

**Governança Corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)  
como mecanismo de aperfeiçoar a Gestão na Agência.**

**Corporate Governance at the Nacional Telecommunications Agency (ANATEL) as  
a mechanism to improve the Agency's Management**

**Fábio de Paula e Souza**

Mestre em Administração pela Unigranrio  
Analista Administrativo da ANATEL  
Praça Quinze de Novembro, 20 – Centro – RJ  
CEP: 20010010  
E-mail: fpsadm@uol.com.br

**Tara Keshar Nanda Baidya**

Pós-Doutor em Administração de Empresas pela University of Michigan  
Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação na Unigranrio  
Rua da Lapa, nº 86, 9º andar – Centro – RJ  
CEP: 25071202  
E-mail: tarabaidya@yahoo.com.br

**Resumo**

No atual cenário que o país atravessa de crise de desconfiança governamental, transparência e de relacionamento com a sociedade, a Governança Corporativa é um importante instrumento para monitorar e melhorar a gestão, a governabilidade e a responsabilidade social corporativa em organizações públicas. A aplicação desse mecanismo na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) tem grande impacto para a economia e desenvolvimento tecnológico do país, captando investimentos no setor de telecomunicações, gerando confiança para investidores e estimulando a competição entre empresas, que podem oferecer produtos com melhor qualidade e serviços com preços acessíveis para os consumidores no Brasil. O presente artigo investiga e analisa através da teoria da regulação, guias e relatórios, a Governança Corporativa como mecanismo para aperfeiçoar a gestão na ANATEL, utilizando referências bibliográficas, legislação e demais documentos com o objetivo de analisar a transparência, equidade, responsabilização (prestação de contas) e responsabilidade corporativa social na Agência.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; ANATEL; Regulação.

*A versão preliminar do artigo foi apresentada no ENGEMA/2015 em São Paulo. Artigo submetido em dezembro de 2015 e aceito em março pela editora Fernanda Sauerbronn, após processo de double blind review.*

## **Abstract**

In the current scenario facing the country's government crisis of confidence, transparency and relationship with society, corporate governance is an important tool to monitor and improve the management, governance and corporate social responsibility in public organizations. The application of this mechanism in the National Telecommunications Agency (ANATEL) has great impact to the economy and technological development of the country, capturing investments in the telecommunications sector, generating confidence to investors and stimulating competition between companies, which can offer products with best quality and services at affordable prices for consumers in Brazil. This paper investigates and analyzes by the theory of regulation, guides and reports, corporate governance as a mechanism to improve the management in ANATEL, using references, legislation and other documents in order to examine the transparency, fairness, accountability (providing accounts) and corporate social responsibility in the Agency.

**Keywords:** Corporate Governance; ANATEL; Regulation.

## **1 Introdução**

As Agências Reguladoras Federais têm cada vez mais relevância e influência no cotidiano das pessoas e se faz necessário que esses órgãos disponham de mecanismos que assegurem a eficiência regulatória, segurança institucional e o equilíbrio entre o mercado, Estado e a sociedade.

No atual cenário que o país atravessa de crise de desconfiança governamental, perda de grau de investimento e o afastamento desses recursos que aceleram o desemprego e o aumento da crise social no Brasil. É importante que os órgãos reguladores federais consigam desempenhar com eficiência sua função e a Governança Corporativa pode ser um importante instrumento para aperfeiçoar a gestão e a própria governabilidade dessas instituições.

A Governança Corporativa como mecanismo de proteção institucional aplicada em órgãos públicos merece ser estudada por conta dos benefícios que ela pode gerar, incluindo aí a própria Responsabilidade Social Corporativa e os impactos positivos para toda sociedade advindos de uma eficiente gestão regulatória.

Serão abordados importantes conceitos sobre a Teoria da Regulação, Governabilidade e a Governança Corporativa aplicada no setor público, a junção desses conhecimentos pode facilitar a compreensão de que as Agências Reguladoras Federais poderiam dispor de um mecanismo de Governança Corporativa para aperfeiçoar a gestão regulatória e a própria Responsabilidade Social Corporativa através de um melhor relacionamento com a sociedade.

Neste artigo vamos analisar em específico a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) que está inserida em um dos setores mais importantes da infraestrutura nacional, o de Telecomunicações, que movimenta bilhões de reais e é extremamente essencial nas atividades profissionais e pessoais da população brasileira.

Das Agências Reguladoras Federais, a ANATEL se justifica no estudo por ser a Agência Reguladora Federal em atividade mais antiga, tendo suas atividades iniciadas em julho de 1997, dispendo de unidades em todos os Estados da Federação, responsável por certificação de produtos de telecomunicações, fiscalização e regulamentadora dos serviços de telecomunicações no país, tendo um grande impacto e importância para o Estado.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Teoria da Regulação**

É importante conhecer os fundamentos da Teoria da Regulação para compreendermos melhor o porquê do Estado ter instrumentos necessários para a gestão e controle de entes que exerçam atividades estatais ou privadas através de concessões e consequentemente a importância das Agências Reguladoras como representante do Estado visando criar um ambiente jurídico e institucional seguro para toda a sociedade.

Boyer (2009, p. 23) define e explica a Teoria da Regulação como: "modalidades segundo as quais o Estado delega a gestão de serviços públicos e coletivos às empresas privadas com a premissa de instituir agências administrativamente independentes, chamadas de agências reguladoras".

As Agências Reguladoras, segundo a Teoria da Regulação tem o objetivo de manter o equilíbrio do mercado e zelar pela melhoria dos serviços públicos concedidos, fiscalizando e evoluindo as normatizações, atendendo os anseios da sociedade e estimulando o desenvolvimento da economia.

Para melhor entender a aplicação dos conceitos da Teoria da Regulação, vamos explicar os principais conceitos e a aplicação relacionando os tipos de regulação e seus impactos para o desenvolvimento para o país.

Primeiro é importante definir o que é regulação e quais os tipos de regulação. A regulação pode ser definida como a interface da segurança setorial e o relacionamento na defesa e equilíbrio entre competição e consumidores, (BOTELHO, 2002, p.13-14).

