



**CGU**

Controladoria-Geral da União

# RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

Norma de Referência sobre Governança das Entidades Reguladoras  
Infracionais dos Serviços de Saneamento Básico

*Exercício 2023*

**Controladoria-Geral da União (CGU)**  
**Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)**

*RELATÓRIO DE CONSULTORIA*

**Órgão: Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico**

**Unidade: Superintendência de Regulação de Saneamento Básico – SSB/ANA**

**Município/UF: Brasília/DF**

**Relatório de Consultoria: 1358010**

**Missão**

Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

**Consultoria**

O serviço de consultoria é uma atividade de auditoria interna governamental que consiste em assessoramento, aconselhamento e outros serviços relacionados fornecidos à alta administração com a finalidade de respaldar as operações da unidade. Tem como finalidade agregar valor à organização e melhorar os seus processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos, de forma condizente com seus valores, estratégias e objetivos, sem que o auditor interno governamental assumam qualquer responsabilidade que seja da administração.

## QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

De forma complementar ao Acordo de Cooperação nº 16/2023, firmado entre a CGU e a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), com a finalidade de estabelecer colaboração mútua na implementação de ações referentes à melhoria da governança regulatória no setor de saneamento, a CGU prestou assessoramento à ANA para subsidiar a elaboração da Norma de Referência (NR) de Governança Regulatória das Entidades Regulatórias Infranacionais (ERIs) atuantes no setor de saneamento básico.

O assessoramento técnico da CGU objetivou contribuir no aperfeiçoamento da redação da NR no que se refere à governança, gestão de riscos, transparência e controles internos, e na identificação de boas práticas e referências em governança e regulação, bem como fornecer contribuições para a definição da estratégia e da metodologia de monitoramento da NR.

## POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

A ANA é responsável por instituir normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, sendo que o tema governança regulatória das entidades reguladoras infranacionais foi inserido na sua Agenda Regulatória 2022-2024. Diante disso, solicitou o assessoramento técnico da CGU para o aperfeiçoamento do texto da Norma de Referência de Governança das ERIs.

## QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE FORAM EMITIDAS?

Conforme termo de entendimento firmado entre a CGU e a ANA, foram pactuados e entregues 5 produtos:

- (i) **P1. Matriz de riscos:** mapeamento dos principais riscos operacionais/técnicos relacionados aos procedimentos e critérios previstos na minuta de NR;
- (ii) **P2. Compartilhamento de boas práticas e referências:** compartilhamento de experiências e referências do Programa QualiREG da CGU;
- (iii) **P3. Compartilhamento de experiências para definição da estratégia de monitoramento:** apoio para definição da estratégia de monitoramento da norma, mediante adaptação das dimensões, componentes e quesitos do QualiREG para utilização no setor de saneamento.
- (iv) **P4. Metodologia de monitoramento da norma:** considerações técnicas das possíveis estratégias de monitoramento da NR (dados declarados, evidências e/ou validação amostral); e
- (v) **P5. Relatório dos Resultados das Atividades de Consultoria:** consolidação dos produtos e dos resultados das atividades da consultoria.

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	Acordo de Cooperação Técnica
AIR	Análise de Impacto Regulatório
ANA	Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico
ARR	Avaliação de Resultado Regulatório
CGDRA	Coordenação-Geral de Auditoria das Áreas de Desenvolvimento Regional e Meio-Ambiente
CGU	Controladoria-Geral da União
CREG	Coordenação-Geral de Qualidade Regulatória
ERIs	Entidades Regulatórias Infranacionais
I-CIR	Índice de Capacidade Institucional para Regulação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
NR	Norma de referência
QualiREG	Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira
RAIR	Relatório de Análise de Impacto Regulatório

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS DOS EXAMES</b>	<b>8</b>
<b>Produto 1: Matriz de Riscos relativa à implementação da NR</b>	<b>8</b>
<b>Produto 2: Compartilhamento de boas práticas e referências</b>	<b>9</b>
<b>Produto 3: Compartilhamento de experiência para a definição da estratégia e da metodologia de monitoramento da NR</b>	<b>10</b>
<b>Produto 4: Metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral</b>	<b>11</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO 1 – P1 – MAPA DE RISCOS</b>	<b>15</b>
<b>ANEXO 2 – P4 – METODOLOGIA DE MONITORAMENTO</b>	<b>25</b>

# INTRODUÇÃO

Trata-se de serviço de consultoria na modalidade de assessoramento, solicitado pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), por meio do Ofício nº 325/2023/VR/ANA, de 1º de junho de 2023. Para execução dos trabalhos, foi firmado o Termo de Compromisso para Prestação de Serviços de Consultoria, de junho de 2023.

A consultoria executada é complementar ao Acordo de Cooperação nº 16/2023, firmado entre a CGU e a ANA, cujo objeto é o estabelecimento de parceria técnica entre a Controladoria e a Agência para o compartilhamento de informações e metodologias, inclusive aquelas relativas ao Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira (QualiREG), para subsidiar a criação, pela ANA, de um Programa de Apoio à Melhoria da Qualidade Regulatória das entidades reguladoras infranacionais (ERIs) atuantes no setor de Saneamento Básico.

O estabelecimento pela ANA de diretrizes nacionais para a uniformização dos serviços de saneamento, por meio da edição de Normas de Referência (NR), constitui-se em inovação trazida pela Lei nº 14.026/2020, na busca pela coerência e uniformidade regulatória, com vistas a contribuir para o alcance da universalização dos serviços de saneamento básico. Dentre as normas de referência a serem editadas, conforme dicção do art. 4º-A, § 1º, VIII, da Lei nº 9.984/2000, encontra-se a relativa à governança das ERIs.

Cabe à ANA, especificamente, estabelecer normas de referência sobre governança das entidades reguladoras do setor de saneamento, conforme princípios estabelecidos no art. 21 da Lei nº 11.445/2007 (estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal de saneamento básico), segundo o qual: a função de regulação, desempenhada por entidade de natureza autárquica dotada de independência decisória e autonomia administrativa, orçamentária e financeira, atenderá aos princípios de transparência, tecnicidade, celeridade e objetividade das decisões.

Considerando a relevância do tema para a melhoria da regulação no setor de saneamento básico, ficou demonstrada a importância da participação da CGU, especialmente em virtude da experiência acumulada no Programa QualiREG.

O objetivo geral dos serviços pactuados foi contribuir para o aperfeiçoamento da minuta de NR, em especial no que concerne a aspectos de governança, gestão de riscos, transparência e controles internos, a partir da experiência dos auditores da CGU nesses temas e na execução do Programa QualiREG. Os objetivos específicos dos trabalhos foram: (i) propor contribuições ao texto da NR, no que se refere à governança, gestão de riscos, transparência e controles internos; (ii) identificar boas práticas e referências que, eventualmente, não estejam previstas na NR e possam ser a ela incorporadas; (iii) elaborar matriz de riscos aplicável à implementação da NR; (iv) contribuir com a definição da estratégia e metodologia de monitoramento da NR; e (v) contribuir com a revisão da versão final da NR, após a realização da consulta pública.

O escopo e a metodologia pactuados incluíram a realização de reuniões com os gestores, acompanhamento de discussões internas da ANA para o desenvolvimento da Norma de Referência de Governança das ERIs, pesquisa e análise documental. Todavia, não abrangeu o

apoio à ANA na sistematização das contribuições decorrentes de Audiência e Consulta Públicas e nas análises dos resultados desses eventos participativos.

A execução das atividades da Consultoria foram realizadas de maio de 2023 a março de 2024, conforme acordado pelas equipes da Coordenação-Geral de Qualidade Regulatória (CREG), da Coordenação-Geral de Auditoria das Áreas de Desenvolvimento Regional e Meio-Ambiente (CGDRA), ambas da CGU, com participação das equipes da ANA, pactuando-se a entrega dos seguintes produtos: P1: Matriz de Riscos, P2: Compartilhamento de boas práticas e referências; P3: Compartilhamento de experiência para a definição da estratégia de avaliação da norma; P4: metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral; e P5: Relatório dos Resultados das Atividades de Consultoria.

# RESULTADOS DOS EXAMES

## Produto 1: Matriz de Riscos relativa à implementação da NR

Concluídos os debates e contribuições à minuta de NR, passou-se a uma fase interna de desenvolvimento do Produto 1, por meio (i) do entendimento do objeto e do contexto em que está inserido, com base no texto da minuta da NR de Governança das ERIs, (ii) do levantamento dos riscos relacionados à implantação da citada NR, incluindo, as causas, as consequências e as medidas preventivas/mitigadoras correlatas, (iii) da validação com o gestor e (iv) da elaboração de matriz de riscos, cuja metodologia está detalhada no Anexo 1 – Mapa de Riscos.

No entendimento do objeto/contexto, foram utilizados como insumos os conhecimentos adquiridos nas reuniões técnicas, bem como as informações contidas na minuta do Relatório de Análise de Impacto Regulatório (RAIR) da norma, na minuta de NR e na Resolução ANA nº 134, de 18 de novembro de 2022, que disciplinou os requisitos e os procedimentos a serem observados pelas entidades infranacionais encarregadas da regulação e da fiscalização dos serviços públicos de saneamento básico para a comprovação da adoção das normas de referência.

Para a elaboração do Produto P1, foi inicialmente realizado o mapeamento do processo de implementação da NR de Governança das ERIs. Após, foi realizado o levantamento dos riscos relacionados ao processo de implementação da NR de Governança, utilizando a ferramenta de *brainstorm*, resultando em 21 eventos de riscos, que foram avaliados pela equipe da CGU.

