



IBGC
Opina

GOVERNANÇA DE AGÊNCIAS REGULADORAS



IBGC
Opina

Governança de Agências Reguladoras

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

São Paulo | 2018

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website* <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue:
(11) 3185-4200.

Conselho de Administração

PRESIDENTE

Ricardo Egydio Setubal

VICE-PRESIDENTES

Henrique Luz, Monika Hufenüssler Conrads

CONSELHEIROS

Doris Beatriz França Wilhelm, Isabella Saboya,
Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria,
Richard Blanchet e Vicky Bloch

Diretoria

Alberto Messano e Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

CRÉDITOS

Esta publicação foi desenvolvida por um grupo de trabalho (GT) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) composto por Carolina Dalla Pacce, Claudio Coelho de Souza Timm, Danilo Gregório, Eduardo Bernini, Flavia Araujo, Gesner Oliveira, João Laudo de Camargo, Laís Piasentini Oliva, Luiz Fernando Visconti, Mario Engler Pinto Junior, Martus Tavares e Valeria Café. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

Imagem da capa: white snow/Shutterstock.

COORDENAÇÃO

João Laudo de Camargo e Mario Engler Pinto Junior

AGRADECIMENTOS

Ao grupo de trabalho, que dedicou, generosamente, seu tempo para o desenvolvimento deste documento.

A Alberto Emmanuel Whitaker, Alexandra Barone, Carlos Gustavo Ramos, Claudio Sales, Doris Beatriz França Wilhelm, Eduardo Monteiro, Gláucia Cristina de Melo Fattori Abbade Miguel, Guilherme da Costa Silva, Helio Luiz Castro, Igor Vilas Boas de Freitas, Joisa Dutra, Lenise Barcellos de Mello Secchin, Mauricio Portugal, Nara Rúbia de Souza, Paulo Sampaio, Ricardo Castanheira, Samantha Chantal Dobrowolski, Yoshihiro Nemoto pela participação em audiência restrita que debateu o conteúdo do documento.

À equipe do IBGC, que proporcionou apoio às atividades do grupo de trabalho.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Governança de agências reguladoras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2018. (Série: IBGC Opina).
32 p.

ISBN: 978-85-99645-59-8

1. Governança corporativa. 2. Agência reguladora. I. Título.

CDD-658.4

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	9
2. PERSPECTIVA HISTÓRICA	11
3. CONJUNTURA ATUAL E RECOMENDAÇÕES	13
3.1 Autonomia administrativa	13
3.2 Autonomia econômico-financeira	15
3.3 Dirigentes	16
3.3.1 Critérios de seleção e mandatos	16
3.3.2 Vacância ou término de mandato	17
3.3.3 Blindagem contra a captura do processo decisório	17
3.4 Prestação de contas	18
3.5 Eficiência	19
3.6 Controle externo	20
3.7 Controle pela sociedade civil	22
3.8 Captura pelo setor regulado	22
3.9 Cultura ética	23
4. SÍNTESE DE RECOMENDAÇÕES	25
REFERÊNCIAS	27

Apresentação

Neste final do segundo decênio do século XXI, o Brasil vivencia um momento de intensas mudanças e desafios de todas as naturezas: desigualdade social, déficit público, reformas tributária, previdenciária e política, segurança pública, reforma do Estado, desempenho das estatais, entre outros.

Permeia no bojo desses desafios a dificuldade do Estado de prestar serviços públicos com qualidade e cumprir com suas atribuições essenciais, atendendo com eficiência as necessidades nas áreas de saúde, segurança e educação.

“Reformar o aparelho do Estado significa garantir a esse aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas”.✶

Para que as mudanças se tornem efetivas, a colaboração da sociedade civil é indispensável. Nesse contexto, o IBGC dá um passo assertivo em prol da melhoria do funcionamento do Estado, com a divulgação de *Governança de Agências Reguladoras*, da série IBGC Opina, recomendando boas práticas de governança às agências reguladoras.