De acordo com o Caderno nº 8 do Conselho de Reforma do Estado do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE, 1997, p. 27-28) os seguintes objetivos para a função reguladora: promover e garantir a competitividade do respectivo mercado; garantir os direitos dos consumidores e usuários dos serviços públicos; estimular o investimento privado, nacional e estrangeiro, nas empresas prestadoras de serviços públicos e atividades correlatas; buscar a qualidade e segurança dos serviços públicos, aos menores custos possíveis para os consumidores e usuários; garantir a adequada remuneração dos investimentos realizados nas empresas prestadoras de serviço e usuários; dirimir conflitos entre consumidores e usuários, de um lado, e empresas prestadoras de serviços públicos; prevenir o abuso do poder econômico por agentes prestadores de serviços públicos.

Neste sentido, conforme Botelho (2002, p. 13-14), a regulação pode ser de três tipos:

*Econômica, social e administrativa. A regulação econômica visa especificamente melhorar a eficiência do mercado na produção de bens e serviços. A social tem por finalidade primária a proteção do meio ambiente e a segurança e a saúde da sociedade como um todo. A administrativa gera o funcionamento dos setores público e privado, fixando condições básicas para o desenvolvimento tecnológico.*

No caso específico da ANATEL, a Agência tem relação direta com os três tipos de regulação, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico do país, sendo responsável pelas principais licitações e certificações de produtos de tecnologia no setor de telecomunicações. Na Regulação Social tem papel fundamental na segurança da transmissão e recepção das comunicações e na Regulação Administrativa é fundamental no estabelecimento das regras para as empresas concessionárias.

O principal conceito sobre regulação econômica é o da eficiência econômica, destacando que a eficiência é um dos princípios que norteiam a administração pública no

Brasil.

De acordo com Silveira (2006, p. 21), a regulação econômica envolve a cadeia produtiva, distributiva e alocativa. A cadeia produtiva utiliza-se da tecnologia e da planta produtiva com o máximo de eficiência e o menor custo, o mecanismo distributivo tem como finalidade a eliminação da renda monopolista e o meio alocativo, considerado o mais importante, é definido quando ocorre o maior número de transações em um determinado mercado.

Silveira (2006, p. 22) destaca a falha de mercado como outro conceito importante no grande desafio da regulação, principalmente em setores de infraestrutura e explica: “Na presença de falhas de mercado é encontrar um ponto permita lucratividade adequada aos produtores e do outro lado garanta o bem-estar dos consumidores”.

A governança corporativa entra como mecanismo de proteção ao bem-estar dos consumidores e para melhorar a eficiência da regulação, principalmente em setores que afetem diretamente o desenvolvimento econômico e social, como o setor de telecomunicações.

A regulação econômica, por meio das revoluções industriais e mudanças ocorridas através das relações comerciais e trabalhistas, a partir do século XIX, passou a adotar dois modelos, a regulação da concorrência e a regulação dos monopólios.

De acordo com Boyer (2009, p. 71), a regulação da concorrência é relacionada ao grau baixo de concentração do capital, onde o sistema econômico nunca fica em repouso, mas faz com que se alternem fases de super e sub acumulação, sendo voltada para estimular a concorrência.

De acordo com Monteiro Filho (2004, p. 19), a regulação dos monopólios naturais “é aquela voltada à substituição dos mecanismos de mercado pela regulação pública (de tarifas, qualidade e alcance dos serviços, acesso ao mercado) de monopólios, especialmente em serviços de utilidade pública”.

Na regulação de monopólio, existe grande investimento por parte do concessionário e prazos longos para retorno do capital investido e os contratos estabelecidos precisam ser bem elaborados para estabelecer uma relação de confiança e equilíbrio entre investidores, poder concedente e consumidores.

Podemos destacar também o investimento tecnológico em ativos com pouca flexibilidade e alta desvalorização com o passar do tempo, o que necessita de custos envolvendo manutenção e monitoramento contínuo para prestar serviços de natureza contínua.

A Regulação Social envolve elementos que demonstram que o mercado não pode ficar afastado do contexto social, ou seja, a regulação deve agir no interesse e defesa da sociedade mantendo o equilíbrio do mercado.

O Estado através da Regulação Social é o principal agente que promove as mudanças e melhorias tecnológicas para sociedade através de normas ou regulamentos que possam trazer retorno do bem-estar social para seus cidadãos.

A Teoria da Agência tem correlação com a Regulação Social, pois estabelece princípios contratuais que tratam da equidade dos interesses dos principais *stakeholders*. Para Jensen & Meckling (2008, p. 90) “as relações contratuais são a essência da firma, não só com empregados, mas com fornecedores, clientes, credores etc.” sendo o desafio determinar o contrato mais eficiente para concluir quais ligações determinam certas suposições sobre pessoas, organizações e informações.

A sociedade como um dos principais stakeholders necessita mitigar os riscos de assimetria da informação através de contratos que devolvam serviços mais eficientes e com custos compatíveis com a qualidade apresentada pelas empresas concessionárias.

Desta forma, a regulação social por envolver um contexto mais abrangente e

aplicado à proteção do usuário, consumidor, sociedade e o meio ambiente, é valiosa para compreender e analisar a Governança Corporativa na regulação do setor de telecomunicações para tentar reduzir a assimetria de informação na sociedade.

A Regulação Administrativa pode ser explicada como uma atividade externa voltada para os agentes econômicos, estabelecendo as regras de permissão ou concessão que será exercido pelos concessionários ou permissionários no edital de licitação. Procurando reduzir a discricionariedade através dos regulamentos e normas administrativas implementadas pelo órgão regulador. Através de consultas públicas, os instrumentos serão aperfeiçoados, visando a adaptação da entidade à nova realidade econômica e social do país.

Boyer (2009, p. 47) demonstra que a viabilidade de uma regulação eficiente esta relacionada a definição de uma regulação administrativa aliada aos dispositivos que possam dar segurança jurídica aos investidores. E através de Agências Reguladoras com autonomia administrativa e financeira, o risco de interferência política é reduzido, gerando maior confiança por parte dos investidores, atraindo assim mais investimentos e desenvolvimento para o país.

## **2.2 Contextualização da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)**

A reestruturação do setor de telecomunicações iniciou no começo dos anos 1990, sendo que as principais reformas ocorreram a partir de 1995 através da emenda constitucional nº 8, de 15 de agosto de 1995, atingindo seu ponto mais alto com a criação do seu órgão regulador federal no ano de 1997 e a privatização da Telebrás em 1998 conforme Herrera (2001, p 14).

O setor de telecomunicações sofria problemas estruturais que impediam seu desenvolvimento, acarretando em dificuldades de acesso às linhas telefônicas, além de serviços de qualidade duvidosa e caros em comparação aos países que tinham aberto seu mercado.