Com o intuito de fornecer respostas aos riscos levantados, cada evento de risco foi aprofundado em termos de levantamento de causas e consequências, utilizando-se a ferramenta *bowtie*, tendo sido, ainda, registradas as possíveis medidas de resposta aos riscos (ações preventivas e mitigadoras).

Após o levantamento dos riscos e a proposição de ações preliminares de prevenção/mitigação de tais riscos, foi solicitado à ANA que executasse a validação do produto elaborado pela CGU. Nesse sentido, foi encaminhada à Agência uma planilha com o objetivo de colher contribuições quanto aos eventos de risco levantados, as causas, as consequências e as respectivas ações preventivas/mitigatórias. De posse das respostas da ANA, foi realizada análise comparativa e concluída a etapa de validação.

A matriz de riscos elaborada pela CGU está disponível no anexo 1 deste relatório. Sobre o produto é importante esclarecer que não possui o condão de direcionar a tomada de decisão sobre a aplicação da NR, que compete à ANA. Conforme as normas que regem a gestão de riscos da Administração Pública Federal<sup>1</sup>, é responsabilidade da alta administração da Agência

---

<sup>1</sup> Em particular, o Decreto nº 9.203, de 22.11.2017, e a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10.05.2016 (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

o estabelecimento de estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo a identificação, a mensuração, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional. Assim, destaca-se que:

- A intenção do trabalho é dar transparência aos riscos reputados pela auditoria como relevantes, os quais, portanto, precisam ser endereçados durante as discussões sobre a aplicação da NR;
- O levantamento não exige a ANA de realizar a identificação e o gerenciamento de riscos não descritos pela CGU; e
- Os riscos foram apontados pela CGU de forma descritiva. Considerando o estágio inicial de implementação da norma, cuja consulta pública foi encerrada em 27/11/2023, não foram avaliados o impacto, a probabilidade e os controles nesse momento. A valoração dos riscos, em diferentes cenários, deve ser realizada pela própria ANA, para que sejam definidas estratégias explícitas para mitigação ou aceitação dos riscos.

O levantamento apresentado no anexo 1, a despeito de sua amplitude, não tem caráter exaustivo e, a depender da demanda da ANA, pode ser aprofundado.

## **Produto 2: Compartilhamento de boas práticas e referências**

O compartilhamento de boas práticas e referências foi realizado para o aperfeiçoamento da minuta da NR. Assim, para promover o compartilhamento das referências do QualiREG, foram executadas as seguintes ações:

- compartilhamento de relatórios das avaliações do QualiREG, materiais elaborados pelos consultores contratados para o QualiREG e referenciais sobre boas práticas de governança (OCDE, Banco Mundial, TCU e Governo Federal); e
- realização de reunião de trabalho para apresentação aos gestores da ANA do Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira (QualiREG) e do Índice de Capacidade Institucional para Regulação (I-CIR).

Adicionalmente, foram realizadas reuniões técnicas entre as equipes da CGU (CREG e CGDRA) e da ANA para nivelamento em relação ao texto da minuta de NR e oferecimento de contribuições para aprimoramento do AIR da norma e da própria minuta de normativo, conforme evidenciado a seguir:

<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Atividades</b>
20/06/2023	Conclusão da árvore de problemas da AIR da norma.	Apresentação da árvore de problemas (ANA); e Rodada de discussões e contribuições (CGU/ANA).
27/06/2023		Apresentação da árvore de problemas revisada

<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Atividades</b>
	1ª rodada de discussões da NR.	e das alternativas regulatórias (ANA);  Rodada de discussões e contribuições para árvore de problemas (CGU/ANA); e  Discussão das considerações iniciais sobre o texto da NR (CGDRA/CREG).
29/06/2023	2ª rodada de discussões da NR (componentes/dimensões/critérios/requisitos).	Apresentação e discussão dos requisitos e critérios a serem inseridos na minuta de NR para submissão à consulta pública.
04/07/2023	3ª rodada de discussões da NR (componentes/dimensões/critérios/requisitos).	Continuidade da apresentação e discussão dos requisitos e critérios a serem inseridos na minuta de NR para submissão à consulta pública.
11/07/2023	4ª rodada de discussões da NR (componentes/dimensões/critérios/requisitos)	Apresentação de planilha com as informações referentes aos diagnósticos realizados nas agências reguladoras do saneamento (CGU); e  Apresentação de alterações no texto da minuta da Norma de Referência e debate acerca das contribuições encaminhadas pela CGU.
20/07/2023	5ª rodada de discussões da NR (componentes/dimensões/critérios/requisitos)	Apresentação de nova versão da árvore de problemas do Relatório de Análise de Impacto Regulatório - RAIR (ANA); e  Apresentação de considerações à minuta de NR (CGU) e debate entre as equipes.
25/08/2023	Estratégia de monitoramento da NR	Debate acerca da estratégia de monitoramento da NR para subsidiar a elaboração do P4: metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral.

Fonte: elaborado pela CGU.

### **Produto 3: Compartilhamento de experiência para a definição da estratégia e da metodologia de monitoramento da NR**

Para o desenvolvimento do Produto 3, foram previstas as seguintes atividades: (i) adequação metodológica do QualiREG e (ii) proposta de metodologia de monitoramento da norma. A primeira atividade foi desenvolvida considerando as adaptações metodológicas das dimensões, componentes e quesitos do QualiREG, em relação ao setor de saneamento básico, e a sua aplicação na estratégia de avaliação da norma de governança, resultando em uma planilha discutida e validada pelas equipes da ANA e CGU.

Para a adequação metodológica do QualiREG à NR, foi realizada uma adaptação dos parâmetros utilizados na metodologia do QualiREG (dimensões, componentes, quesitos e evidências) para as necessidades da NR, analisando-se, em relação a cada dimensão e componente, quais os quesitos aplicáveis. Nesse sentido, após ajustes no texto original da

norma, foram identificadas as possíveis evidências para atendimento da diretriz ou princípio da NR de Governança das ERIs, que, após as interações entre as equipes da CGU e da ANA, foram estabelecidas na minuta de NR conforme indicado a seguir:

I - competências e ambiente regulatório;

II - autonomia decisória e tecnicidade;

III - autonomia administrativa, orçamentária e financeira;

IV - transparência e participação social;

V - mecanismos de controle, integridade e gestão de riscos; e

VI - planejamento, práticas e instrumentos regulatórios.

Quanto à proposta de metodologia de monitoramento da norma, durante a redação e revisão do texto da NR, foram realizadas discussões e foi apresentada a metodologia do QualiREG, que utiliza a avaliação baseada em evidências, as quais são validadas pelas equipes da CGU, a partir das respostas das agências reguladoras a um questionário aplicado. Posteriormente, essas discussões foram compiladas no Produto 4. Metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral.

## **Produto 4: Metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral**

Considerando que a atuação da ANA em matéria de governança regulatória das ERIs não se exaure na edição da norma de referência, e diante da necessidade de enfrentar o desafio de assegurar a aderência dos reguladores infranacionais aos preceitos instituídos pela norma, por meio do estabelecimento de um adequado e bem-estruturado processo de monitoramento, o Produto 4 discorreu sobre (i) as estratégias gerais para implementação e monitoramento da NR, considerando a alternativa regulatória priorizada, que foi a elaboração de NR com o estabelecimento de requisitos mínimos a serem observados pelas ERIs, com a definição de temporalidade, e proposta de sistema de avaliação da governança das ERIs por pontos (regulação por exposição) a ser detalhada posteriormente, (ii) a metodologia de avaliação da governança e, por fim, (iii) o acompanhamento do cumprimento das diretrizes e boas práticas de governança.

No que concerne às estratégias gerais de implementação e monitoramento da NR, foi ressaltada a importância da definição de indicadores para as ações descritas no RAIR, como publicação e divulgação do ato normativo, publicação de manuais de orientação, monitoramento dos requisitos obrigatórios para adesão ao ato normativo, e implementação de programa de apoio ao desenvolvimento das capacidades técnicas e individuais para a atividade regulatória, dentre outras ações previstas. Foi ainda ressaltado que, segundo as boas práticas de monitoramento constantes de guias orientativos para elaboração de AIR e ARR,

deverão ser definidos os elementos necessários para a realização do monitoramento, como: objetivo a ser monitorado, indicadores, fonte de dados para monitoramento, linha de base, periodicidade de monitoramento, meta e unidade responsável pelo monitoramento.

Acerca das possíveis estratégias de validação dos dados fornecidos pelos reguladores subnacionais, tanto os referentes à comprovação da adoção dos requisitos obrigatórios quanto os relacionados ao atendimento às demais boas práticas positivadas na NR, foi sugerido que a ANA avaliasse os riscos e potenciais benefícios de se valer das seguintes estratégias:

- (i) execução pela própria agência federal das atividades de conferência e validação das informações fornecidas pelas ERIs;
- (ii) contratação de consultoria para certificação dos dados e informações apresentadas pelas agências infranacionais; e
- (iii) revisão por pares, na qual as agências seriam capacitadas para que realizassem as avaliações.

