tendo em vista a legislação vigente. No sítio eletrônico da ANTT, é possível encontrar todos os Processos de Participação Social, por meio do Sistema ParticipANTT. No entanto, para facilitar a busca, foi colocado no próprio Painel da Agenda Regulatória desenvolvido o link para todos os PPCS em andamento. Assim, caso se esteja pesquisando no portal sobre uma determinada proposta regulatória, poderá ser verificado não só a previsão de quando será feito o PPCS, mas também ser direcionado para o próprio local para a Participação Social, quando este já estiver em andamento.

Mais do que apenas monitorar sua execução, as reuniões com os chefes de projeto e portfólio permitem verificar a necessidade de explorar melhor o tema ou abrir processos participativos facultativos ao desenvolvimento do projeto regulatório, como por exemplo reuniões participativas e tomadas de subsídio. Esses processos participativos auxiliam o amadurecimento das questões abordadas e da percepção obtida pelos usuários e mercado regulado, antecipando soluções que seriam identificadas só na etapa obrigatória do PPCS.

Também podem ser identificadas em reuniões com chefes de projeto a necessidade, mesmo que rara, de prorrogação do prazo de PPCS e às vezes de sua reabertura, para assegurar a devida

participação social, o que impacta diretamente na execução das demais macroetapas e na previsão de entrega do projeto regulatório. Ao longo do primeiro semestre de 2023 a Coordenação monitorou 19 (dezenove) projetos com PPCS em andamento, conforme figura a seguir.

Gráfico 1 – Eventos de PPCS da Agenda Regulatória do biênio 2023/2024



Fonte: elaboração própria

Além do monitoramento junto aos chefes de projeto quanto à participação social, em um setor tão abrangente como o de transportes terrestres, é fundamental que o monitoramento da Agenda Regulatória seja ágil e flexível para acompanhar as mudanças e inovações que ocorrem constantemente no campo. Novos temas emergentes, desafios tecnológicos e questões socioeconômicas podem surgir durante o período de implementação da Agenda, e é importante que a Agência esteja preparada para avaliar a relevância desses novos temas e incorporá-los, se necessário.

Nesse sentido, a ANTT deve estabelecer mecanismos eficazes para identificar novos tópicos relevantes à medida que eles surgem, por meio de pesquisas, diálogos com a sociedade, análise de tendências e benchmarking com outros países e organizações. Esse processo de monitoramento contínuo possibilita que a Agência se mantenha atualizada e adaptada às dinâmicas do setor de transportes terrestres, garantindo a eficácia e relevância de sua atuação regulatória.

Para facilitar o acesso da sociedade, foi disponibilizado um canal (<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=3um7h5Ko3kykZoj5qvvEkExalqoMh0dDsUziLKUqhThUOUFCWko3STk5VkfVUFdFNTZBSzExOTNRNS4u>), no próprio Portal da Agenda Regulatória, para que se possa apontar, a qualquer tempo, um problema em regulamento existente ou uma lacuna regulatória, com possibilidade de sugestão de novos temas para a Agenda. Essa informação é divulgada em todos os eventos em que a governança regulatória é discutida, de forma a demonstrar a importância que a participação do mercado regulado e dos usuários tem para a ANTT. Uma vez coletada essa informação, o tema é recebido pela Coordenação da Agenda Regulatória e encaminhado para área finalística responsável, para ser feita uma avaliação da pertinência da contribuição. Novos projetos regulatórios podem ser incorporados à Agenda a qualquer tempo, desde que motivadamente justificadas, por meio de revisões extraordinárias. Como já mencionado, a Agenda Regulatória do biênio 2023/2024 já passou por 2 (duas) revisões extraordinárias, com a inclusão de 3 (três) novos projetos.

O monitoramento dessas questões relacionadas a forma com que a sociedade pode contribuir com a regulação trouxe resultados nos seguintes objetivos e na variável de controle da Participação da Sociedade.