A abertura do mercado fez com que o país recebesse empresas que buscavam oferecer produtos e serviços com novas tecnologias e ao mesmo tempo facilitar o acesso para a população, além de atrair e reter capital internacional e desenvolver seu parque tecnológico.

Através de todas as mudanças que afetaram o setor de telecomunicações no Brasil, era necessário dotar o país de um órgão regulador forte e que pudesse atender as expectativas da sociedade, buscando atuar de forma técnica e independente.

Então, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) foi criada através da lei 9.472 de 16 de julho de 1997 com o objetivo de regular o setor de telecomunicações no Brasil, tendo as competências de adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse da sociedade e para o desenvolvimento do setor no país, atuando com imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade que são os princípios que norteiam a administração pública de acordo com Herrera (2001, p. 135).

Podemos ainda incluir como competências específicas da Agência, o licenciamento, a fiscalização e aplicação de sanções às empresas, a defesa dos interesses dos usuários, a arrecadação e aplicação de suas receitas e a administração do espectro radioelétrico conforme Proença; Costa & Montagner (2009, p. 157).

A estrutura administrativa da ANATEL é dotada de um Conselho Diretor formado por cinco membros escolhidos e nomeados pelo Presidente da República após aprovação pelo Senado Federal e dentro desses cinco membros um Diretor Presidente que é definido pelo Presidente da República de acordo com o artigo 31 da lei 9.472/1997, destacando que o mandato do Presidente da Agência é de no máximo três anos, vedada a recondução.

Os conselheiros têm mandato de cinco anos, com vencimento sequencial, a fim de que as substituições sejam paulatinas - um conselheiro por ano -, de modo a evitar a perda repentina da memória e da cultura organizacional no âmbito das decisões da Agência.

Segundo o artigo 22 da LGT (lei 9472/1997), as principais responsabilidades do Conselho Diretor são : Propor o estabelecimento e alteração das políticas de governo nas telecomunicações; Aprovação de editais de licitação, homologação de adjudicações e decisão da prorrogação, transferência, intervenção e extinção das outorgas na prestação de serviço no regime privado e autorizações na prestação do serviço privado, de acordo com regimento interno e o plano aprovado pelo Poder Executivo; aprovação do plano de destinação das faixas de radiofrequências e ocupação de orbitas satelitais.

.A Agência conta com um Conselho Consultivo que representa os interesses da sociedade e seus componentes são indicados pelo Senado Federal, pela Câmara dos Deputados, pelo Poder Executivo, pelas entidades de classe das prestadoras de serviços de telecomunicações, por entidades representativas dos usuários e por entidades representativas da sociedade, sendo o Presidente definido por seus membros com o mandato máximo de um ano, conforme a lei 9.472/1997, tendo dentro de suas responsabilidades no artigo 32 da referida lei: Opinião sobre os Planos Gerais (Outorga, Metas de universalização do serviço Público) e demais políticas de governo no setor de telecomunicações, antes de encaminhamento das demandas ao Ministério das Comunicações; Aconselhamento quanto a instituição e eliminação da prestação de serviço no regime público; apreciação dos relatórios anuais do Conselho Diretor; e requerimento de informações e proposições a respeito das ações referidas no artigo 22 da lei.

### **2.3 Fundamentos da Governança Corporativa**

A *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* elaborou um importante estudo sobre Governança Corporativa visando maior desenvolvimento e transparência das organizações, definindo Governança Corporativa como “um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus acionistas, credores e demais *stakeholders*, fornecendo a estrutura pela qual os objetivos da companhia são estabelecidos” (OECD, 2004, p. 12).

Foram estabelecidos diversos conceitos que devem servir de base para todas as organizações no sentido de buscar o melhor modelo a ser aplicado em cada instituição para melhorias dos processos e melhor relacionamento entre os funcionários, as gerências e demais componentes que fazem parte de forma direta ou indireta da organização, como por exemplo, *transparency* (transparência), *fairness* (equidade), *accountability* (prestação de contas) and *corporate responsibility* (Responsabilidade corporativa), que serão delineados de forma objetiva no decorrer no artigo.

No Brasil, umas das principais referências no estudo da governança corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que conceitua o termo como “um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle”, além de elaborar um guia norteando os principais conceitos e descrever que a relação entre a propriedade e gestão deve ser concentrada pelo conselho de administração, auditorias independentes e o conselho fiscal, todos instrumentos fundamentais para o exercício preciso do controle. O instituto observa que a boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país. Com a profissionalização, a privatização e a globalização, a governança corporativa colocou o Conselho de Administração entre a propriedade e a gestão, (IBGC, 2009, p. 19).

O código das Melhores Práticas de Gestão Corporativa do IBGC (2009) destaca os principais itens a seguir:

**Transparência** - Mais do que a obrigação de informar; o desejo de disponibilizar espontaneamente para as demais partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por regulamentos e leis, resultando num clima de confiança, tanto internamente quanto externamente.

**Equidade** - Tratamento justo de todas as partes interessadas como funcionários, clientes, fornecedores credores e colaboradores, não sendo aceitas atitudes e políticas discriminatórias.

**Accountability (responsabilização)** - Abrange à obrigação de prestar contas, a responsabilização por todos os atos praticados e resultados durante os mandatos.

**Responsabilidade Social Corporativa** - Todos agentes de governança (sócios, administradores, gestores, membros de conselhos, auditores e conselheiros fiscais) devem zelar pela perenidade da organização levando em consideração aspectos de ordem social e ambiental (sustentabilidade).

Através da análise desses conceitos, a Governança Corporativa se torna uma ferramenta essencial para qualquer tipo de organização, ainda mais um órgão regulador de telecomunicações como a ANATEL, que tem o dever de prestar contas à sociedade, tratar todos os envolvidos com equidade e responsabilidade corporativa, utilizando os instrumentos adequados para monitorar os objetivos da Agência e disponibilizar transparência para as decisões que afetem e direcionem as telecomunicações no país.

Um dos conceitos mais importantes na governança corporativa é o de *stakeholders* que é definido por Donaldson e Preston (1995, p. 68) como grupos ou pessoas que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa. São eles: investidores, empregados, gerentes, e outros atores que têm contratos legais com a empresa e alguns que não têm, tais como a comunidade com interesses ambientais e empregados em potencial.