De todo modo, foi ressaltado que, na opinião da equipe técnica da CGU, a execução pela própria ANA da avaliação das informações fornecidas pelas ERIs seria a opção mais adequada, haja vista que, para além de tal atribuição ter sido conferida à agência federal pela Lei nº 14.026/20, a comprovação da adoção das NRs possibilitará o acesso aos recursos públicos federais ou à contratação de financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades da administração pública federal, o que requer um maior nível de controle a ser adotado e a atuação constante da ANA na supervisão/execução dessas atividades.

No acompanhamento do cumprimento das diretrizes e boas práticas de governança, foi salientada a possibilidade de estabelecimento de processo cooperativo entre a ANA e as ERIs quanto à observância aos preceitos da NR, evitando-se o uso de modelos de comando e controle, de modo que, no processo de monitoramento da norma, fossem consideradas as especificidades das ERIs avaliadas, à luz das diretrizes da regulação responsiva. Nesse contexto, sugeriu-se, inclusive, o desenvolvimento de um sistema informatizado que propiciasse, em um ambiente único, a coleta e análise das documentações encaminhadas pelas ERIs e o acesso, em transparência ativa, da relação das ERIs em conformidade com as normas de referência editadas pela ANA.

No que se refere ao monitoramento das práticas de governança - que, embora positivadas na NR, são consideradas como não obrigatórias para fins de acesso aos recursos públicos federais -, foi sugerido que a ANA avaliasse a utilização, como referência, do Selo de Boas Práticas Regulatórias, instituído pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços – MDIC para a implementação de estratégias complementares com o objetivo de conferir incentivo ao aprimoramento da governança da regulação nos três níveis da federação.

Destacou-se, ainda, que seria recomendável que, diferentemente do que consta no RAIR elaborado pela ANA, fosse realizada uma ARR da norma de referência independentemente do percentual de adesão das ERIs às suas disposições. A realização de uma ARR, após decorrido determinado período (por exemplo, passados três anos da sua vigência), teria o condão de

verificar se a instituição da NR foi capaz de induzir a melhoria dos processos de governança das ERIs.

Foi mencionado, por fim, que o desenvolvimento pela ANA de um índice de governança, em semelhança ao Índice de Capacidade Institucional para a Regulação – I-CIR, poderia nortear as ações futuras da agência, porquanto possibilitaria a identificação de quais dimensões da governança das ERIs necessitariam de mais incentivos e apoio para o seu fortalecimento.

# CONCLUSÃO

Avalia-se que o compromisso para prestação de serviços de consultoria, firmado entre a CGU e a ANA, alcançou satisfatoriamente os resultados inicialmente previstos, quais sejam: proposição de contribuições ao texto da Norma de Referência (gestão de riscos, transparência, governança e controles internos), identificação de boas práticas e referências para incorporação ao texto da NR, fornecimento de contribuições para definição da metodologia de monitoramento da NR, elaboração de Matriz de Riscos e contribuição na revisão da versão final da NR, após realização da consulta pública.

Dessa forma, além do compartilhamento de boas práticas e referências do QualiREG (Produto P2), foram compartilhadas experiências para definição da estratégia de monitoramento da norma e a adequação metodológica do QualiREG à NR, sendo realizada uma adaptação dos parâmetros utilizados na metodologia do QualiREG (dimensões, componentes, quesitos e evidências) para as necessidades da NR, analisando-se, em relação a cada dimensão e componente, quais os quesitos aplicáveis (Produto P3).

Quanto à proposta de metodologia de monitoramento da norma, durante a redação e revisão do texto da NR, foram realizadas discussões e foi apresentada a metodologia do QualiREG, que utiliza a avaliação baseada em evidências, as quais são validadas pelas equipes da CGU a partir das respostas das agências reguladoras a um questionário aplicado. Posteriormente, essas discussões foram compiladas no Produto 4. Metodologia de monitoramento da norma – dados declarados, evidências e/ou validação amostral.

O Produto 1 resultou em uma matriz de riscos que lista os eventos de riscos, possíveis causas e consequências, bem como propostas de ações preventivas e mitigadoras. Considerando o estágio inicial de implementação da norma, cuja consulta pública foi encerrada em 27/11/2023, não foram avaliados o impacto, a probabilidade e os controles nesse momento. Entretanto, cabe a ressalva da possibilidade de o gestor avaliar posteriormente os controles existentes, assim como avaliar a necessidade de implementação de novos controles, uma vez que a gestão possui a responsabilidade primária e o conhecimento fático necessário para decidir pela implementação ou não de controles como respostas aos riscos, considerando as reais possibilidades da agência.

Cabe destacar que a Resolução ANA nº 177, de 12 de janeiro de 2024, foi publicada no DOU do dia 15 de janeiro de 2024, e aprova a Norma de Referência nº 4/2024, que estabelece práticas de governança aplicadas às entidades reguladoras infranacionais (ERIs) que atuam no setor de saneamento básico.

## Anexo 1 – P1 - Mapa de Riscos

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E1. Cadastramento	ERIs cadastradas no Portal de Acompanhamento da Regulação em SB	<p>AP1. Otimização da interlocução entre a área responsável pelo cadastramento (ANA) e a alta administração da ERI</p> <p>AP2. Elaboração e divulgação do Manual de Cadastro das ERIs</p> <p>AP3. Realização de treinamentos sobre o cadastro das ERIs no sistema informatizado e sobre o preenchimento do sistema</p> <p>AP4. Constante aprimoramento do Sistema e do Manual de Cadastro das ERIs</p> <p>AP5. Campanhas periódicas sobre a necessidade de atualização do cadastro</p>	<p>CA1. Dificuldades de interlocução com as ERIs</p> <p>CA2. Falta de engajamento da alta administração da ERI</p> <p>CA3. Divulgação deficitária dos procedimentos de cadastramento</p> <p>CA4. Dificuldade no preenchimento das informações requeridas</p> <p>CA5. Sistema informatizado não atende às necessidades</p> <p>CA6. Falta de atualização anual do cadastro</p>	<b>RI. Deficiências no processo de cadastramento inicial e atualização anual de informações sobre as ERIs.</b>	<p>CO1. Não envio ou envio de informações incompletas</p> <p>CO2. Cadastro inconsistente</p> <p>CO3. Desconhecimento pela ANA quanto ao real quantitativo de ERIs de saneamento básico</p> <p>CO4. Número elevado de ERIs que não poderão ser avaliadas pela ANA quanto à observância das NRs</p> <p>CO5. Número elevado de titulares que, em tese, não poderiam receber recursos públicos federais</p>	<p>AM1. Campanhas visando à realização e à atualização de cadastro pelas ERIs, com divulgação intensa junto a entidades com capilaridade (Associação Brasileira de Municípios - ABM, Frente Nacional dos Prefeitos - FNP, Confederação Nacional de Municípios - CNM) junto aos Municípios.</p> <p>AM2. Interlocução direta da alta direção da ANA nos casos em que, a despeito da atuação da equipe técnica e da realização de campanhas, não houve adequado cadastramento de determinada ERI</p>

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas pela ANA por dados declarados	AP1. Formalização de termo de compromisso de fidedignidade das informações declaradas	CA1. Não exigência da comprovação das informações encaminhadas	<b>R2. Envio de informações incorretas ou inverídicas</b>	CO1. Tomada de decisão sem base em evidências	AM1. Busca ativa de evidências para subsidiar a aprovação/aceitação das informações cadastrais
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas pela ANA por análise de evidências	AP1. Estabelecimento de evidências que serão aceitas para fins de comprovação dos requisitos normativos  AP2. Elaboração de manual e realização de treinamentos acerca da entrega das informações a serem analisadas  AP3. Desenvolvimento de sistema informatizado para o tratamento das informações, com a elaboração de questionário visando a sistematização das informações relativas à avaliação de governança, a fim de otimizar o processo de análise das documentações encaminhadas  AP4. Incremento do número de servidores destinados à análise da documentação encaminhada	CA1. Grande volume de documentos encaminhados para análise  CA2. Complexidade dos documentos encaminhados para análise  CA3. Falta de clareza sobre quais as evidências serão aceitas em cada caso	<b>R3. Dificuldades no processamento e na análise das informações/evidências</b>	CO1. Atrasos na divulgação dos resultados sobre o atendimento dos requisitos obrigatórios	AM1. Redimensionamento da equipe destinada à análise para evitar novos atrasos

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas por revisão por pares ( <i>peer review</i> )	AP1. Definição prévia/aprimoramento de regulamento a disciplinar o procedimento de revisão por pares, incluindo, as sanções previstas em caso de quebra de sigilo sobre as avaliações	CA1. Ausência/ineficácia de regras que assegurem a não identificação da ERI submetida a revisão	<b>R4. Avaliação enviesada da ERI avaliada pela ERI avaliadora</b>	CO1. Comprometimento da imparcialidade das avaliações  CO2. Comprometimento da imagem do programa de revisão por pares	AM1. Criar mecanismos para análise periódica da qualidade da atuação dos avaliadores.  AM2. Executar nova revisão/Substituição da Entidade Avaliadora
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas por revisão por pares ( <i>peer review</i> )	AP1. Definição prévia/aprimoramento de regulamento a disciplinar o procedimento de revisão por pares, incluindo os critérios a serem adotados para a avaliação de cada requisito obrigatório  AP2. Capacitação de servidores designados para a execução da revisão	CA1. Ausência/incompletude/ineficácia de critérios/regras para a avaliação	<b>R5. Acentuada divergência nas conclusões dos revisores</b>	CO1. Falta de clareza e transparência do processo avaliativo  CO2. Revisões enviesadas  CO3. Comprometimento da imagem do programa de revisão por pares	AM1. Criar mecanismos para análise periódica da qualidade da atuação dos avaliadores
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas por revisão por pares ( <i>peer review</i> )	AP1. Capacitação de servidores designados para a execução da revisão	CA1. Ausência/baixo número de servidores em ERIs capacitados para a realização da revisão	<b>R6. Dificuldades técnicas/operacionais na execução da revisão</b>	CO1. Atraso na execução da revisão  CO2. Avaliação superficial e/ou de baixa qualidade	AM1. Criar mecanismos para análise periódica da qualidade da atuação dos avaliadores
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas pela ANA por verificação amostral	AP1. Desenvolver critérios aplicáveis para a definição de amostra representativa para análise	CA1. Estabelecimento de procedimentos inadequados para a definição de amostra para análise documental	<b>R7. Erro ou enviesamento na elaboração da amostra</b>	CO1. Possíveis benefícios a ERIs que estão em desacordo  CO2. Discordâncias das ERIs que restarem sem acesso aos recursos	AM1. Criar mecanismos para análise periódica da qualidade dos critérios e procedimentos adotados para o estabelecimento da amostra