Adotar e vivenciar – dar efetividade – a adoção dessas boas práticas no âmbito das agências reguladoras é o que se deseja, buscando o seu excelente e transparente desempenho e conciliando os interesses público, do concessionário/permissionário e dos consumidores/usuários.

Com esse propósito, o IBGC presta sua colaboração, visando, com a sua reputação e proatividade, influenciar para que, com boas agências, possamos almejar estabilidade regulatória, segurança jurídica e, assim, obter um ambiente propício para o desenvolvimento econômico e social nacional.

João Laudo de Camargo
Mario Engler Pinto Junior

✶ Plano
Diretor da
Reforma do
Aparelho do
Estado, Presi-
dência da
República,
1995.

1

Introdução

As agências reguladoras são órgãos governamentais com a função de regulação, fiscalização e controle de setores econômicos com impacto direto na vida das pessoas físicas e jurídicas, tratando de temas como reajuste de planos de saúde, fiscalização da qualidade das rodovias, tarifa de energia, entre outras questões que afetam o dia a dia dos cidadãos.

A atuação das agências reguladoras possibilita a articulação e a mediação dos diversos interesses conflitantes existentes em setores regulados: interesse público da boa prestação do serviço concedido, o interesse do usuário e o interesse da empresa concessionária.

Assim, em vista da importância das agências reguladoras, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) propõe um conjunto de recomendações para a melhoria da governança desses entes públicos. São apresentados, a seguir, princípios e práticas de governança que se entende serem adequados para o bom funcionamento das agências reguladoras.

Com essa proposta, o IBGC espera prestar sua contribuição na busca permanente de um melhor ambiente de negócios no país.

1.1 Objetivos

Com vista a fortalecer a estabilidade regulatória e a segurança jurídica para a atração de investimentos em atividades econômicas de interesse público, as reflexões e recomendações deste documento destinam-se principalmente às agências reguladoras de setores da economia que têm como objeto a prestação de serviços públicos por meio da celebração de

✦ As recomendações apresentadas neste documento também são extensíveis a agências de natureza estritamente regulatória, tais como Agência Nacional de Cinema (Ancine), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Agência Nacional de Saúde (ANS) e Agência Nacional de Mineração (ANM).

contratos de concessão ✦.

Busca-se, com esse escopo, mais assertividade nas recomendações a um grupo de agências que possuem características semelhantes. Nesse sentido, a principal referência são **as agências federais** ○, ainda que as recomendações

deste documento também se apliquem às estaduais, distritais e municipais.

○ Em abril de 2018, havia onze agências reguladoras federais: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional do Petróleo (ANP), Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Agência Nacional de Águas (ANA), Agência Nacional de Saúde (ANS), Agência Nacional de Cinema (Ancine), Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Agência Nacional de Transportes Aquáticos (Antaq), Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e Agência Nacional de Mineração (ANM).

O foco desta publicação é, exclusivamente, a governança das agências reguladoras. Assim, não faz parte deste trabalho analisar o sistema político brasileiro nem as condições de natureza estrutural da administração pública, como o funcionamento do Poder Executivo e a articulação entre seus diversos órgãos na formulação, implementação e avaliação de resultados de políticas públicas.

Cabe reconhecer, entretanto, que o sistema político, a governança e a gestão do

A conduta dos agentes de governança deve estar comprometida com o fortalecimento de uma cultura ética.

setor público têm impacto direto no desempenho das agências reguladoras.

Temas como a autonomia administrativa e financeira, o processo de recrutamento e seleção dos seus dirigentes e, não menos relevante, os riscos de captura e cooptação, são exemplos de desafios complexos enfrentados pelas agências reguladoras na adoção de boas práticas de governança. Como pano de fundo, há dilemas e dificuldades impostas pela questão-chave envolvendo a relação entre as forças representativas e influentes *versus* o poder de governar.

Em suma, a eficácia e a eficiência das agências reguladoras, além de suas práticas de governança, são afetadas tanto pela capacidade estatal de realizar políticas públicas quanto pela qualidade da gestão pública, no âmbito do Poder Executivo e de suas instâncias administrativas.