O entendimento dos principais agentes (*Stakeholders*) da ANATEL é fundamental para traçar os objetivos da agência e os meios para atingi-los, pois, o conhecimento dos grupos ou pessoas que tem interesses nas decisões a tendência é muito importante como forma de estreitar o relacionamento entre as partes e melhorar a qualidade da regulação em todos os aspectos, seja para o mercado, empresas e a própria sociedade.

A separação entre propriedade (principal) e controle, no caso específico de um órgão regulador federal vai utilizar o termo principal para facilitar a compreensão através da aplicação da teoria da agência na ANATEL.

O principal (sociedade) seria o Estado Brasileiro exercendo suas atividades através de um órgão regulador de telecomunicações (ANATEL) e o controle exercido pelos membros do Conselho Diretor (administração) para ilustrarmos dentro do conceito teórico.

De acordo com Magalhães (2009), a teoria da agência refere-se a “um arcabouço para a análise das relações entre principal (sociedade) e agente (administrador), considerando a formação de conflitos em razão de interesses divergentes entre os envolvidos”. O autor descreve que os conflitos de agência surgem “quando o bem-estar de uma parte, denominada o proprietário ou principal, depende das decisões tomadas por outra, responsável pela gestão do seu patrimônio, denominado agente”. Através dessa definição o principal (ANATEL) para atingir seus objetivos vai depender das decisões dos membros do Conselho Diretor, delegando poderes para que a organização tenha eficiência e sucesso na regulação das telecomunicações no país. Fica então estabelecida assim uma relação contratual pela qual o agente (Conselho Diretor) deverá executar as atividades inerentes as funções definidas pela legislação, zelando pelo sucesso no alcance

dos objetivos institucionais traçados pela Agência.

Para Jensen & Meckling (2008, p. 90) as relações contratuais “são a essência da firma, não só com empregados, mas com fornecedores, clientes, credores etc.” Sendo um grande desafio determinar o contrato mais eficiente para concluir quais ligações determinam certas suposições sobre pessoas, organizações e informações, avaliando os custos de agência que são a soma das despesas de monitoramento por parte do principal, das despesas com a concessão de garantias contratuais e do custo residual.

Magalhães (2011) descreve que o problema de agência pode ocorrer em virtude da relação conflituosa entre o principal e agente. Essa relação deve levar em consideração a assimetria da informação, o comportamento diferenciado, o risco moral e a seleção adversa.

Tirole (2005) cita quatro categorias que devem delinear o risco moral, como por exemplo: esforço insuficiente, investimentos extravagantes, estratégias de entrincheiramento e enriquecimento ilícito.

**Esforço insuficiente** que é o direcionamento da alocação do tempo em várias atividades por parte da direção da organização, reduzindo assim o foco para o desenvolvimento das atividades principais (TIROLE, p. 16).

**Investimentos extravagantes** são realizados sem a devida análise e que podem trazer algum tipo de prejuízo para a organização, essa situação é frequente quando o controle das organizações fica muito concentrado em poucos indivíduos, facilitando todo o processo de ocupação dos cargos que possam compactuar com investimentos absurdos e que não vão gerar nenhum tipo de valor para a instituição, Rossetti & Andrade (2011, p. 373).

**As estratégias de entrincheiramento** são muito comuns em empresas públicas e privadas que não tem um sistema de monitoramento de Governança Corporativa adequado, podendo surgir balanços que não retratam a realidade, além de resultados com finalidade de preservar posições diretivas e de comando nas instituições conforme destaca Tirole (2005, p. 16).

**O enriquecimento ilícito** pode ser explicado como a combinação de vários fatores ilegais, como na própria seleção de fornecedores, dando prioridade para um grupo de amigos e desviando dinheiro da corporação, melhorando seus benefícios remuneratórios, acarretando prejuízos para a organização, além de selecionar pessoas com perfil duvidoso para ocupação de cargos, etc.

Conforme descrito no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), o conselho de administração é o principal responsável para supervisionar os agentes no sistema de governança corporativa fazendo a ligação entre o principal e a gestão, com o objetivo de orientar e supervisionar a relação de gestão com as partes interessadas. Segundo o código, independentemente da forma societária, companhia aberta ou fechada, toda organização deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo.

Segundo a visão da OCDE (2004), a importância do Conselho de Administração é definida como “principal responsável pela fiscalização do desempenho dos gestores e pela obtenção do adequado rendimento para os acionistas, evitando conflitos de interesses e arbitrando pretensões concorrentes sobre a sociedade”.

Com essas definições fica claro a importância para qualquer organização de um Conselho de Administração na supervisão, orientação e alcance dos seus objetivos, ainda mais em um órgão que tem grande impacto no cotidiano de milhões de pessoas no Brasil, como é o caso da ANATEL.

### **2.3 Governabilidade no setor público**

Segundo Guerra (2013, p.1), Governabilidade está direcionada “ao ambiente político em que se efetivam as ações da administração e pelo padrão de intervenção econômica e social, passando a ideia de imagem pública de seus governantes”.

A Governança e Governabilidade estão conectadas em um sistema para gerar melhor eficiência na seleção dos objetivos e meios para que as metas sejam alcançadas com o mínimo de interferência política possível. De acordo com Peters (2013, p. 29), a Governança pode ser um mecanismo necessário para a fluidez da Governabilidade das instituições públicas, onde elenca quatro funções básicas para que se governe.

Essas funções são:

1 – **Estabelecimento de metas**, onde são definidas as prioridades do órgão governamental ou do próprio governo de forma clara e transparente para a sociedade. Peters (2013, p. 30) deixa claro que as metas devem ser coletivas e ter algum mecanismo que faça com que a sociedade possa efetivamente participar com equidade desse processo, além de um sistema que possa avaliar a realização ou não dessas metas e as razões de sucesso e fracasso.

2 – **Coerência**, no sentido de fazer com que as metas tenham alguma lógica e coordenação, utilizando os instrumentos com maior eficiência e na direção correta para atingir os objetivos, onde uma coordenação fraca pode gerar custos desnecessários e potencializar os fatores de insucesso das metas estabelecidas.

3 – **Implementação**, onde é alocado e concentrado o esforço do agente na realização dos objetivos pactuados pelas metas estabelecidas pelo poder público concedente, tendo a responsabilidade de fazer e atingir esses objetivos.