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas por terceiro contratado (consultorias, auditorias independentes)	AP1. Conscientização das instâncias responsáveis sobre a necessidade de priorizar o orçamento para a contratação de terceiros  AP2. Realização de estudos preliminares adequados para subsidiar a escolha dos requisitos a serem incluídos no edital de contratação do avaliador externo	CA1. Insuficiência de recursos financeiros para contratação de terceiro  CA2. Especificação insuficiente ou inadequada dos requisitos técnicos a serem exigidos do avaliador externo	<b>R8. Contratação de terceiros com limitações de capacidade técnica</b>	CO1. Atrasos na divulgação dos resultados  CO2. Comprometimento da credibilidade do processo de monitoramento/avaliação da norma	AM1. Redimensionamento da contratação e aplicação de sanções por descumprimento de obrigação contratual
E2. Definição de metodologia para monitoramento/avaliação da governança das ERIs	ERIs avaliadas por terceiro contratado (consultorias, auditorias independentes)	AP1. Conscientização das instâncias responsáveis sobre a necessidade de priorizar o orçamento e a estrutura para a contratação de terceiros.	CA1. Insuficiência de recursos financeiros para contratação de terceiro;  CA2. Insuficiência de capacidade operacional da área responsável em gerir mais uma contratação.	<b>R9. Descontinuidade da contratação</b>	CO1. Atrasos na divulgação dos resultados;  CO2. Comprometimento da credibilidade do processo de monitoramento/avaliação da norma.	AM1. Efetuar nova contratação de terceiro.  AM2. Revisão da metodologia utilizada para a avaliação da governança das ERIs (declaratória, por evidências ou revisão por pares)
E3.1 Conformidade na dimensão autonomia decisória e tecnicidade	Regras para o exercício dos mandatos estabelecidas pelas ERIs (em até 2 anos)	AP1. Sensibilização, pela ANA, dos gestores municipais e membros das ERIs quanto às regras referentes à autonomia decisória das ERIs	CA1. Falta de compromisso político para fixação e cumprimento das regras de investidura a termo dos dirigentes e estabilidade durante os mandatos	<b>R10. Inexistência/incompletude/ineficácia da norma local que estabelece regras para o exercício do mandato dos membros do conselho diretor ou da diretoria colegiada</b>	CO1. Uso de critérios não técnicos para destituição de diretores  CO2. Recondição irrestrita dos diretores	AM1. Aprimoramento (quando incompleta ou ineficaz) da norma de regência para prever a autonomia decisória da ERI  AM2. Definição de estratégias, pela ANA, de sensibilização dos atores responsáveis pela garantia da autonomia decisória da ERI (Programa de Incentivo à Governança das ERIs)

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E3.1 Conformidade na dimensão autonomia decisória e tecnicidade	Instâncias colegiadas de tomada de decisões estabelecidas pelas ERIs (em até 2 anos)	AP1. Sensibilização dos gestores municipais e membros das ERIs quanto às regras referentes à autonomia decisória das ERIs	CA1. Falta de compromisso político para fixação de regras que garantam a autonomia funcional, decisória e administrativa  CA2. Demora para a indicação dos membros do colegiado  CA3. Falta de capacidade técnica dos membros do colegiado	<b>R11. Inexistência ou falta de atuação das instâncias colegiadas</b>	CO1. Fragilidade e falta de legitimidade das decisões colegiadas	AM1. Aprimoramento da norma de regência para assegurar a autonomia funcional, decisória e administrativa da ERI  AM2. Definição de estratégias de sensibilização dos atores responsáveis pela garantia da autonomia funcional, decisória e administrativa da ERI (Programa de Incentivo à Governança das ERIs)
E3.1 Conformidade na dimensão autonomia decisória e tecnicidade	Quadros próprios estabelecidos pelas ERIs (em até 4 anos)	AP1. Inclusão da realização de concurso público no planejamento estratégico da ERI  AP2. Definição de estratégias para viabilizar a realização do certame	CA1. Falta de autonomia administrativa e orçamentária para demandar a realização de concursos públicos  CA2. Estrutura remuneratória não atrativa para os cargos oferecidos pela ERIs	<b>R12. Lacunas em capacidades operacionais e técnicas dos colaboradores.</b>	CO1. Alta rotatividade de colaboradores  CO2. Deficiências nos processos internos e nas regulações  CO3. Provimento da capacidade operacional com colaboradores não concursados, muitas vezes escolhidos sem critérios minimamente razoáveis	AM1. Definição de estratégias de sensibilização dos atores responsáveis pela garantia da autonomia funcional, decisória e administrativa da ERI (Programa de Incentivo à Governança das ERIs)  AM2. Criação/aprimoramento da política de capacitação dos servidores  AM3. Aprimoramento da política de seleção de novos servidores
E3.2 Conformidade na dimensão autonomia administrativa, orçamentária e financeira	Fontes próprias de recursos fixadas pelo titular às ERIs (em até 2 anos)	AP1. Sensibilização das instâncias responsáveis pela garantia do repasse dos recursos necessários à atuação da ERI	CA1. Falta de compromisso político para fixação de orçamento suficiente para financiar suas atividades relevantes  CA2. Contingenciamento dos recursos (na LOA e na execução)	<b>R13. Inexistência ou insuficiência de orçamento para financiar suas atividades relevantes</b>	CO1. Incapacidade de autogerenciamento financeiro  CO2. Dependência de repasses governamentais	AM1. Definição de estratégias de sensibilização dos atores responsáveis pela garantia da autonomia funcional, decisória e administrativa da ERI (Programa de incentivo à Governança das ERIs)

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
					CO3. Maior suscetibilidade à captura de interesses	
E3.3 Conformidade na dimensão transparência e participação social	Política ou plano de transparência elaborados pelas ERIs (em até 2 anos)	<p>AP1. Existência de norma/política de transparência e participação social</p> <p>AP2. Integração da política de transparência e participação social ao planejamento estratégico institucional e ao planejamento estratégico de TI</p> <p>AP3. Comprometimento das instâncias responsáveis pela transparência ativa e participação social</p>	<p>CA1. Falta de cultura de transparência e de participação social</p> <p>CA2. Falta de compromisso com a política de transparência</p> <p>CA3. Limitações do corpo técnico de TI da ERI</p> <p>CA4. Limitações de recursos para o desenvolvimento de soluções de TI</p>	<b>R14. Inexistência/incompletude/Ineficácia de norma para transparência ativa e participação popular</b>	<p>CO1. Limitações à participação e ao controle social</p> <p>CO2. Falta de legitimidade das decisões regulatórias</p>	<p>AM1. Aprimoramento da norma/política de transparência e participação social</p> <p>AM2. Definição de estratégias de sensibilização das instâncias responsáveis pela transparência ativa e participação social</p>
E3.3 Conformidade na dimensão transparência e participação social	Calendários, pautas e atas das reuniões deliberativas colegiadas publicizados pelas ERIs (em até 2 anos)	<p>AP1. Existência de norma/política de transparência e participação social</p> <p>AP2. Capacitação dos servidores especializados em TI</p> <p>AP3. Elaboração de sítios de internet intuitivos e com fácil acesso às informações</p>	<p>CA1. Falta de cultura de transparência e de participação social;</p> <p>CA2. Limitações do corpo técnico de TI da ERI.</p>	<b>R15. Dificuldades de acesso aos calendários, pautas e atas das reuniões deliberativas</b>	CO1. Limitações à transparência, à participação e ao controle social.	<p>AM1. Aprimoramento da norma/política de transparência e participação social</p> <p>AM2. Aprimoramento dos sítios de internet da ERI</p> <p>AM3. Promoção de cursos de capacitação voltados para os profissionais de TI</p>

