

# O que o RH do Estado tem a ver com a melhoria da regulação?

**Autor(a):** Camila Castro Neves

**Publicado em:** 24 de novembro de 2025

**Publicação:** jota\_import

**Link JurisTube:** <https://juristube.com.br/colunistas/camila-castro-neves/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>

**Fonte original:** <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/funcao-publica/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>

**Identificador citável:** [juristube.com.br/colunistas/camila-castro-neves/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao#ep-bbd59917](https://juristube.com.br/colunistas/camila-castro-neves/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao#ep-bbd59917)

## Resumo

*Melhorar governança regulatória passa por entender e fortalecer os recursos humanos*

## Texto integral

O Brasil vive momento de atenção crescente à governança regulatória. Nos últimos anos, leis e decretos passaram a exigir que as administrações públicas adotem cardápio de procedimentos para edição e revisão de normas: desde a realização de estudos prévios sobre impactos e benefícios (análise de impacto regulatório) até a atualização contínua (gestão do estoque regulatório), além da ampliação da transparência dos processos, por meio de audiências, consultas públicas e tomadas de subsídios, por exemplo. Esses instrumentos se espalharam por normas, manuais e diretrizes. Legisladores tornaram-se mais exigentes, organismos internacionais monitoram o tema de perto e pesquisadores têm produzido diagnósticos e propostas. Aos poucos, consolidou-se agenda que hoje parece consensual: é preciso aperfeiçoar o método para regular. Mas há outra questão importante e, em geral, ainda menos discutida: como essa agenda se sustenta no cotidiano de quem a coloca em prática? Estariam as administrações públicas preparadas para implementar esses processos? O que a experiência recente mostra. Pesquisa do Núcleo Público da FGV Direito SP, com apoio da Fiesp, analisou duas experiências recentes no governo federal que expõem esse dilema. Uma voltada à criação de normas: a edição da resolução 122/2022 da Agência Nacional de Mineração (ANM), que procurou disciplinar as sanções no setor. Outra dedicada à revisão de normas: o esforço do Inmetro para revisar e consolidar seu estoque regulatório, conforme o decreto 10.139/2019. No Inmetro, o trabalho resultou na redução de 70% dos atos normativos ligados a programas de conformidade, por meio de revogações e consolidações (de 491 para 145 atos). A pesquisa, porém, também identificou desafios quanto ao uso de instrumentos voltados à melhoria da regulação. As limitações de pessoal e de estrutura interna do instituto influenciaram as escolhas sobre como lidar com a determinação trazida pelo decreto 10.139/2019, que estabeleceu a revisão e a consolidação do estoque regulatório de órgãos e entidades da administração pública federal. O gargalo ficou evidente nos relatórios de avaliação de resultado regulatório (ARR): um único servidor foi responsável pela elaboração de todos os documentos divulgados. A ausência de dados e informações sistematizadas impediu tanto a identificação clara do problema que a norma avaliada pretendia solucionar quanto a aplicação de métodos adequados para comparar, em termos de

custos e benefícios, os cenários com e sem a regulação. Se no Inmetro as limitações estruturais afetaram a avaliação retrospectiva, na ANM elas impactaram a regulação prospectiva. A ANM nasceu em condições desafiadoras: foi criada após o desastre de Mariana, em 2017, e enfrentou Brumadinho apenas dois meses depois. Surgiu sem concurso público e herdou o corpo técnico do antigo DNPM, cuja formação não era voltada à atividade regulatória. Em 2020, como resposta a esses acidentes, a lei 14.066 alterou drasticamente os limites das multas da Política Nacional de Segurança de Barragens e deu à ANM 180 dias para regulamentar o processo sancionador e os critérios de cálculo das penalidades. As multas saltaram de R\$ 3.500 para valores que poderiam chegar a R\$ 1 bilhão. Era tarefa complexa para um regulador com quadro reduzido, pouca experiência em regulação e prazo apertado. Pressionada, a ANM dispensou formalmente a análise de impacto regulatório (AIR), alegando urgência. A pesquisa mostrou, porém, que a agência acabou realizando um processo análogo de forma fragmentada e concomitante à edição da norma, recorrendo a outros mecanismos de participação – como tomadas de subsídios, reuniões e audiências públicas. Esses instrumentos, embora úteis para assegurar diálogo com o setor, também evidenciaram os custos do imprevisto: a revisão se prolongou por mais de dois anos, exigindo análises e reanálises em diferentes fases do ciclo de vida da norma e impulsionando a judicialização. A raiz dos entraves: capacidade institucional

As experiências da ANM e do Inmetro demonstram que a qualidade da regulação depende da capacidade institucional dos órgãos e entidades – disponibilidade de pessoal, recursos e domínio dos procedimentos. Essa relação entre capacidade institucional e qualidade regulatória não é recente no debate internacional. A OCDE reconhece que servidores públicos contribuem de forma decisiva para o crescimento nacional, e que a digitalização e sociedades mais exigentes têm desafiado a administração pública a trabalhar de novas maneiras. A OCDE também destaca que, para a implementação efetiva da AIR, um dos instrumentos centrais do movimento de melhoria da governança regulatória, é essencial fortalecer a força de trabalho pública por meio de orientação e capacitação. No Brasil, porém, os obstáculos são mais elementares: além da necessidade de capacitação, diagnosticou-se uma escassez de recursos materiais e acúmulo de atribuições – entraves estruturais que comprometem a própria viabilidade de regular bem. O debate sobre governança regulatória no país, então, tende a avançar quando coloca a capacidade institucional no centro da discussão: como assegurar que órgãos e entidades tenham as condições necessárias para executar os procedimentos exigidos pela legislação? Trata-se de desafio tão prioritário quanto a definição dos próprios procedimentos. Afinal, não basta ter boas regras estabelecidas – é preciso ter quem as coloque em prática.

## Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

### ABNT (NBR 6023:2018)

NEVES, Camila Castro. O que o RH do Estado tem a ver com a melhoria da regulação?. *jota\_import*, 24 nov. 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/funcao-publica/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/camila-castro-neves/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>. Acesso em: 26 ago. 2026.

### APA 7ª edição

Neves, C. C. (2025, November 24). O que o RH do Estado tem a ver com a melhoria da regulação?. *\*jota\_import\**. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/funcao-publica/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>

### Chicago Author-Date (17ª ed.)

NEVES, Camila Castro. 2025. “O que o RH do Estado tem a ver com a melhoria da regulação?.” *\*jota\_import\**, November 24. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/funcao-publica/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>

### BibTeX

```
@article{camila-castro-neves-o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-mel-2025,  
  author = {Neves, Camila Castro},  
  title = {O que o RH do Estado tem a ver com a melhoria da regulação?},  
  journal = {jota_import},  
  year = {2025},  
  url = {https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/funcao-publica/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao},  
  urldate = {2025-11-24}  
}
```



#### Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

*Termos completos:*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>

JurisTube — Acervo Digital de Direito

<https://juristube.com.br/colunistas/camila-castro-neves/o-que-o-rh-do-estado-tem-a-ver-com-a-melhoria-da-regulacao>

PDF gerado em 2026-08-26 21:25 UTC