4 – **Responsabilização e Realização**, é muito importante para governos democráticos, onde os líderes centrais são avaliados por meio do sucesso ou fracasso de suas decisões e realizações dos objetivos políticos propostos. Através da análise das realizações, poderá ser examinado as causas e efeitos praticados e aperfeiçoar os modelos de gestão com a finalidade de usar os recursos adequados no alcance dos objetivos ou desenvolver novos meios na realização das atividades que preservem a capacidade do Estado de criar soluções superiores para iniciativas políticas já ultrapassadas.

Portanto, a questão de Governabilidade tem grande relevância para o bom andamento das organizações, principalmente em uma organização pública que necessita de legitimidade para fazer um bom trabalho para a sociedade e demais interessados.

Ocorrendo problemas de Governabilidade, uma organização pública perde credibilidade e respeito, ocasionando desconfiança não só da sociedade, mas de investidores e do próprio Poder Público que precisa agir rapidamente para encontrar algum tipo de solução para que a organização volte a gozar de prestígio e possa caminhar e desenvolver suas atividades.

A questão da legitimidade é um importante componente na avaliação da Governabilidade, onde um determinado sujeito ou político esteja investido em uma função pública, mas não consegue coordenar suas ações entre seus pares ou mesmo entre os demais poderes públicos, fragilizando ainda mais qualquer iniciativa para dar sequência no desenvolvimento das atividades institucionais.

De acordo com Monteiro (2008, p. 613-614), Governabilidade está associada “à distribuição de poder decisório, primeiramente entre agentes públicos e, por consequência, afetando os processos decisórios privados”. A Governabilidade está relacionado ao respeito das regras e o exercício da legitimidade em conformidade com os princípios éticos, com o objetivo de atingir as principais metas institucionais, tendo fluidez nos relacionamentos inter e intragovernamentais, utilizando os recursos do Estado

com total eficiência e credibilidade junto à sociedade e demais *stakeholders*.

Monteiro (2008, p. 614) nos ensina que a economia opera sob dois ambientes institucionais no que tange a Governabilidade:

1 - **Governo representativo** visa o atendimento dos cidadãos-eleitores, onde as entidades públicas procuram atender as demandas e o acesso dos serviços públicos dos menos favorecidos de forma equânime, assegurando os interesses e representação de toda a sociedade;

2 - **Responsabilização (*accountability*) das instituições representativas**, onde os governantes são responsabilizados por sua atuação, principalmente quando agem de forma contrária aos interesses da população. Nesse tipo de ambiente, o Governo é direcionado para antecipar e respeitar as mudanças políticas de interesse da sociedade.

### **3 Metodologia**

A pesquisa é descritiva e quanto aos meios foi realizada pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica procurou identificar, por meio das principais referências bibliográficas, livros, teses de doutorado, dissertações de mestrados e artigos científicos nacionais e internacionais a governança corporativa e sua aplicação no órgão regulador federal de telecomunicações do Brasil (Agência Nacional de Telecomunicações), mapeando, identificando e analisando o funcionamento dos principais itens da governança corporativa, os fatores negativos e positivos visando o aperfeiçoamento da gestão da Agência junto aos principais *stakeholders* (Gil, 2002, p.44).

O levantamento bibliográfico foi realizado com o propósito de distinguir e identificar contribuições relevantes ao tema estudado, incluindo pesquisa referente aos principais livros e artigos científicos do vencedor do prêmio Nobel de 2014, Jean Tirole, que tem produções destacadas no campo de pesquisa da governança corporativa, regulação e telecomunicações, além de pesquisa de artigos e livros publicados em universidades internacionais e do Brasil.

As referências bibliográficas foram pesquisadas através do banco de teses da CAPES, Instituto de Economia da UFRJ, banco de teses da PUC-RJ e FGV, revistas acadêmicas como RAP, RAE, RAC, BNDES e IPEA no Brasil. A pesquisa buscou artigos científicos nacionais através do site <http://www.spell.org.br>, pesquisa em sites de universidades americanas, inglesas e francesa.

Foi realizada pesquisa documental nos arquivos, resoluções, instruções normativas, portarias e regimento interno na Agência Nacional de Telecomunicações para identificar a competência, estrutura organizacional e os mecanismos de gestão interna e os principais *stakeholders* que envolvem a ANATEL para apresentar o modelo de governança corporativa da entidade.

As análises que foram desenvolvidas, com base no referencial teórico e nas fontes pesquisadas sobre a aplicação dos conceitos da Governança Corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações são: Transparência, Equidade, *Accountability* (Prestação de Contas) e Responsabilidade Corporativa.

### **4 Análises e Resultados**

#### **4.1 Governança Corporativa como instrumento de gestão na ANATEL**

Em sua estrutura organizacional atual são destacados elementos que podem ser comparados com a adoção de práticas da Governança Corporativa começando pelo seu Conselho Diretor que é o principal órgão de gestão da Agência, tendo definido suas

funções em legislação específica com o objetivo de dar diretrizes na condução do planejamento e processos regulatórios, condicionando a confirmação dos membros através da aprovação do Senado Federal.

O Conselho Consultivo de acordo com a teoria da Governança Corporativa poderia ser equiparado ao órgão de Conselho de Administração, pois tem a função de orientar, opinar, aconselhar, apreciar e requerer informações, atuando e tendo relacionamento com o Conselho Diretor da Agência, tendo grande relevância para a condução e monitoramento dos objetivos conforme exposto no artigo 32 da lei 9.472/1997, tendo entre suas responsabilidades: Opinar sobre planos gerais (outorgas e metas de universalização de serviços públicos), além de políticas de governo no setor de telecomunicações, antes de serem encaminhados ao Ministério das Comunicações; Aconselhar quanto a instituição ou eliminação da prestação de algum serviço público; Apreciar os relatórios anuais do conselho diretor; e requerer informações e fazer proposições a respeito das ações referidas no artigo 22 da LGT.

Pode-se observar que a importância do Conselho Consultivo na supervisão e orientação dos objetivos da Agência é vital para a condução e sucesso das metas institucionais.