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E3.3 Conformidade na dimensão transparência e participação social	Instrumentos regulatórios, de planejamento e gestão publicizados (em até 2 anos)  Agenda regulatória e respectivas revisões publicizadas pelas ERIs (em até 2 anos)	AP1. Existência de norma/política de transparência e participação social prevendo a utilização de linguagem clara e a não utilização excessiva de termos técnicos  AP2. Existência de norma regulamentadora das ferramentas de qualidade regulatória no âmbito da ERI  AP3. Comprometimento das instâncias responsáveis pela implementação de ferramentas de qualidade regulatória na ERI  AP4. Promoção de cursos de capacitação quanto ao uso da linguagem simples no processo regulatório  AP5. Capacitação dos servidores quanto a revisão e uso da agenda regulatória	CA1. Falta de cultura de planejamento e de participação popular  CA2. Linguagem não clara  CA3. Conteúdo de alta complexidade	<b>R16. Inexistência, falta de atualização ou dificuldades de entendimento e compreensão dos usuários da informação quanto aos instrumentos regulatórios e de planejamento e gestão (AIR, ARR, agenda regulatória e estoque regulatório, por exemplo)</b>	CO1. Limitações à transparência, à participação e ao controle social  CO2. Falta de legitimidade das decisões regulatórias  CO3. Temas estratégicos não priorizados	AM1. Aprimoramento da norma/política de transparência, participação social  AM2. Instituição/aprimoramento de norma regulamentadora de ferramentas de qualidade regulatória  AM3. Definição de estratégias de sensibilização dos responsáveis pela implementação da agenda regulatória na ERI
E3.3 Conformidade na dimensão transparência e participação social	Resultados da gestão e das atividades finalísticas	AP1. Existência de norma/política de transparência e participação social	CA1. Linguagem não clara	<b>R17. Dificuldades de entendimento e compreensão dos usuários da informação quanto aos resultados da gestão e das atividades finalísticas</b>	CO1. Limitações à transparência, à participação e ao controle social	AM1. Aprimoramento da norma/política de transparência e participação social

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
	publicizados pelas ERIs (em até 2 anos)	prevendo a utilização de linguagem clara e a não utilização excessiva de termos técnicos	CA2. Conteúdo de alta complexidade			AM2. Promoção de cursos de capacitação quanto ao uso da linguagem simples no processo regulatório
E3.3 Conformidade na dimensão transparência e participação social	Processos participativos antes da tomada de decisão sobre matérias de relevante interesse da sociedade estabelecimentos (em até 2 anos)	AP1. Existência de norma/política de transparência e participação social  AP2. Comprometimento das instâncias responsáveis pela transparência ativa e participação social	CA1. Falta de cultura, instrumentos/estrutura e recursos para a adoção de ferramentas de transparência e de participação social (como, por exemplo, audiências e consultas públicas)	<b>R18. Falta de efetividade dos processos participativos</b>	CO1. Limitações à transparência, e à participação e ao controle social	AM1. Aprimoramento da norma/política de transparência e participação social  AM2. Definição de estratégias de sensibilização dos responsáveis pela implementação de ações de transparência e participação social  AM3. Capacitação dos servidores na temática de transparência e participação social
E3.4 Conformidade na dimensão mecanismos de controle, integridade e gestão de riscos	Ouvidoria existente e atuante	AP1. Existência de norma regulamentadora da unidade de ouvidoria, inclusive com recursos humanos e materiais  AP2. Comprometimento das instâncias responsáveis pela instituição e/ou fortalecimento da unidade de ouvidoria	CA1. Falta de cultura de transparência e de participação social;  CA2. Falta de autonomia da Unidade de Ouvidoria.	<b>R19. Inexistência ou falta de efetividade na atuação da unidade de ouvidoria.</b>	CO1. Falta de apuração de consultas, denúncias e reclamações  CO2. Falta de tratamento/sistematização de dados de atendimento aos usuários para subsidiar a atualização da regulação.	AM1. Instituição/aprimoramento da norma regulamentadora da unidade de ouvidoria  AM2. Adoção de ferramentas computacionais para tratamento dos dados da ouvidoria  AM3. Capacitação dos servidores nas temáticas relacionadas às atribuições da ouvidoria

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
E4. Comunicação dos Resultados	Comprovação dos requisitos/avaliação de governança concluída e divulgada.	<p>AP1. Estabelecimento de evidências que serão aceitas para fins de comprovação dos requisitos normativos</p> <p>AP2. Elaboração de manual e realização de treinamentos acerca da entrega das informações a serem analisadas</p> <p>AP3. Desenvolvimento de sistema informatizado para o tratamento das informações, com a elaboração de questionário visando a sistematização das informações relativas à avaliação de governança, a fim de otimizar o processo de análise das documentações encaminhadas</p>	CA1. Regras de avaliação não foram estabelecidas com clareza	<b>R20. Não acolhimento (ou não aceitação) pelas ERIs do resultado da comprovação da adoção da NR e da avaliação das demais boas práticas de governança previstas na norma de referência</b>	<p>CO1. Atrasos na divulgação da avaliação</p> <p>CO2. Comprometimento da credibilidade do processo de monitoramento/avaliação da norma</p>	AM1. Aprimoramento do regulamento/norma e do processo de avaliação
E4. Comunicação dos Resultados	Práticas de governança pelas entidades reguladoras dos serviços públicos de saneamento básico fortalecidas	<p>AP1. Sensibilização da alta gestão das ERIs para integral observância da NR</p> <p>AP2. Realização de ações de capacitação de servidores das ERIs, de modo que desenvolvam adequado conhecimento técnico nos temas objeto da NR</p>	<p>CA1. Ausência de compromisso das instâncias responsáveis pelo cumprimento da NR</p> <p>CA2. Entraves técnicos e operacionais no processo de cumprimento da NR pelas ERIs</p> <p>CA3. Carência de servidores capacitados nos temas tratados na NR</p>	<b>R21. Incapacidade de induzir avanços na implementação de práticas de governança pelos entes subnacionais</b>	<p>CO1. ERIs de menor porte e maturidade ficarem à margem do processo de captação de recursos públicos;</p> <p>CO2. Dificuldades para implementar as políticas públicas focadas no saneamento básico;</p> <p>CO3. Não atingimento das metas de</p>	<p>AM1. Sensibilização da alta gestão na busca de apoio para o integral cumprimento da NR.</p> <p>AM2. Realização de capacitações nos temas objeto da NR.</p> <p>AM3. Promoção de ações para a superação dos entraves</p>

Etapas	Objetivos-chave	Ações Preventivas	Possíveis Causas	Riscos	Possíveis Consequências	Ações Mitigadoras
		AP3. ERI com autonomia técnica e operacional para a execução de ações visando o cumprimento da NR			universalização dos serviços de saneamento básico	técnicos e operacionais para a plena observância da NR.

## Anexo 2 – P4 – Metodologia de Monitoramento

### I. Introdução

A Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020, notabilizou-se por ter promovido sensíveis mudanças na Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico, instituindo um novo marco legal para os serviços públicos de saneamento básico.

Com o advento do novel diploma, também foram realizadas relevantes alterações na Lei de Criação da Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, de modo que à agência foram conferidas importantes atribuições, dentre as quais a de elaborar normas de referência (NRs) para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, conforme determinado pelo art. 4º-A daquela lei, incluído pela Lei nº 14.026/2020 (BRASIL, 2000).

O estabelecimento pela ANA de diretrizes nacionais para a uniformização dos serviços de saneamento, por meio da edição das aludidas NRs, é considerado pela doutrina como uma das principais iniciativas trazidas pela Lei nº 14.026/2020 na busca pela coerência e uniformidade regulatória, com vistas a contribuir para o alcance da tão esperada universalização dos serviços de saneamento básico.

Nesse contexto, dentre as normas de referência a serem editadas pela ANA, conforme dicção do art. 4º-A, § 1º, VIII, da Lei nº 9.984/2000, encontra-se a relativa à governança das entidades reguladoras infranacionais (ERIs) (BRASIL, 2000).

Ocorre que a atuação da agência federal não se exaure na edição da norma em tela. Pelo contrário, faz-se necessário enfrentar o desafio de assegurar a aderência dos reguladores infranacionais aos seus preceitos, por meio do estabelecimento de um adequado e bem-estruturado processo de monitoramento.

## II. Alternativa regulatória e estratégia de implementação e monitoramento

O monitoramento pode ser definido como o processo que busca avaliar se as metas preestabelecidas foram atingidas e deve ser realizado de forma contínua, sendo recomendável que o sistema de monitoramento seja planejado durante a elaboração da intervenção regulatória, de forma a assegurar que todos os dados necessários sejam coletados durante a implementação da medida de forma eficiente e estejam disponíveis quando da possível realização de avaliação de resultado regulatório - ARR (BRASIL, 2018).

De acordo com o Guia Orientativo para Elaboração de Avaliação de Resultado Regulatório – ARR, a Comissão Europeia destaca que a fase de monitoramento deve ser guiada pelos seguintes princípios:

- O sistema de monitoramento deve abarcar todos os objetivos da intervenção.
- As medidas adotadas devem ser proporcionais à importância da intervenção.
- Deve-se privilegiar o uso de dados já existentes e evitar a coleta de dados em duplicidade ou de informações desnecessárias.
- Os dados devem ser coletados no momento apropriado.
- Os dados coletados devem ser disponibilizados ao público, exceto caso se trate de informações confidenciais ou protegidas por sigilo.
- Sempre que possível, deve-se privilegiar o uso de ferramentas de inteligência artificial e de ferramentas que permitam o fácil compartilhamento de dados e informações.

No relatório de análise de impacto regulatório (RAIR) a alternativa regulatória selecionada foi a elaboração de NR com o estabelecimento de requisitos mínimos a serem observados pelas ERIs, com a definição de temporalidade, com proposta de sistema de avaliação da governança das ERIs por pontos (regulação por exposição) a ser detalhada posteriormente.

O Guia para a Elaboração de ARR recomenda que, durante o planejamento da etapa de monitoramento, seja elaborado Plano de Monitoramento, no qual deverão constar: (i) os indicadores selecionados; (ii) a periodicidade de seu monitoramento e da eventual divulgação de resultados preliminares para as partes interessadas e (iii) as ferramentas que deverão ser utilizadas para coletar os dados.