Desafios

- 1 sugerir a definição das melhores práticas a serem adotadas pelas agências reguladoras e
- 2 torná-las uma realidade, isto é, vivenciar e aprimorá-las

2

Perspectiva Histórica

O modelo regulatório brasileiro foi adotado com o objetivo de viabilizar o processo de privatizações e desestatizações da década de 1990. A atração do capital privado, principalmente o de origem internacional, dependia da consolidação de um ambiente de estabilidade política, jurídica e econômica que incentivasse agentes produtivos a assumir riscos inerentes às atividades econômicas de interesse público. Em outras palavras, a estabilidade regulatória era a principal exigência do mercado para a realização de investimentos, nacionais ou estrangeiros.

Assim, a criação de agências reguladoras permitiu que o marco regulatório fosse deslocado do processo político-partidário para entes públicos revestidos de uma blindagem institucional, capaz de manter o setor regulado afastado do jogo político-partidário.

A função regulatória envolve o exercício de atividades coercitivas, **adjudicatórias** 🗳️, organizacionais, sancionatórias, fiscalizatórias, além de fomentar a adoção de medidas de condicionamento da atividade econômica, de maneira a assegurar uma atuação estatal imparcial e técnica

🗳️ Adjudicação é o ato administrativo de conceder ao licitante vencedor o objeto da licitação (art. 38 da Lei n. 8.666/1993).

Somente um ambiente de estabilidade política, jurídica e econômica atrairá o capital privado, principalmente o de origem internacional.

na regulação, acompanhamento e fiscalização dos prestadores de serviços públicos concedidos.

Em quaisquer circunstâncias, para cumprir essa missão, as agências reguladoras devem ser concebidas como entes públicos dotados de transparência e neutralidade, com o objetivo de receber e processar de-

mandas e interesses de agentes econômicos, de usuários de serviços e de outros agentes públicos. Para tanto, devem preservar as relações de competição, corrigir eventuais falhas sistêmicas e de mercado, e colaborar com o estabelecimento e, principalmente, com a boa execução de políticas públicas concernentes com o setor regulado.

3

Conjuntura Atual e Recomendações

Entender as questões mais relevantes sobre as agências reguladoras é fundamental para estabelecer as orientações mais adequadas para transformar e aperfeiçoar suas práticas de governança.

3.1 Autonomia administrativa

As **agências reguladoras**  são autarquias especiais caracterizadas por autonomia administrativa, ausência de subordinação hierárquica e autonomia financeira. Dessa forma, espera-se que a gestão das agências reguladoras tenha independência da influência direta dos Poderes Executivo e Legislativo para que possam desempenhar suas competências regulatória e fiscalizatória e, assim, evitar a concentração de poder nas mãos do Estado, de agentes públicos, ou de agentes econômicos.

 Conceito descrito na lei de criação da Anatel: art. 8º, §2º da Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997.

Embora as agências reguladoras estejam vinculadas a um ministério, cuja área de atuação esteja relacionada ao setor por ela regulado, essas autarquias especiais devem experimentar **autonomia decisória em matéria regulatória e fiscalizatória** , prerrogativa necessária ao exercício das competências que lhe foram legalmente delegadas.

 Conceito descrito na lei de criação da Anatel: art. 9º da Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997.



A confiança e a credibilidade do sistema regulatório dependem de:

- Estabilidade da regulação;
- Imparcialidade das decisões das agências em relação a influências político-partidárias e empresariais;
- Capacidade e especialização técnicas;
- Aderência às normas jurídicas, econômicas e financeiras.

Apesar dessa vinculação, as agências reguladoras devem ter autonomia normativa e técnica: suas decisões devem ser finais, não cabendo o oferecimento de **recurso hierárquico impróprio** ➔.

➔ A Lei Federal n. 9.784/1999 (Lei do Processo Administrativo) determina a possibilidade de interposição de recurso administrativo para a autoridade superior em face das decisões administrativas que apresentem vícios de legalidade ou de mérito. Essa espécie de recurso é conhecido como recurso hierárquico próprio, uma vez que a autoridade competente para proferir a decisão é a autoridade hierarquicamente superior àquela que proferiu a decisão dentro do mesmo órgão público. Dessa maneira, denomina-se recurso hierárquico impróprio aquele cuja autoridade superior competente para proferir a decisão pertence a outro ente público, diferente daquele que proferiu a decisão recorrida.