Analisando 10 atas do Conselho Consultivo entre os anos de 2014 e 2015, especificamente as reuniões originadas na 184ª reunião, ocorrida no dia 21/03/2014 até 193ª reunião, ocorrida no dia 26/06/2015 e que estão disponibilizadas no site da internet da ANATEL, identificamos as principais orientações e decisões elencadas a seguir:

- 1 – Submissão do Relatório Anual da Agência antes de sua publicação;
- 2 – Propostas de alteração de legislação, tanto de leis ordinárias e decretos relacionados ao setor de telecomunicações;
- 3 – Discussão sobre assuntos de grande interesse da sociedade sobre o setor de telecomunicações, como massificação do programa de televisão digital no país, plano de assinatura básica, prorrogação de contrato de serviço telefônico fixo comutado etc..;
- 4 – Utilização dos recursos do FUST;
- 5 – Reversão de bens materiais;
- 6 – Planejamento estratégico da ANATEL;
- 7 – Eleição do Presidente e Vice-Presidente do Conselho Consultivo;
- 8 – Avaliação da qualidade da banda larga fixa e móvel;
- 9 – Normas de utilização dos canais básicos de televisão por assinatura;
- 10 – Resolução Conjunta com outras Agências Reguladoras.

Um fato que chama atenção é que os membros do Conselho Consultivo não recebem nenhum tipo de remuneração, tendo tratamento diferenciado em comparação aos membros do Conselho Diretor com relação a estabilidade, duração de mandatos e forma de seleção.

Outro fato importante constatado nas atas de reuniões do Conselho Consultivo é relacionado a três vagas para membros do Conselho abertas e não preenchidas conforme destacado pelo Presidente do Conselho Consultivo e informado na primeira página da ata da 187ª reunião extraordinária do dia 25/07/2015.

O processo de seleção dos membros da sociedade e representantes dos usuários funciona através de uma lista triplíce indica pelo Ministério das Comunicações que é encaminhada para a Casa Civil e a mesma pode aprovar um dos membros ou reprovar, solicitando nova indicação conforme identificamos na ata da 188ª reunião extraordinária ocorrida no dia 15/08/2014, passando a nomeação para a Presidente do Executivo.

Outro importante elemento da Governança Corporativa é sobre os *stakeholders* que são definidos por Donaldson e Preston (1995, p. 68) como grupos ou pessoas que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa.

São eles: investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa e alguns que não têm, tais como a comunidade com interesses ambientais e empregados em potencial.

Compreender quem são os *stakeholders*, o que eles esperam da instituição, como se relacionam, seus impactos para alcançar os objetivos da Agência, é fundamental para o sucesso da Governança Corporativa.

Os principais *stakeholders* da ANATEL são:

- 1 – Sociedade;
- 2 – Empresas privadas e públicas da área de telecomunicações;
- 3 – Investidores internacionais e do Brasil;
- 4 – Servidores que trabalham na ANATEL;
- 5 – Ministério das Comunicações.

Esses *stakeholders* se relacionam em torno da regulação das telecomunicações no Brasil, cada um dentro de um contexto na expectativa que a ANATEL ofereça qualidade e transparência compatível com as exigências desses cinco principais grupos.

A sociedade exige serviços, produtos e acessos aos meios de telecomunicações com toda qualidade disponível pelas operadoras, além de proteção aos consumidores, preços acessíveis, segurança dos usuários e proteção do meio ambiente.

As empresas precisam de uma regulamentação clara, moderna e objetiva que possam equilibrar os interesses das empresas, mercado e dos consumidores, fazendo com que as empresas possam se desenvolver, prestar serviços com qualidade e gerar mais empregos para o país.

Investidores necessitam de segurança institucional e estabilidade de seus órgãos reguladores para seus investimentos e a ANATEL tem grande importância na atração e retenção desses recursos, pois através de uma regulação eficiente e equilibrada e assegurando o cumprimento das regras, acaba gerando confiança dos investidores, evitando que esses recursos saiam do Brasil em momentos de desconfiança macroeconômica.

Os servidores são fundamentais para que a Agência possa operacionalizar as atividades e criar um ambiente favorável para atingir as metas institucionais, além de aperfeiçoar os mecanismos de regulação, fiscalização das atividades regulatórias, realização de licitações em telecomunicações e todas as demais atividades inerentes aos servidores da Agência Nacional de Telecomunicações.

O Ministério das Comunicações é o responsável pelas políticas na área de telecomunicações, tendo relacionamento conjunto com a ANATEL, sem nenhum tipo de supervisão, pois a Agência tem autonomia administrativa por ser uma autarquia especial, cabendo ao órgão regulador implementar as políticas da forma mais eficiente possível.

Podemos verificar que os principais *stakeholders* se relacionam em um determinado momento e exigem da ANATEL, atenção, monitoramento e compreensão no atendimento dos interesses desses grupos no intuito de convergir em um sistema regulatório mais moderno, eficiente e equilibrado.

## **4.2 Transparência e Equidade na ANATEL**

A ANATEL como um órgão público federal tem o dever de oferecer toda transparência sobre seus atos, orçamento, gastos com pessoal, bem como a remuneração dos servidores, que tem total visibilidade através do portal da transparência, conforme preconiza a lei de acesso a informação.

Existem dispositivos para demonstrar a transparência da Agência disponíveis em seu site da internet, entre eles podemos destacar o canal de relacionamento com a

sociedade, onde estão os serviços de reclamação, sugestão e denúncias que podem ser acompanhados diretamente pelos interessados, além do acesso as atas de reunião e decisões do Conselho Diretor da ANATEL e um canal no *youtube* da Agência, facilitando o acesso à informação da sociedade, empresas e investidores.

De acordo com o relatório anual da Agência (ANATEL, 2015, p. 35), são disponibilizados diversos canais de relacionamento para o cidadão, como: **Central de Atendimento Telefônico - Call Center, Serviço de Autoatendimento – WEB, Sala do Cidadão e Correspondência dos cidadãos.**

Com relação a equidade, a ANATEL é obrigada a disponibilizar para Consulta Pública seus atos normativos com o objetivo de estimular a participação da sociedade na elaboração e desenvolvimento das regulamentações que afetem diretamente o bem-estar social das telecomunicações no país e dos principais *stakeholders*.

Além da participação, as críticas e sugestões feitas através da participação da sociedade, devem estar disponíveis em sua biblioteca conforme rege o artigo 42 da lei 9.472 de 1997, que descreve que as minutas de atos normativos deverão ser submetidas a consulta pública e formalizados através de publicação no DOU (diário oficial da união), devendo as críticas e sugestões permanecerem a disposição do público na biblioteca.

Com esses instrumentos a Agência parece atender as definições elencadas na teoria da Governança Corporativa conforme destaca o código das Melhores Práticas de Gestão Corporativa, IBGC (2009 p. 19-20) sobre transparência, onde mais do que a obrigação de informar, o desejo de disponibilizar espontaneamente para as demais partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas impostas por regulamentos e leis, resultando num clima de confiança, tanto internamente quanto externamente.