O Guia para a Elaboração de ARR recomenda, ainda, que (i) seja dada preferência à adoção de indicadores que possam ser expressos de forma quantitativa, bem como que (ii) a lista de indicadores se limite àqueles efetivamente relevantes, sugerindo a seguinte estrutura de informação:

**Figura 01 – Exemplo de apresentação de indicadores**

Objetivo operacional	Indicador	Definição	Medida de cálculo	Fonte de dados	Periodicidade do monitoramento	Linha de base	Meta

Fonte: Ministério da Economia (2021)

No RAIR da NR foram apresentadas as estratégias para implementação da alternativa sugerida, acompanhadas de formas de monitoramento e avaliação, apresentando-se ações específicas de atuação para as fases de implementação e monitoramento da norma:

- Publicação e divulgação de ato normativo;
- Publicação de manuais de orientações;
- Monitoramento dos requisitos obrigatórios para adesão ao ato normativo;
- Desenvolvimento de metodologia para avaliação da Governança;
- Implementação de programa de apoio ao desenvolvimento das capacidades técnicas e individuais para a atividade regulatória (ações de assistência técnica, capacitação, cursos, workshops e eventos);
- Certificação das ERIs por entidades certificadoras; e
- Cooperações técnicas com a CGU.

Segundo as boas práticas de monitoramento constantes de guias orientativos para elaboração de AIR e ARR, deverão estar presentes os elementos necessários para a realização do monitoramento, como objetivo a ser monitorado, indicadores, fonte de dados para monitoramento, linha de base, periodicidade de monitoramento, meta e unidade responsável pelo monitoramento.

Nesse sentido, o RAIR da NR de Governança das ERIs definiu o objetivo geral e os específicos. O objetivo geral consiste em fomentar a implementação de práticas de governança pelas entidades reguladoras dos serviços públicos de saneamento básico e os objetivos específicos são: (i) fomentar a implementação de práticas de boa governança pelos titulares; (ii) conferir maior autonomia decisória, administrativa, financeira e orçamentária para as ERIs; e (iii) promover melhorias na implementação de instrumentos, processos e ferramentas regulatórias que assegurem maior transparência, participação e controle social e melhor controle, integridade e gestão de riscos na regulação da prestação dos serviços.

Sobre a definição da linha de base, o RAIR consignou apenas que a realização de diagnóstico global da governança servirá de linha de base para identificação do estágio de implementação de práticas de governança e monitoramento dos avanços de forma objetiva e sistemática.

O Guia para a elaboração de AIR reforça a importância da utilização de indicadores ao afirmar que o sucesso da ação implementada deve ser verificado mediante a comparação dos resultados observados com as metas previamente definidas e que, para tanto, é necessário que sejam elaborados indicadores capazes de mensurar se estas metas estão sendo atingidas.

Nesse contexto, entende-se que a definição de indicadores (quantitativos ou qualitativos) agregará valor ao processo de monitoramento dos resultados da NR de Governança, ressaltando-se que a relação de indicadores não precisa ser extensa, pelo contrário, deve-se focar nos indicadores relevantes para a verificação do desempenho da ação implementada. Na minuta da NR, foi identificada a definição do índice de adesão das ERIs.

Desse modo, sugere-se que a ANA avalie acrescentar outros indicadores-chaves no plano de implementação da NR, verificando a possibilidade de defini-los para os objetivos previstos na NR e para o conjunto de ações apresentadas no RAIR, ou seja, que, para além do indicador índice de adesão das ERIs, possam outros ser incluídos.

Os indicadores de desempenho relacionados aos objetivos gerais do objeto da regulação fornecem uma visão ampla do impacto e dos resultados esperados da regulação e auxiliam a avaliar se a regulação está atingindo seus objetivos. Já os indicadores relacionados às ações específicas buscam avaliar a eficácia das medidas tomadas para implementar a regulação e se concentram nas atividades e processos realizados para alcançar os objetivos da norma, podendo medir aspectos como a eficiência dos procedimentos de aplicação da regulação, o cumprimento de prazos, a qualidade das atividades de monitoramento e fiscalização, a eficácia das ações corretivas, entre outros.

O tópico III a seguir tratará especificamente de aconselhamentos quanto ao monitoramento dos requisitos obrigatórios para adesão ao normativo e da metodologia de avaliação da governança.

### **III. Monitoramento dos requisitos obrigatórios para adesão e metodologia de avaliação da governança**

A garantia da observância pelos reguladores infranacionais ao disposto nas normas de referência, por meio de um processo de verificação periódico, também foi uma preocupação da Lei nº 14.026/20, ao acrescentar o art. 4º-B à Lei nº 9.984/00, conferindo à ANA as seguintes atribuições:

Art. 4º-B. A ANA manterá atualizada e disponível, em seu sítio eletrônico, a relação das entidades reguladoras e fiscalizadoras que adotam as normas de referência nacionais para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, com vistas a viabilizar o acesso aos recursos públicos federais ou a contratação de financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades da administração pública federal, nos termos do art. 50 da Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.

§ 1º A ANA disciplinará, por meio de ato normativo, os requisitos e os procedimentos a serem observados pelas entidades encarregadas da regulação e da fiscalização dos serviços públicos de saneamento básico, para a comprovação da adoção das normas regulatórias de referência, que poderá ser gradual, de modo a preservar as

expectativas e os direitos decorrentes das normas a serem substituídas e a propiciar a adequada preparação das entidades reguladoras.

§ 2º A verificação da adoção das normas de referência nacionais para a regulação da prestação dos serviços públicos de saneamento básico estabelecidas pela ANA ocorrerá periodicamente e será obrigatória no momento da contratação dos financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades da administração pública federal (BRASIL, 2020a).

Visando o atendimento ao disposto no referido artigo, poderá a ANA desenvolver um sistema informatizado que permita, além da coleta e análise das documentações comprobatórias encaminhadas pelos reguladores infranacionais, a obtenção de informações estruturadas visando a divulgação em seu sítio eletrônico da relação das ERIs em conformidade com as normas de referência.

Salienta-se que o aludido sistema deve respeitar os padrões de acessibilidade na web (*web accessibility*), de modo que os usuários possuam fácil acesso às informações nele contidas, em observância ao princípio da transparência. Sobre esse tema, leciona Rui Cunha Marques:

A adoção de softwares para a apresentação de informação compreensível e apelativa é uma mais-valia para garantir que a informação seja acessível a todos os interessados. Agências reguladoras podem organizar e/ou apresentar dados regulatórios e de fiscalização e/ou resultados das ações de fiscalização utilizando ferramentas informáticas, tais como: software e serviços de sistema de informação geográfica – ArcGIS ou QGIS, ferramentas de inteligência empresarial (BI) e análise de dados – Power BI, Sisense ou Tableau, entre outros (MARQUES, 2022, p. 24-25).

Tecendo comentários sobre o citado dispositivo legal, destaca Carlos Roberto de Oliveira que a definição das normas de referência representa apenas uma das etapas da padronização e segurança jurídica pretendidas para a regulação do saneamento básico, “sendo fundamentais os demais pilares de consolidação dessa política pública setorial: a capacitação, o monitoramento, a avaliação de conformidade e a reavaliação das normas, em uma cadeia cíclica” (OLIVEIRA, 2022, p. 88).

Nesse sentido, defende Oliveira (2022) que, no processo de acompanhamento do cumprimento das normas de referência, haja uma cooperação entre a ANA e as entidades reguladoras infranacionais, evitando-se o uso de modelos de comando e controle capazes de criar uma cultura sancionatória e punitiva, o que comprometeria o aprimoramento da regulação infranacional:

[...] o propósito da supervisão regulatória é trazer para padronização mínima os reguladores infranacionais existentes e incentivar os não-aderentes à regularidade. Entretanto, **uma normatização rígida e voltada ao sancionamento tende a colocar muitos dos reguladores atuais fora do padrão e desincentivar a regularidade dos municípios ainda sem regulação** (grifos nossos) (OLIVEIRA, 2022, p. 94).

O monitoramento das NRs, segundo o mencionado autor, deve atender aos preceitos da regulação responsiva, isto é, a atividade de fiscalização a cargo da ANA deve considerar as

particularidades das ERIs avaliadas, podendo a agência federal adotar tanto intervenções dissuasivas quanto persuasivas, a depender do caso (OLIVEIRA, 2022). Prossegue o autor:

[...] a estratégia mais efetiva para um acompanhamento adequado é aquela em que ações similares não obrigatoriamente são objeto de idêntica abordagem e tratamento, mas devem ser alvo de um comportamento regulatório que visa ao cumprimento de regras e atingimento de padrões, o que pode se dar através da utilização de um rol de diferentes ações: educação; orientação; obtenção e análise de dados; divulgação de informações e resultados de desempenho dos entes regulados e do setor como um todo (AYRES; BRAITHWAITE, 1992, apud OLIVEIRA, 2022, p. 95).

Pertinente ressaltar que, nesse aspecto, consignou o legislador, no referido § 1º do art. 4º-B da Lei nº 9.984/00, que a comprovação da adoção das normas de referência pode ocorrer de forma progressiva, a fim de garantir, nos dizeres da norma, uma adequada preparação dos reguladores avaliados (BRASIL, 2000).