Além disso, as agências reguladoras têm a garantia normativa do **mandato fixo e da estabilidade de seus dirigentes** ✨, como forma de assegurar sua autonomia administrativa. Assim, deve-se

buscar dar aos funcionários das agências reguladoras a segurança necessária para desempenharem suas atribuições. Por outro lado, qualquer suspeita de deslize deve ser apurada com rigor e razoabilidade, ouvindo-se os interessados e analisando-se as circunstâncias e justificativas da conduta dos investigados. Identificadas eventuais irregularidades, as competentes penalidades deverão ser aplicadas.

Para garantir a independência das agências reguladoras também é importante que os órgãos de controle externo privilegiem e respeitem as decisões técnicas das agências, **buscando "equilíbrio**

✨ Veja a respeito o exemplo da Anatel: art. 8º, §2º da Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997.

As agências reguladoras são caracterizadas pela ausência de subordinação hierárquica; mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes; e autonomia financeira, orçamentária e administrativa.

entre a gestão e seu controle”, evitando a “hipertrofia do controle” ➔ que possa resultar no receio da tomada de decisão

inovadora em razão do risco ou mesmo ameaça do seu questionamento pela entidade de controle.

➔ A esse respeito, convém lembrar as oportunas palavras do ministro do Tribunal de Contas da União (TCU), Bruno Dantas, em matéria no jornal *O Globo*: “Deve haver, porém, equilíbrio entre gestão e seu controle, sob pena de criarmos no país um ‘apagão decisório’, despertando nos gestores temor semelhante ao de crianças inseguras educadas por pais opressores”. Em seguida o ministro Dantas aduz: “A hipertrofia do controle gera a infantilização da gestão pública. Agências reguladoras e gestores públicos em geral têm evitado tomar decisões inovadoras por receio de terem atos questionados. Ou pior: deixam de decidir questões simples à espera de aval prévio do TCU. Para remediar isso, é preciso introduzir uma dose de consequencialismo”.

3.2 Autonomia econômico-financeira

Embora as agências reguladoras, na qualidade de entidades da administração indireta, constituam uma parcela do próprio Estado, devem usufruir de autonomia econômico-financeira para o **exercício de suas competências regulatórias** ✪.

As agências reguladoras são dotadas, como regra geral, de receitas próprias, destinadas exclusivamente ao financiamento de seus custeios, obtidas, entre outras, por meio de taxas e sanções administrativas cobradas das empresas reguladas, além de, em alguns casos, amealharem receitas não vinculadas.

Contudo, haja vista estarem submetidas ao Plano Plurianual (PPA), à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA), em razão do princípio da unidade

de orçamentária, os recursos decorrentes das taxas e sanções administrativas, cobradas das empresas reguladas, compõem o Caixa Único do Tesouro Nacional, e, muitas vezes, são contingenciados em detrimento das necessidades das agências.

No entanto, para permitir o desempenho satisfatório das funções atribuídas às agências reguladoras, a elaboração e execução de seus orçamentos não deveriam estar subordinados ou vinculados ao orçamento da entidade pública no qual a agência está inserida. Evidentemente, se houver necessidade de contingenciamento de recursos no âmbito da União, por razões fiscais, os orçamentos das agências poderão ser contingenciados – no entanto, nunca em porcentagem maior que aquela aplicada ao orçamento do órgão a que está vinculada a agência.

✪ Art. 5º, I, da Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.

3.3 Dirigentes

A escolha dos dirigentes das agências reguladoras também deve ser entendida como fundamental para a realização de boas práticas de governança, motivo pelo qual são necessários o regramento do processo de seleção dos seus dirigentes e a fixação de critérios a serem adotados em caso de vacância do cargo, buscando a blindagem político-partidária dessas agências. Os dirigentes se organizam em um órgão colegiado (conselho diretor ou diretoria colegiada), devendo cada um ser anualmente indicado pelo chefe do Poder Executivo, com mandatos não coincidentes.