#### Quadro 6 – Impactos referentes à Variável de Controle - Participação da Sociedade

<b>Objetivo 1, referente às “ações proativas”</b>	Uma vez identificada as necessidades de prorrogação de prazo de participação social ou de sua reabertura, o monitoramento permite acionar a área responsável para revisão do projeto dando maior previsibilidade de sua entrega.
<b>Objetivo 2, referente às “metas”</b>	O monitoramento da macroetapa de PPCS é importante, tendo em vista que muitas vezes são processos que precisam de extensão de prazo o que interfere diretamente no cumprimento das demais macroetapas.
<b>Objetivo 3, referente à “transparência” e Variável de Controle da Participação da Sociedade</b>	Foi melhorada a forma de comunicação para a sociedade facilitando a sua participação.

Fonte: elaboração própria

### Padronização de processos

A execução de projetos regulatórios em qualquer agência governamental ou organização requer uma abordagem estruturada e coordenada. No contexto específico da ANTT, a execução desses projetos é dividida em 7 (sete) macroetapas, e três delas, obrigatórias para todas as Agências, são especialmente cruciais e complexas: a Avaliação de Resultado Regulatório (ARR), a Análise de Impacto Regulatório (AIR) e o Processo de Participação e Consulta Social (PPCS).

**Avaliação de Resultado Regulatório (ARR):** A ARR é uma etapa que visa analisar a efetividade e os resultados das regulamentações existentes ou propostas. Ela busca entender se as políticas regulatórias estão alcançando os objetivos desejados, se há impactos positivos ou negativos associados e se são necessárias modificações para aprimorar sua eficácia. Essa análise é crucial para tomar decisões informadas sobre possíveis ajustes ou revogação de regulamentos.

**Análise de Impacto Regulatório (AIR):** A AIR é uma etapa essencial para a tomada de decisões em projetos regulatórios. Ela envolve a avaliação sistemática dos impactos potenciais das propostas regulatórias, como seus efeitos econômicos, sociais, ambientais e administrativos. A AIR ajuda a compreender as implicações das regulamentações antes de sua implementação, permitindo a identificação de soluções mais eficientes e mitigação de efeitos adversos.

**Processo de Participação e Consulta Social (PPCS):** O PPCS é uma macroetapa que promove a transparência e a inclusão na elaboração de regulamentações. Envolve o engajamento das partes interessadas, como cidadãos, empresas, organizações da sociedade civil e outros stakeholders relevantes. Através desse processo, é possível coletar opiniões, sugestões e críticas sobre as propostas regulatórias, tornando-as mais fundamentadas e aceitas pela sociedade.

Dado que diferentes unidades organizacionais dentro da ANTT são responsáveis por executar esses projetos, é compreensível que a padronização e o alinhamento dos produtos dessas macroetapas sejam necessários. A padronização garante que os procedimentos sejam uniformes em toda a Agência, evitando discrepâncias e assegurando a qualidade dos resultados.

A Coordenação da Agenda Regulatória desempenha papel fundamental nesse processo de padronização das etapas de execução da Agenda e documental, publicando manuais de procedimentos e instruções normativas, e divulgando-os para todos os interessados. Esses documentos fornecem orientações claras sobre como conduzir cada etapa do processo regulatório, reduzindo a ambiguidade e aumentando a eficiência dos executores. Assim, atualmente, a Agência disponibiliza em sítio uma série de documentos orientativos da Agenda Regulatória, por meio do seguinte endereço eletrônico: <https://www.gov.br/antt/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/governanca-regulatoria/agendaregulatoria/documentos-orientativos-da-agenda-regulatoria>.