Nessa linha, entende-se que a mencionada estratégia definida pelo legislador para a implementação das diretrizes nacionais para o saneamento básico busca conferir segurança jurídica e preservar as expectativas dos agentes, de maneira que a ANA poderá modular em fases ou etapas o atendimento às NRs pelos reguladores subnacionais, observando em suas ações regulatórias – normativas ou não normativas – os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade e os preceitos da regulação responsiva.

A preocupação em se evitar uma fiscalização do tipo comando e controle reside no fato de que o não atendimento às normas de referência pode provocar sensíveis repercussões de natureza econômica e jurídica para os reguladores infranacionais, impedindo o acesso aos recursos públicos federais ou a contratação de financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades federais (BRASIL, 2020a).

Dessa forma, antes de se concluir pela não conformidade do regulador avaliado às normas de referência, abstendo-se de incluí-lo na relação de que trata o citado *caput* do art. 4º-B da Lei nº 9.984/00 – com as referidas consequências que esse fato resulta –, entende Oliveira (2022) que deve ser concedida oportunidade para o regulador infranacional se adequar às disposições da norma, por meio da celebração de acordos administrativos ou Termos de Ajustamento de Conduta – TAC.

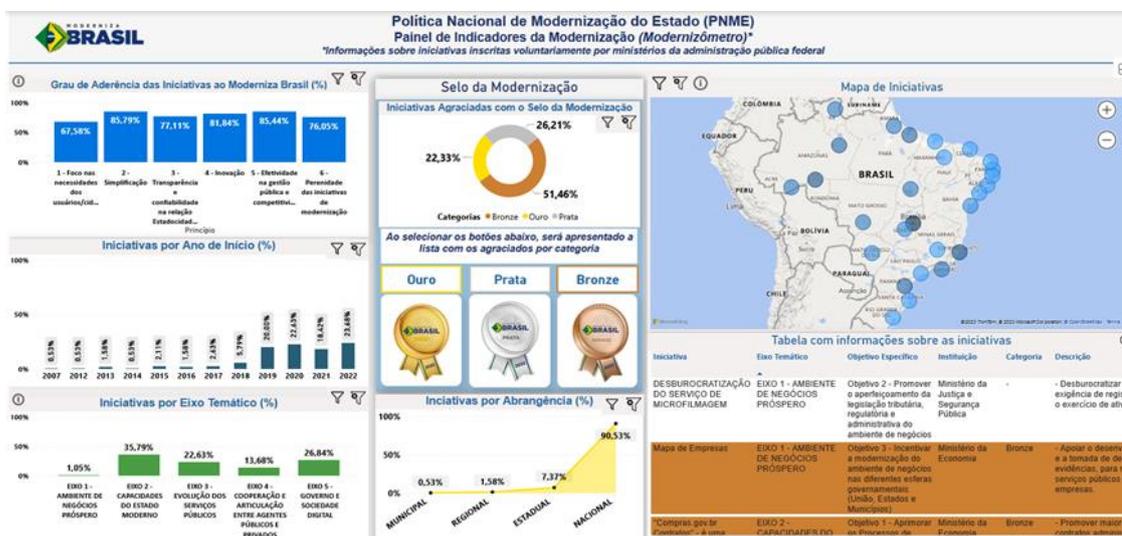
Pertinente esclarecer que referidas opções poderão ser mais bem avaliadas pela própria ANA quando do detalhamento da sistemática de monitoramento das normas de referência, em especial a de governança das ERIs, objeto desta consultoria. Isso porque o art. 3º da Resolução ANA nº 134/2022 estabelece que os requisitos e os critérios de aferição da adoção das NRs serão especificados em cada uma delas, conferindo maior grau de liberdade à agência para adaptar a estratégia de monitoramento de cada norma conforme os prazos para sua adoção e os critérios para aferição da sua observância (ANA, 2022).

No que se refere às opções não normativas de regulação – aqui entendidas como aquelas relacionadas aos critérios não obrigatórios para a comprovação da adesão às NRs –, foi sugerido ao longo desta consultoria que a ANA avaliasse a utilização, como referência, do

Selo de Boas Práticas Regulatórias, instituído pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços – MDIC (BRASIL, 2023) para a implementação de estratégias complementares com o objetivo de conferir incentivo ao aprimoramento da governança da regulação nos três níveis da federação, isto é, no governo como um todo.

Outra iniciativa em matéria de concessão de selos, relacionada a projetos inovadores na Administração Pública, que pode ser utilizada como referência pela ANA para a divulgação das ERIs aderentes às normas de referência, é o Painel de Indicadores da Modernização – Modernizômetro (BRASIL, 2022), instituído pela Secretaria-Geral da Presidência da República, cujos resultados são divulgados à sociedade em transparência ativa por meio de painel desenvolvido na plataforma *Microsoft Power BI*.

**Figura 2: Painel BI da Iniciativa Modernizômetro**



Fonte: Secretaria-Geral da Presidência da República

Importante destacar que a ANA também poderá levar em consideração para o monitoramento das normas de referência alguns documentos elaborados por outras agências reguladoras federais, tais como as Diretrizes para a Implementação de M&ARR na Anvisa (BRASIL, 2020) e o Guia de Boas Práticas para Monitoramento da Regulação e Avaliação de Resultado Regulatório<sup>2</sup>, elaborado pela ANEEL (2023). Em relação a esse último, destaca-se a

<sup>2</sup> Disponível em [https://git.aneel.gov.br/publico/centralconteudo/-/raw/main/manuaisinstrucoes/pdecisorio/2023\\_Relatorio\\_ARR.pdf](https://git.aneel.gov.br/publico/centralconteudo/-/raw/main/manuaisinstrucoes/pdecisorio/2023_Relatorio_ARR.pdf)

importância de que o planejamento do monitoramento e da avaliação seja considerado ainda nas fases que antecedem a intervenção regulatória.

### **Figura 3: Planejamento do monitoramento**

Em linhas gerais, nessa fase, a equipe responsável deve procurar refletir principalmente sobre dois pontos básicos:

- (1) quais questões sobre a intervenção regulatória precisarão ser respondidas na avaliação; e
- (2) quais dados precisarão ser obtidos durante a fase de monitoramento para responder a essas questões.

Fonte: ANEEL (2023)

Na minuta da NR sobre práticas de governança, submetida pela ANA à Consulta Pública nº 06/2023 – processo esse que poderá contar, inclusive, com contribuições das próprias ERIs – é estabelecido o prazo máximo de 2 anos para o atendimento de seus requisitos, com exceção do relativo à existência de quadros próprios de pessoal, em que ficou definido o intervalo de até 4 anos. Tais períodos são considerados razoáveis, sobretudo pela natureza das exigências definidas na minuta da norma.

Com relação à metodologia de recebimento e aprovação dos dados a serem enviados pelas ERIs (monitoramento da norma), ao longo da consultoria foi discutido com a ANA a possibilidade de adoção de estratégias similares àquelas instituídas no âmbito da metodologia Acertar, iniciativa da Associação Brasileira de Agências Reguladoras (ABAR) para acreditação dos dados enviados pelos prestadores de serviços para o Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento (SNIS).

Nesse ponto, ressalta-se que a ANA poderia explorar diferentes opções regulatórias para a configuração do processo de validação dos dados fornecidos pelos reguladores subnacionais, a exemplo do que é realizado no âmbito do Acertar, em que preferencialmente as próprias agências reguladoras validam os dados apresentados pelos prestadores, sendo possível, por outro lado, que sejam contratados auditorias e certificadores para a checagem dos dados.

### **Gráfico 1: Execução das Auditorias da Metodologia Acertar**



Fonte: Apresentação do Acertar: Fechamento do 2º Ciclo<sup>3</sup>

Vale salientar que, durante as discussões sobre a minuta da norma de referência em tela, foram sugeridas possíveis estratégias a serem avaliadas pela ANA, a saber: a) execução pela própria agência federal das atividades de conferência e validação das informações fornecidas pelas ERIs; b) contratação de consultoria para certificação dos dados e informações apresentadas pelas agências infranacionais; e c) revisão por pares, na qual as agências seriam capacitadas para que realizassem as avaliações. Esclarece-se que cada opção possui determinados riscos e potenciais benefícios, a serem definidos pela ANA a partir de uma avaliação prévia e considerando o seu apetite a risco. Nesse contexto, a agência poderá partir da avaliação de riscos preliminar realizada pela equipe da CGU, que se encontra no Anexo 1.

Ressalta-se aqui que, na opinião desta equipe técnica, a execução pela própria ANA da avaliação das referidas informações é a opção mais adequada, haja vista que, para além dessa atribuição ter sido conferida à agência federal pela Lei nº 14.026/20, a comprovação da adoção das NRs possibilitará o acesso aos recursos públicos federais ou à contratação de financiamentos com recursos da União ou com recursos geridos ou operados por órgãos ou entidades da administração pública federal, o que requer um maior nível de controle a ser adotado e a atuação constante da ANA na supervisão/execução dessas atividades (BRASIL, 2020a).

De todo modo, a agência poderá avaliar diferentes opções, caso entenda necessário, considerando uma análise da quantidade de servidores que poderiam ser alocados a essas atividades e do esforço necessário para a validação das informações a serem enviadas periodicamente por, pelo menos, 89 agências infranacionais<sup>4</sup>, sem que haja prejuízo ao exercício das suas demais funções regulatórias, a exemplo da regulação do uso dos recursos hídricos, segurança de barragens, verificação da adoção das demais normas de referência para

<sup>3</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=5ab6s2mV798>

<sup>4</sup> <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/agencias-infranacionais>

a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, além da própria NR de governança das ERIs, dentre outras inúmeras atividades definidas nos arts. 4º e 4º-A da Lei nº 9.984/00.