Ter liderança treinada e competente na condução das agências reguladoras é fundamental para que as boas práticas de governança sejam efetivamente vivenciadas e a eficácia esperada das suas ações seja alcançada.

3.3.1 Critérios de seleção e mandatos

O processo de nomeação dos cargos de diretoria das agências reguladoras culmina **com a escolha, pelo Presidente da República**, do nome indicado para exercer os cargos de diretoria, devendo o candidato obedecer aos seguintes requisitos: (i) deve ser brasileiro, (ii) de reputação ilibada, (iii) com formação universitária e (iv) e ter elevado conceito no campo de especialidade do cargo para o qual será nomeado. **Aprovado em sabatina do Senado Federal**, o candidato pode ser, então, nomeado pelo chefe do Poder Executivo.

A este respeito, o IBGC entende que o candidato não precisa ser necessariamente brasileiro, mas, em qualquer caso, deve ter, obrigatoriamente, pelo menos, dez anos de experiência no setor regulado, exercida na iniciativa privada, no setor público, ou em carreira acadêmica.

Além dos requisitos acima, o candidato a dirigente da agência reguladora não pode

se enquadrar nas **hipóteses de inelegibilidade previstas na legislação**.

Deve ser vedada a indicação (i) de Ministro de Estado, secretário de Estado, secretário municipal, dirigente de partido político, estatutário ou não, e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

➡ Exceto a vedação aos inalistáveis (indivíduos que, como estrangeiros, não podem votar). As alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar n. 64, de 18 de maio de 1990, com as alterações introduzidas pela Lei Complementar n. 135, de 4 de junho de 2010, estabelecem as hipóteses de inelegibilidade, entre elas, os condenados pelos seguintes crimes: 1. contra a economia popular, a fé pública, a administração pública e o patrimônio público; 2. contra o patrimônio privado, o sistema financeiro, o mercado de capitais e os previstos na lei que regula a falência; 3. contra o meio ambiente e a saúde pública; 4. eleitorais, para os quais a lei comine pena privativa de liberdade; 5. de abuso de autoridade, nos casos em que houver condenação à perda do cargo ou à inabilitação para o exercício de função pública; 6. de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores; 7. de tráfico de entorpecentes e drogas afins, racismo, tortura, terrorismo e hediondos; 8. de redução à condição análoga à de escravo; 9. contra a vida e a dignidade sexual; 10. praticados por organização criminosa, quadrilha ou bando.

★ Arts. 5º e 6º da Lei n. 9.986/2000.

● Art. 52, III, f da CF/88.

(ii) de pessoa que tenha atuado nos últimos 36 meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado à organização, estruturação e realização de campanha eleitoral, (iii) e de pessoa que exerça cargo em organização sindical. Essas vedações para dirigentes das agências estendem-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

É recomendada a adoção de um processo seletivo que auxilie o chefe do Poder Executivo a escolher o melhor candidato. Assim, esse processo deverá selecionar profissionais de notória especialização. A expressão “notória especialização” qualifica o profissional cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que a sua experiência é a mais adequada à plena satisfação do processo seletivo.

Os candidatos a dirigentes devem ser selecionados diretamente pelo colegiado da agência reguladora, com a colaboração de empresa especializada, mediante processo seletivo para a formação de uma lista triplíce a ser enviada ao chefe do Poder Executivo, que escolherá, se assim desejar, dentre os selecionados, um indicado a ser submetido ao Poder Legislativo para a competente sabatina e aprovação.

Cabe destacar que a lista triplíce deve buscar assegurar a diversidade da diretoria, apresentando candidatos com competências, conhecimentos e experiências profissionais complementares, e a representatividade dos segmentos que possam ter relevância para o processo decisório das agências reguladoras: consumidores, empresas reguladas, academia, entre outros.