A divulgação desses documentos, apesar de não ser uma etapa diretamente relacionada ao monitoramento, é base para que o monitoramento possua ferramentas para buscar padronização procedimental, processual e qualidade normativa. Usando essa base, o monitoramento da Agenda, estabelece um canal de comunicação com os servidores para divulgação dessas informações. Com o apoio da área de comunicação interna da ANTT, são encaminhados e-mails

informativos, intitulados Pílulas de Governança Regulatória. Além disso, a Coordenação serve como ponto de apoio para as unidades executoras dos projetos, atuando como um canal de comunicação entre elas e identificando possíveis pendências e entraves no processo. Essa função de supervisão e acompanhamento é crucial para garantir que os projetos regulatórios sejam concluídos de maneira oportuna e eficaz.

Outro aspecto importante da padronização é a forma como o projeto regulatório é inserido na Agenda. Para que a área demandante não considere a inserção do projeto regulatório na Agenda como uma impedância burocrática, a Coordenação vem trabalhando com a conscientização da Agência sobre a boa prática regulatória e da necessidade da transparência no processo. E para facilitar a inserção na agenda a Coordenação também desenvolveu formulários de fácil preenchimento com modelos disponibilizados no SEI.

Entretanto, o receio de atraso do resultado da regulação faz com que a área responsável algumas vezes instrua processos dispensando sua inclusão na Agenda. Para minimizar esses casos, o regimento interno da ANTT (Resolução ANTT nº 5.976, de 2022) foi modificado, por solicitação da área de coordenação, para deixar mais claro os casos de obrigatoriedade de inclusão de projetos na agenda, trazendo maior segurança jurídica ao processo. Visando a melhoria contínua do processo de monitoramento da Agenda Regulatória do Biênio 2023/2024, o próximo passo é a finalização de um normativo contendo diretrizes e procedimento para sua elaboração e revisão.

“Art 5º

(...)

§ 4º Edição ou alteração de normas de caráter geral e abstrato que possam afetar a prestação de serviços aos usuários ou a atuação do mercado regulado deve ser inserida na Agenda Regulatória da ANTT. (Acrescentado pela Resolução 6017/2023/DG/ANTT/MT)”

A divulgação de documentos orientativos, a modificação do Regimento Interno da Agência e a elaboração de uma instrução normativa da Agenda Regulatória contribuem nos seguintes objetivos e na variável de controle da Padronização de Processos:

#### Quadro 7 – Impactos referentes à Variável de Controle - de Padronização de Processos

<b>Objetivo 1, referente às “ações proativas” e Variável de Controle de Padronização de Processos</b>	A disponibilização de documentos orientativos e o posicionamento da equipe de monitoramento como ponto de apoio minimiza dificuldades e é uma ação proativa no sentido de auxiliar os executores nas possíveis dificuldades do processo.
<b>Objetivo 2, referente às “metas”</b>	O alinhamento e padronização evita retrabalho e melhora o resultado das metas
<b>Objetivo 3, referente à “transparência”</b>	A disponibilização de documentos orientativos na internet possibilita que não só os executores tenham domínio da informação relacionada, mas também os usuários e serviço regulado.

Fonte: elaboração própria

### Estabelecimento de indicadores estratégicos

Os indicadores desempenham um papel crucial na identificação de problemas e desafios durante a execução dos projetos regulatórios. Ao estabelecer metas e objetivos mensuráveis em cada macroetapa da Agenda Regulatória, é possível monitorar o cumprimento dessas metas e identificar eventuais atrasos ou desvios. Isso permite que a Coordenação e as unidades executoras intervenham de forma proativa para corrigir problemas e garantir o progresso contínuo dos projetos. Além disso, ao longo do tempo, o histórico dos indicadores permite a análise comparativa e a identificação de tendências, subsidiando a tomada de decisões estratégicas para a melhoria contínua do processo regulatório.