O orçamento da ANATEL é definido em legislação anual, tendo como origem seu financiamento através do FUST, FISTEL e CFRP que são fundos e contribuição com o intuito de prover a fiscalização e o desenvolvimento das telecomunicações no país.

O orçamento da ANATEL em 2014 definido pela LOA (Lei orçamentária anual) foi de 44 milhões de reais e devido a créditos suplementares o valor do orçamento passou a ser de 487,4 milhões de reais até o final do ano de 2014.

Com relação a arrecadação dos principais fundos e contribuição destacamos a seguir seus valores em 2014:

FUST – R\$ 1,8 bilhões  
FISTEL – R\$ 8,8 bilhões  
CFRP – R\$ 622 milhões  
Total = 11 bilhões e 222 milhões

### **4.3 *Accountability* ou Responsabilização (Prestação de Contas) na ANATEL**

A Responsabilização ou Prestação de Contas é um elemento muito importante para qualquer organização na atualidade para demonstrar para todos os *stakeholders* a prestação de contas conforme define a teoria a seguir:

Responsabilização é a obrigação de prestar contas, a responsabilização por todos os atos praticados e resultados durante os mandatos conforme o IBGC (2009 p. 19-20).

Responsabilidade de prestar contas é o processo pelo qual as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis pelas decisões e ações, estabelecido por seus papéis que devem ser bem definidos, tendo responsabilidade e obrigação de responder por todos os problemas que surgirem de acordo com o relatório 13 da IFAC (2001, p. 10).

De acordo com essas definições, a ANATEL utiliza um relatório anual de gestão, que é apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas

anual, pela qual está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, sendo elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e suas alterações, da DN TCU nº 134/2013, da DN TCU nº 140/2014, da Portaria TCU nº 90/2014 e das orientações do órgão de controle interno.

No último relatório (2014), a Agência apresentou os seguintes itens em destaque: (Identificação e atributos; Informações sobre Governança; Relacionamento com a sociedade; Ambiente de atuação; Planejamento das unidades e resultados alcançados; Tópicos especiais em execução orçamentária e financeira; Gestão de pessoas; Gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário; Gestão da tecnologia da informação; Atendimento das demandas dos órgãos de controle; Gestão dos recursos renováveis e sustentabilidade ambiental; Informações contábeis; e Outras informações sobre gestão.

De acordo com o Relatório Anual da ANATEL de 2014, (ANATEL, 2015, p. 1), o Processo de Contas Anual é constituído pelo Rol de Responsáveis, Relatório de Gestão, Parecer da Auditoria Interna, Relatório da Corregedoria, Despacho e Acórdão do Conselho Diretor da Anatel aprovando as contas da Agência, demonstrando assim a responsabilização dos membros do Conselho Diretor da Agência na gestão e eficiência dos seus recursos administrativos, logísticos e financeiros no alcance dos objetivos institucionais do órgão regulador.

#### **4.4 Responsabilidade Social Corporativa na ANATEL**

Responsabilidade Social Corporativa envolve todos os agentes de governança que devem zelar pela sustentabilidade da organização, levando em consideração aspectos de ordem social e ambiental de acordo com o código das Melhores Práticas de Gestão Corporativa destaca os principais itens a seguir, segundo o IBGC (2009 p. 19-20).

A ANATEL tem o objetivo de devolver para a sociedade, uma regulação de telecomunicações que faça com que as pessoas possam usufruir de serviços e produtos com alta qualidade, preços adequados e respeito ao meio ambiente.

Segundo o Relatório Anual (ANATEL, 2015, p. 58), as responsabilidades da Agência estão em consonância na geração de valor para a sociedade e destacamos a seguir:

1 - Responsável pelos trabalhos de atualização normativa do setor e de edição de instrumentos editais de outorga, correspondentes à função regulatória de regulamentação.

2 - Realizar avaliação da disponibilidade dos serviços de telecomunicações e a proposição de medidas para ampliação do acesso a esses serviços a qualquer pessoa ou instituição, independentemente de sua localização ou condição socioeconômica.

3 - Realizar fiscalização do cumprimento das obrigações assumidas pelas prestadoras, pelos usuários ou pelo mercado de telecomunicações em geral.

4 - Responsável pelo monitoramento do equilíbrio econômico do setor, de forma a assegurar a competitividade, sua expansão e a continuidade dos serviços, avaliando o desenvolvimento econômico das telecomunicações no país.

5 - Atua na mediação e resolução de conflitos entre consumidores e prestadoras de serviço.

Destaca-se na análise do relatório, o incentivo à qualificação para seus funcionários, onde 1.291 servidores participaram de eventos de aprendizagem, totalizando 108.841 horas de capacitação, sendo concedida licença capacitação para 310 funcionários.

Possivelmente o mais importante instrumento relacionado à Responsabilidade Social Corporativa na ANATEL é a Consulta Pública, possibilitando a todos os

interessados participarem com equidade de todos os processos e modernizações das normas regulatórias de telecomunicações no Brasil.

É imperioso destacar que para o atendimento das demandas da sociedade, o fato de ter o orçamento da Agência contingenciado acaba prejudicando todo planejamento e iniciativas para cumprir sua função institucional e social.

## **5 Conclusão**

Este estudo teve como objetivo investigar e analisar a aplicação da Governança Corporativa como instrumento de gestão na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

As análises realizadas tiveram como parâmetro as principais teorias sobre Governança Corporativa, o guia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o relatório 13 da IFAC correlacionando com a lei 9.472 de 1997 que criou a Agência e estabelece as regras de funcionamento e diretrizes da ANATEL.

Através do relatório anual de gestão da Agência referente ao exercício de 2014, conseguimos identificar os objetivos do órgão regulador e seu monitoramento, a estrutura e funcionamento do Conselho de Administração, os *stakeholders* que envolvem a ANATEL e o relacionamento com as estas entidades e demais informações importantes para verificar a Governança Corporativa, mostrando que o relatório anual funciona como um bom mecanismo de transparência e prestação de contas para à sociedade.