Para tanto, devem ser instituídos mecanismos de controle e monitoramento, visando minimizar os riscos que podem decorrer da alternativa adotada – principalmente se a escolha for pela utilização de informações auditadas por terceiros –, para que a agência possa confirmar a adesão das ERIs aos requisitos e procedimentos contidos nas NRs.

Por fim, a realização de uma ARR da norma após decorrido determinado período (por exemplo, passados três anos da sua vigência) configuraria uma boa prática, de modo a verificar se a instituição da norma de referência foi capaz de induzir a melhoria dos processos de governança das ERIs.

Nesse contexto, considerando tratar a NR em comento da governança das agências infranacionais, aspecto fundamental para a melhoria da regulação e fiscalização dos serviços de saneamento básico em todo o Brasil, entende-se que tal normativo, nos termos do art. 13, § 3º, I, III e IV, do Decreto nº 10.411/20, atende aos seguintes critérios para ser incluída na agenda de ARR da ANA: a) ampla repercussão na economia ou no País; b) impacto significativo em organizações ou grupos específicos; e c) tratamento de matéria relevante para a agenda estratégica do órgão (BRASIL, 2020b).

Ademais, destaca-se que o Relatório de Análise de Impacto Regulatório (RAIR), elaborado pela equipe técnica da ANA, indica a possibilidade de realização da ARR na hipótese de, após 2 anos da vigência da NR, o índice de adesão das ERIs ser inferior a 50% (ANA, 2023a). Trata-se de um gatilho importante para a realização da ARR, a fim de verificar uma possível existência de problemas decorrentes da aplicação do referido ato normativo. No entanto, sugere-se que a ANA avalie a possibilidade de realizar a avaliação do resultado regulatório independentemente da ocorrência dessa situação negativa. Isso porque a realização da ARR, ainda que considerando a análise da NR de governança das ERIs em conjunto com as demais normas de referência, pode contribuir para responder em que medida a melhoria da governança, aliada a um maior nível de coordenação e coerência regulatória, pode impactar no atingimento dos objetivos do Novo Marco do Saneamento Básico.

Outro ponto levantado pela equipe da ANA no desenvolvimento do relatório de AIR foi o estabelecimento de um Índice de Governança das ERIs, nos moldes do Índice de Capacidade Institucional para a Regulação – I-CIR, desenvolvido pela CGU em conjunto com o Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos – UNOPS (ANA, 2023a). O índice sugerido na citada análise de impacto incorpora as dimensões de governança trabalhadas na NR, quais sejam: i) competências e ambiente regulatório; ii) autonomia decisória e tecnicidade; iii) autonomia administrativa, orçamentária e financeira; iv) transparência e participação social; e v) mecanismos de controle, integridade e gestão de riscos (ANA, 2023b).

Em relação à instituição do supracitado índice de governança, entende-se que a sua adoção pode nortear as ações futuras da ANA, pois possibilitará a identificação de quais dimensões da governança das ERIs necessitam de mais incentivos e apoio para o seu fortalecimento, por meio, por exemplo, da oferta de capacitações, do intercâmbio de experiências, dentre outras iniciativas a serem formuladas.

## Conclusão

Com fundamento no exposto ao longo deste produto, sintetizam-se a seguir as principais sugestões relacionadas ao monitoramento da NR de Governança das ERIs, especialmente quanto às estratégias para o monitoramento do cumprimento dos requisitos obrigatórios para adesão e do desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação da governança, para que sejam discutidas com a ANA:

1. Desenvolver, respeitados os padrões de acessibilidade, sistema informatizado que propicie, em um ambiente único, a coleta e análise das documentações encaminhadas pelas ERIs e o acesso, em transparência ativa, da relação das ERIs em conformidade com as normas de referência editadas pela ANA;
2. Observar, no processo de monitoramento da NR, os preceitos da regulação responsiva, utilizando-se, como referência, as boas práticas que sejam adotadas por outros reguladores federais, considerando a possibilidade de realização de *benchmarking* junto a outras agências;
3. Desenvolver metodologia de monitoramento da NR considerando a avaliação preliminar de riscos elaborada pela CGU (Anexo 1) e o apetite a risco da própria agência, podendo ser utilizadas as referências de boas práticas apresentadas neste e nos demais produtos da consultoria realizada pela CGU;
4. Realizar, independentemente do percentual de adesão das ERIs à NR, ARR da norma, após determinado período da sua vigência, a fim de se avaliar o alinhamento entre os efeitos produzidos pela edição do normativo e os objetivos e resultados inicialmente pretendidos;
5. Instituir índice que contemple as dimensões de governança previstas na NR, com vistas a subsidiar o processo de diagnóstico das ERIs e monitoramento do processo de adesão à norma, além da adoção de estratégias não normativas, de modo a auxiliar a ANA na promoção do aprimoramento da governança dos reguladores infranacionais.

## IV. Referências bibliográficas

ABAR Regulação. Acertar: Fechamento do 2º Ciclo. Youtube, 16 de junho de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5ab6s2mV798>. Acesso em: 26 out. 2023.

ANA (s.d). Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Entidades Infranacionais**. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/agencias-infranacionais>. Acesso em: 26 out. 2023.

\_\_\_\_ (2022). Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Resolução ANA nº 134, de 18 de novembro de 2022**. Disponível em: [https://arquivos.ana.gov.br/resolucoes/2022/0134-2022\\_Ato\\_Normativo\\_18112022\\_20221125083058.pdf?17:48:22](https://arquivos.ana.gov.br/resolucoes/2022/0134-2022_Ato_Normativo_18112022_20221125083058.pdf?17:48:22). Acesso em: 26 out. 2023.

\_\_\_\_ (2023a). Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Relatório de Análise de Impacto Regulatório (AIR): Norma de Referência sobre Governança das Entidades Reguladoras Infranacionais dos Serviços de Saneamento Básico**. Disponível em: <https://participacao-social.ana.gov.br/api/files/RAIR%20Norma%20de%20Referencia%20sobre%20Governana-1694566115765.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

\_\_\_\_ (2023b). Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Minuta da Norma de Referência que estabelece práticas de governança a serem observadas pelas Entidades Reguladoras Infranacionais que atuam no Setor de Saneamento Básico**. Disponível em: [https://participacao-social.ana.gov.br/api/files/Minuta%20de%20NR%20de%20Governana\\_Consulta\\_Pblica-1694609884084.pdf](https://participacao-social.ana.gov.br/api/files/Minuta%20de%20NR%20de%20Governana_Consulta_Pblica-1694609884084.pdf). Acesso em: 25 out. 2023.

ANEEL (2023). Agência Nacional de Energia Elétrica. **Guia de Boas Práticas para Monitoramento da Regulação e Avaliação de Resultado Regulatório**. Disponível em: [https://git.aneel.gov.br/publico/centralconteudo/-/raw/main/manuaisinstrucoes/pdecisorio/2023\\_Relatorio\\_ARR.pdf](https://git.aneel.gov.br/publico/centralconteudo/-/raw/main/manuaisinstrucoes/pdecisorio/2023_Relatorio_ARR.pdf). Acesso em: 26 out. 2023.

ANVISA (2020). Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Diretrizes para a Implementação de M&ARR na Anvisa**. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/regulamentacao/avaliacao-do-resultado-regulatorio/diretrizes-para-implementacao-de-m-arr-na-anvisa.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL (2000). **Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9984.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9984.htm). Acesso em: 17 out. 2023.

\_\_\_\_ (2020a). **Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm). Acesso em: 17 out. 2023.

\_\_\_\_\_ (2020b). **Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10411.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10411.htm). Acesso em: 17 out. 2023.

\_\_\_\_\_ (2018). Ministério da Economia. **Diretrizes Gerais e Guia Orientativo para a Elaboração de AIR**. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/producao-normativa-e-analise-de-impacto-regulatorio/arquivos/documentos/diretrizes-gerais-e-guia-orientativo-para-elaboracao-de-air.pdf/view>. Acesso em: 27 nov. 2023.

\_\_\_\_\_ (2022). Ministério da Economia. **Guia Orientativo para Elaboração de Avaliação de Resultado Regulatório - ARR**. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/analise-de-impacto-regulatorio-air-e-avaliacao-de-resultado-regulatorio-arr/oque-e-arr/guiaarrverso5.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.

\_\_\_\_\_ (2022). Secretaria-Geral da Presidência da República. **Modernizômetro**. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/moderniza-brasil/pnme/modernizometro-e-demais-indicadores/modernizometro>. Acesso em: 26 out. 2023

\_\_\_\_\_ (2023). Ministério da Economia. **MDIC lança Selo de Boas Práticas Regulatórias**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/reg/Selo%20de%20Boas%20Praticas%20Regulatorias/2023>. Acesso em: 27 out. 2023.

MARQUES, Rui Domingos Ribeiro da Cunha. **Produto 4 - Proposta de roadmap/plano de ação sobre sistemática de acompanhamento, divulgação de informações, e aplicação de penalidades**. Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira – QualiREG, Brasília, 2022.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **Novo marco regulatório para o saneamento básico: estratégias para definição, capacitação e acompanhamento das normas de referência emitidas pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA**. Repositório Institucional da ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7256>. Acesso em: 17 out. 2023.