Para o monitoramento da Agenda Regulatória foi estabelecido o Indicador de Cumprimento da Agenda Regulatória (ICAR) que tem o objetivo de medir o percentual de cumprimento do cronograma previsto para cada uma das etapas dos projetos da Agenda Regulatória, demonstrando o grau de previsibilidade que toda Agenda Regulatória requer. A institucionalização deste indicador possibilitou a verificação da aderência entre o cronograma planejado e o efetivamente realizado pelas Unidades Organizacionais, indicando oportunidades

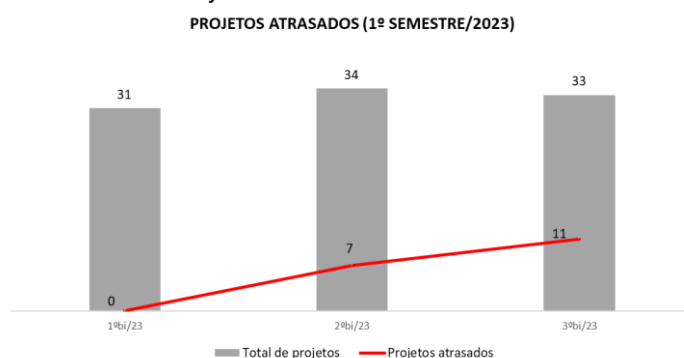
de melhorias ou necessidades de ajustes na composição e planejamento da execução dos projetos da Agenda Regulatória da ANTT.

O indicador é calculado pela relação entre o número de etapas concluídas, conforme previsto para o período, e o número total de etapas planejadas. Os projetos que não possuem etapas previstas para serem entregues naquele bimestre são contabilizados como entregues, visto que a etapa está em desenvolvimento, conforme planejado. É calculado bimestralmente, com base nas atividades previstas, conforme fórmula a seguir:

$$ICAR = \frac{\text{n}^\circ \text{ de atividades entregues}}{\text{n}^\circ \text{ de atividades planejadas}} \times 100\%$$

O ICAR anual é calculado pela média dos ICARs bimestrais. A meta do ICAR acordada entre o então intitulado Ministério da Infraestrutura (MInfra) e Agências Vinculadas no eixo Agenda Regulatória como sendo o estágio de melhoria contínua foi de 80% ao ano. Dessa forma, a meta estabelecida para o ICAR anual da ANTT é de 80%. O acompanhamento dos projetos bimestralmente nos apresenta o seguinte cenário de atrasos em entregas previstas.

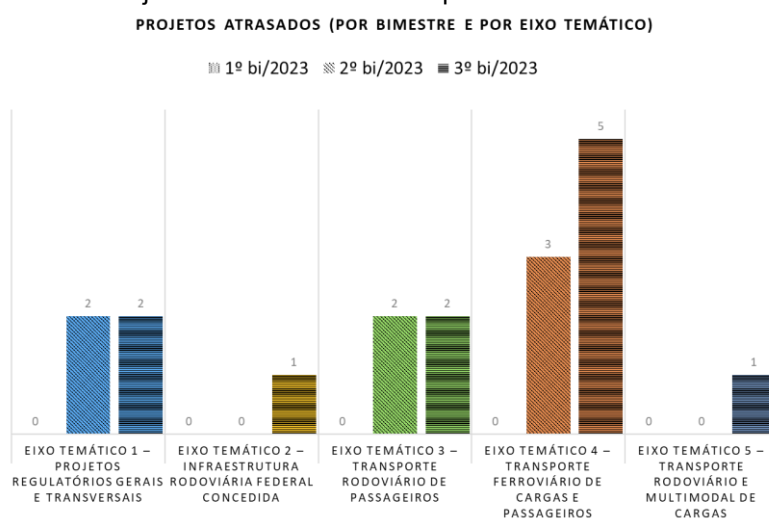
Gráfico 2 – Projetos atrasados em 2023 – 1º semestre



Fonte: elaboração própria

Ao analisarmos esses mesmos atrasos classificando-se por eixo temático, temos o seguinte cenário.