Identificamos aspectos positivos e negativos sobre o estágio atual de Governança Corporativa na ANATEL, onde investigamos através de documentos oficiais, situações que afetam diretamente e impactam no desenvolvimento da Agência, como a questão do contingenciamento orçamentário que traz não só prejuízos para a Agência, mas para toda sociedade que carece de um órgão regulador de telecomunicações que atue de forma plena nos interesses do Estado brasileiro, onde foi constatada uma arrecadação de mais de 11,2 bilhões de reais pelo órgão regulador e um orçamento definido inicialmente no valor de 44 milhões de reais pela lei orçamentária anual (LOA) para o ano de 2014.

Uma importante constatação através da análise do Conselho Consultivo da Agência é que este Conselho poderia ser comparado a um Conselho de Administração dentro dos princípios da Governança Corporativa. Além dessa identificação é preciso destacar que o Conselho Consultivo da ANATEL poderia ser mais valorizado, estabelecendo remuneração para seus membros, ampliação dos mandatos, critérios mais rigorosos para seleção e ocupação desses cargos e adoção das melhores práticas de Governança Corporativa relacionado aos Conselhos de Administração.

Identificamos um problema grave que afeta o preenchimento das vagas do Conselho Consultivo, constatado na ata da 187ª reunião extraordinária do dia 25/07/2015 do Conselho Consultivo, indicando três vagas para membros do Conselho abertas e não preenchidas conforme destacado pelo Presidente do Conselho Consultivo, mostrando assim uma deficiência na resolução dessa situação, tendo reflexos e impactos na Governança e Governabilidade da Agência.

Com relação à Responsabilidade Corporativa na ANATEL, a Consulta Pública pode ser considerada um dos principais instrumentos para melhorar a Governança Corporativa e toda gestão da Agência, possibilitando aos principais *stakeholders* participarem com equidade de todos os processos e modernização da regulação de telecomunicações no país.

Conclui-se que os mecanismos da Governança Corporativa aplicados na ANATEL podem trazer grandes benefícios para à sociedade, melhorando e modernizando o setor de telecomunicações no Brasil e criando um ambiente regulatório mais seguro e estável,

gerando confiança e credibilidade para atração de investimentos internacionais no país, alavancando o desenvolvimento tecnológico e ampliando a geração de empregos para o país.

## **Referências**

ANATEL. Agência Nacional de Telecomunicações. Em < <http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em 12 jul. 2015.

BRASIL. Lei n.º 4.117, de 27 de agosto de 1962. **Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações.** 1962.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n.º 8. **Abertura do mercado de telecomunicações.** 1995.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 9.295, de 19 de julho de 1996 (Lei Mínima de Telecomunicações). **Dispõe sobre os serviços de telecomunicações e sua organização, sobre o órgão regulador e dá outras providências.** 1996.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 2338, de 07 de outubro de 1997. **Aprova o Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicação.** 1997a.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997 (Lei Geral de Telecomunicações). **Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, e outros.** 1997b.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 7.294, de 06 de setembro de 2010. **Dispõe sobre a política de Mobilização Nacional.** 2010.

BOTELHO, A. J. J. **Globalização, Regulação e Neoliberalismo: Uma Análise das Agências Reguladoras.** Artigo. Curitiba: Revista de Sociologia e Política, 2002. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010444782002000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010444782002000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 26 jul. 2015.

BOYER, Robert. **Teoria da Regulação: Os fundamentos.** Editora Estação Liberdade. 2009.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. *The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications.* Artigo. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v.20, jan.1995. Pp 65-91.

GUERRA, Sérgio. **Agências Reguladoras, da Organização Administrativa Piramidal à Governança de Rede.** Editora Fórum. 2012.

GUERRA, Sérgio. **Agências Reguladoras: entre Governança e Governabilidade.** Valor Econômico. 2013.

GUERRA, Sérgio. **Teoria do Estado Regulador.** Editoria Juruá. 2015.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERA, Alejandra. **A introdução ao estudo da lei geral de telecomunicações no Brasil.** Editora Singular. 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed.. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade nos Conselhos de Administração.** 2013 - Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10/06/2015.

IFAC. International Federation of Accounts. **Relatório nº 13. 2001** - Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 03/05/2015.

IPEA. **Desafios e Oportunidades no setor de telecomunicações no Brasil.** Comunicados do IPEA nº 57. 2010.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos Stakeholders no Contexto da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso.** Dissertação (Mestrado), Fumec. 2009.

MAGALHÃES, Renata Silva Pulgas. **Governança em Organizações Públicas – Desafios para entender os fatores críticos de sucesso: O Caso no Tribunal de Contas da União.** Dissertação (Mestrado), FGV. Ebape. 2009.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Corporate Governance in the Public Sector in Portugal: principles, elements and conceptual framework.** Artigo. *An International Meeting of the American Accounting Association.* Califórnia: 2005. Disponível em: <<http://www.aaahg.org/am2005/display.cfm?filename=subid%5f772%2edf&mimetype=application%2fpdf>>. Acesso em 28 de maio de 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **A Governança Corporativa aplicada no setor público brasileiro.** Artigo. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em:<[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO\\_GovernancaCorporativaAplicada.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplicada.pdf)>. Acesso em 18 de junho de 2015.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), Brasília. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).** Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

\_\_\_\_\_. **o Agências Executivas.** Brasília: Cadernos do MARE, 1997.

MONTEIRO FILHO, Josélio. **Regulação Estatal do Setor Nuclear: Estudo Comparativo dos Modelos do Brasil e da Argentina.** Dissertação (Mestrado). FGV. Ebape. 2004.

PETERS, B. G. **O que é Governança?** Artigo. Revista do TCU. Ano 45, número 127, maio/agosto.2013.

PROENÇA, Jadir Dias; COSTA, Patrícia Vieira da; MONTAGNER, Paula. **Desafios da Regulação.** ENAP. 2009.

SILVEIRA, Ana Carolina Gava Lima. **Os Efeitos da Polêmica do Reajuste de 2003 sobre o Valor das Empresas de Telefonia Fixa na Bovespa.** Dissertação (Mestrado), PUC-RJ. 2006.

TIMMERS, Hans. **Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how?** Artigo. *The Netherlands Ministry of Finance. 9th Fee Public Sector Conference.* 11/2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 28/05/2015.

TIROLE, Jean. **The Theory of Corporate Finance.** Princeton University. 2005.  
\_\_\_\_\_. **Market Power and Regulation.** Artigo. *Nobel Prize 2014.* Disponível em: <<http://www.nobelprize.org>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

OCDE. **Princípios da Governança Corporativa.** 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>>. Acesso em 20/06/2015.