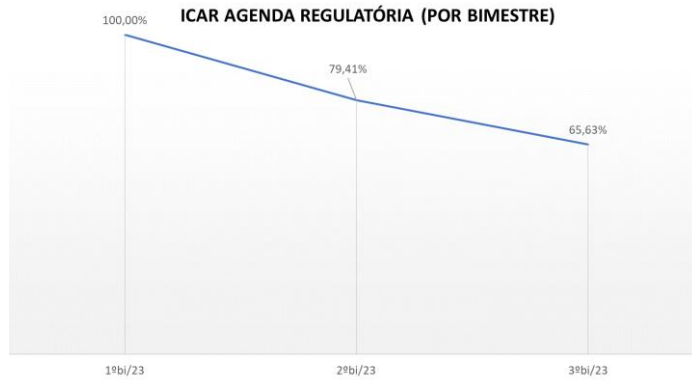
Gráfico 3 – Projetos atrasados em 2023 por Eixo Temático – 1º semestre



Fonte: elaboração própria

Calculando as informações de entregas com o planejamento de cada projeto regulatório, foram calculados os valores de ICAR para esse primeiro semestre:

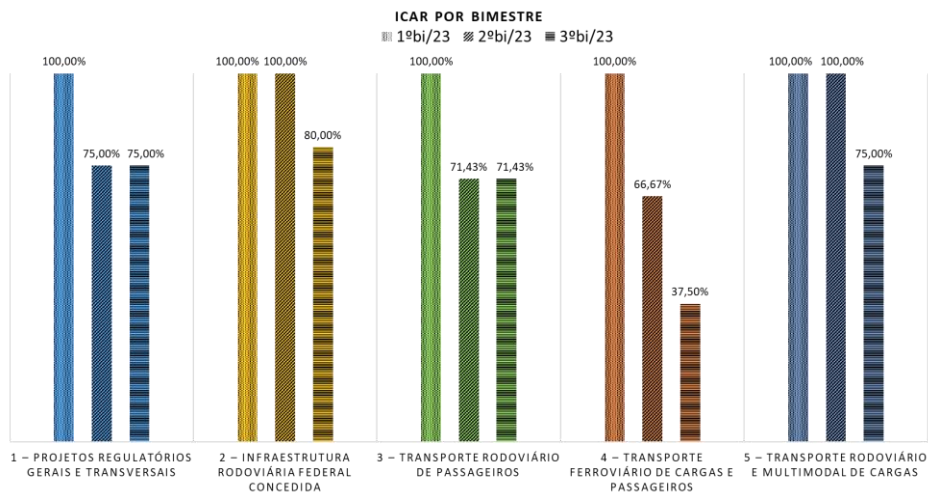
Gráfico 4 – Evolução do ICAR



Fonte: elaboração própria

Ao fazermos a análise por eixo temático, consegue-se verificar as áreas com maiores gargalos nas entregas dos projetos regulatórios:

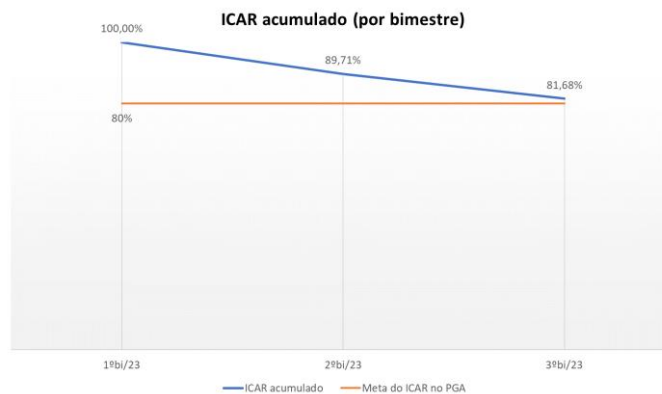
Gráfico 5 – Evolução do ICAR por Eixo Temático



Fonte: elaboração própria

Conforme já apresentado, a meta para o indicador é 80% considerando a média dos valores calculados ao longo dos bimestres, o que é denominado de ICAR anual acumulado, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 6 – Evolução do ICAR anual acumulado



Fonte: elaboração própria

O ICAR e seu acompanhamento bimestral contribuem nos seguintes objetivos e na variável de controle da Indicadores Estratégicos:

#### Quadro 8 – Impactos referentes à Variável de Controle - de Indicadores Estratégicos

<b>Objetivo 1, referente às “ações proativas” e Variável de indicadores estratégicos</b>	O monitoramento do ICAR permite que a Coordenação e as unidades executoras intervenham de forma proativa para corrigir problemas e garantir o progresso contínuo dos projetos. A linha de tendência do ICAR permite a análise comparativa, subsidiando a tomada de decisões estratégicas para a melhoria contínua do processo regulatório
<b>Objetivo 2, referente às “metas”</b>	Com o indicador é possível monitorar o cumprimento da meta de cronograma estabelecido e identificar eventuais atrasos ou desvios.
<b>Objetivo 3, referente à “transparência”</b>	A disponibilização do ICAR no portal da Agenda Regulatória permite que os usuários e o mercado regulado tenham a informação do cumprimento da Agenda Regulatória e da aderência do cronograma divulgado com as entregas realizadas pela ANTT.

Fonte: elaboração própria

### Conclusão

A Agenda Regulatória da ANTT emerge como um instrumento vital no cenário regulatório, desempenhando um papel crucial na orientação das ações e prioridades do setor de transportes terrestres. Mas para que os seus objetivos sejam atingidos o monitoramento se mostra como uma ferramenta necessária, tendo em vista a variedade de temas e interlocutores no processo.

O monitoramento não apenas assegura o cumprimento dos prazos e metas delineados na Agenda Regulatória, mas também atua como um farol que ilumina o caminho para uma regulamentação mais eficaz e eficiente. Os objetivos do monitoramento, que abrangem desde ações proativas para a identificação de problemas, até a promoção da transparência para todas as partes interessadas, demonstram claramente seu papel multifacetado.

Para garantir o sucesso desses objetivos, a definição de variáveis de controle se mostra uma estratégia eficiente. A coordenação entre as várias unidades organizacionais da ANTT garante a sinergia de esforços, enquanto a padronização de processos cria consistência e previsibilidade. A implementação de indicadores estratégicos e a comunicação eficaz interna e externamente contribuem para avaliar e compartilhar o progresso. A participação da sociedade, por sua vez, assegura que os interesses de todas as partes relevantes sejam considerados.

A introdução de variáveis de controle na avaliação do monitoramento da Agenda Regulatória da ANTT representa um salto significativo em direção à compreensão aprofundada da eficácia desse processo crucial. Ao considerar cuidadosamente a influência de cada variável no monitoramento, a ANTT busca traçar um mapa mais claro dos fatores que impulsionam ou podem impedir o alcance dos objetivos da Agenda Regulatória.

Num próximo passo, tendo em vista o primeiro semestre do monitoramento já realizado na Agenda Regulatória do biênio 2023/2024, pretende-se realizar uma análise multicritério utilizando as variáveis aqui apresentadas. A análise multicritério proposta, que visa determinar o peso relativo de cada variável de controle, oferece uma abordagem sistemática para quantificar a contribuição de cada fator para o sucesso geral do monitoramento. Esse exercício estruturado proporcionará *insights* valiosos sobre quais elementos são mais impactantes e, portanto, merecem maior atenção. A capacidade de avaliar e comparar essas variáveis em termos de seu peso na eficiência do monitoramento ajudará a Suesp a direcionar seus esforços.

Uma vez estabelecido o peso das variáveis, a atribuição de notas específicas a cada uma delas se revela como um meio tangível de avaliar a qualidade do monitoramento. Ao traduzir a influência relativa de cada variável em termos numéricos ou qualitativos, a ANTT estará apta a quantificar e comunicar claramente a eficácia de seu processo de monitoramento para as partes interessadas internas e externas. Isso proporcionará uma visão concreta da força e das áreas de melhoria do monitoramento da Agenda Regulatória.

Por fim, a ANTT precisa lidar com o desafio de promover a implementação efetiva das regulamentações. O processo de planejamento regulatório não se encerra com a publicação das normas. O ciclo regulatório inclui ações de supervisão, fiscalização e avaliação do cumprimento das regulamentações publicadas. Portanto, é necessário que a ANTT estabeleça mecanismos eficazes de monitoramento e controle, garantindo que as regulamentações sejam efetivamente aplicadas e que as não conformidades sejam devidamente corrigidas, avaliando-se os resultados da regulação.

A conjunção entre a Agenda Regulatória e o monitoramento diligente reflete um compromisso tangível com a melhoria constante no setor de transportes terrestres. A busca por uma regulamentação mais eficaz, transparente e proativa é um empreendimento que não apenas beneficia os regulados e os usuários, mas também fortalece a própria ANTT em sua missão reguladora. Ao garantir que os objetivos sejam alcançados e que a qualidade seja mensurada, a ANTT está demonstrando sua dedicação a um setor de transportes terrestres mais seguro, eficiente e confiável.

## Documentos de Apoio

Oliveira, Luiz Figueiredo Cintra de

Planejamento da produção normativa das agências reguladoras: uma análise empírica sobre a utilização das agendas regulatórias / Luiz Figueiredo Cintra de Oliveira. – 2022. 145 f.

Dissertação (mestrado) - Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas;

Manual de PPCS (disponível em <https://portal.antt.gov.br/documents/269574/cd725828-4f54-a8e5-697f-aeec5b3cd024>) . Acesso em 30/08/2023;

Manual de Procedimentos da Agenda Regulatória (disponível em <https://www.gov.br/antt/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/governanca-regulatoria/agendaregulatoria/documentos-orientativos-da-agenda-regulatoria/manual-de-procedimentos-da-agenda-regulatoria>). Acesso em 30/08/2023;

Manual de Análise de Impacto Regulatório, Monitoramento e Avaliação de Resultado Regulatório AIR e ARR (disponível em <https://portal.antt.gov.br/documents/3116054/0/Manual+de+AIR%2c+Monitoramento+e+ARR.pdf/7c098ff8-9cc4-73ad-61f3-7e82fc0ec474?t=1671197668983>). Acesso em 30/08/2023;

Ciclo Regulatório - Kit de Ferramentas (disponível em <https://portal.antt.gov.br/documents/3116054/0/Kit+de+Ferramentas+da+ANTT+-+Campos+Preenchiveis.pdf/6165e1f1-5312-ac12-ab4a-36a77bf3951e?t=1672683950633>). Acesso em 30/08/2023;

Resolução Nº 5.976, de 7 de abril de 2022 - Aprova o Regimento Interno da Agência Nacional de Transportes Terrestres. (disponível em [https://anttlegis.antt.gov.br/action/ActionDatalegis.php?acao=abrirTextoAto&link=S&tipo=RES&numeroAto=00005976&seqAto=000&valorAno=2022&orgao=DG/ANTT/MI&cod\\_modulo=161&cod\\_menu=7796](https://anttlegis.antt.gov.br/action/ActionDatalegis.php?acao=abrirTextoAto&link=S&tipo=RES&numeroAto=00005976&seqAto=000&valorAno=2022&orgao=DG/ANTT/MI&cod_modulo=161&cod_menu=7796)). Acesso em 30/08/2023;

Resolução ANTT nº 5.977, de 7 de abril de 2022 - Dispõe sobre a estrutura organizacional da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT. (disponível em [https://anttlegis.antt.gov.br/action/ActionDatalegis.php?acao=abrirTextoAto&link=S&tipo=RES&numeroAto=00005977&seqAto=000&valorAno=2022&orgao=DG/ANTT/MI&cod\\_modulo=161&cod\\_menu=7796](https://anttlegis.antt.gov.br/action/ActionDatalegis.php?acao=abrirTextoAto&link=S&tipo=RES&numeroAto=00005977&seqAto=000&valorAno=2022&orgao=DG/ANTT/MI&cod_modulo=161&cod_menu=7796)). Acesso em 30/08/2023;