A investidura no cargo deve garantir ao dirigente estabilidade para o exercício de um mandato fixo de cinco anos, sem recondução,

sendo-lhe assegurada a impossibilidade de exoneração ou destituição do cargo, ressalvadas as hipóteses expressamente **previstas em lei**. Um profissional que tenha exercido cargo de diretor só poderia ser indicado, pelo chefe do Poder Executivo, para o cargo de presidente, se observados os mesmos critérios e procedimentos gerais para a indicação de dirigentes de agências.

3.3.2 Vacância ou término de mandato

Com o objetivo de evitar a vacância de cargos e a existência de dirigentes interinos, a lei deverá prever a existência de dirigentes suplentes, indicados, com a colaboração de empresa especializada, pelo colegiado da agência reguladora, dentre os servidores concursados integrantes do seu quadro que atendam aos requisitos de indicação de dirigentes de agências.

3.3.3 Blindagem contra a captura do processo decisório

Com a finalidade de se evitar a captura da agência pelo setor regulado, deve ser vedada a indicação de pessoa que mantenha ou tenha mantido nos últimos doze meses um dos seguintes vínculos com o setor regulado: (i) participação direta ou indireta como acionista ou sócio de empresa do setor regulado; (ii) membro de conselho de administração, diretoria ou conselho fiscal; (iii) empregado, ainda que com contrato de trabalho suspenso, inclusive de sua instituição controladora, ou empregado de fundação de previdência de que a empresa ou sua controladora seja patrocinadora ou custeadora.

Após deixar o cargo de dirigente da agência reguladora, será vedado ao profissional, antes do transcurso de doze meses contados da data do seu desligamento, assumir cargo ou prestar quaisquer serviços a empresas do setor regulado ou a empresas integrantes de grupo econômico do qual

✶ Art.
9º da Lei
9.986/2000.

conste empresas do setor regulado. Durante este período e enquanto o ex-dirigente não exercer qualquer atividade remunerada, a

agência reguladora suportará o ônus remuneratório como se o profissional estivesse no cargo.

3.4 Prestação de contas

★ Art.37,
CF/88.

A publicidade é um princípio fundamental para a gestão pública, **sendo previsto na Constituição Federal de 1988** ★ que determina que a Administração Pública, como realizadora dos interesses coletivos, deve divulgar o conteúdo de seus atos para que possa ser efetivado o controle de suas atividades. Dessa maneira, é imperativo que as agências reguladoras adotem medidas para a prestação de contas, possibilitando ao público o conhecimento das atividades por elas desenvolvidas em cada período de tempo.

Assim, recomenda-se, vivamente, a adoção, pelas agências reguladoras, do sistema de Supervisão Baseada em Risco (SBR), utilizado com sucesso desde 2009, pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), como elemento orientador das suas atividades, buscando o melhor desempenho de suas atribuições, ao mesmo tempo que presta contas à sociedade, por meio de relatórios semestrais.

Trata-se de mecanismo de gestão, por meio do qual a agência reguladora elabora um Plano Biental com base em análise dos seus riscos. Esse Plano Biental é acompanhado de linhas de ações gerais e específicas, visando concentrar seus recursos no cumprimento de suas atividades finalísticas, por meio da priorização de ações, de forma a reduzir riscos que possam comprometer a realização de seus objetivos.

Esse mecanismo procura concretizar os princípios constitucionais da eficiência, economicidade e transparência na administração pública.

A adoção do modelo de gestão baseado na SBR pelas agências reguladoras permitirá que o seu poder de polícia seja exercido de forma transparente, eficaz e responsável, contribuindo, assim, para a criação de um ambiente confiável de negócios no Brasil, além de incentivar a maior mobilização da sociedade civil organizada em acompanhar e demandar o melhor funcionamento dessas entidades.



Benefícios da Supervisão Baseada em Risco (SBR):

- (1) identificando publicamente as matérias mais sensíveis do mercado de capitais,
- (2) informando as suas deficiências estruturais,
- (3) prestando contas das suas atividades e
- (4) buscando uma abordagem mais preventiva que reativa em seu poder de polícia.

3.5 Eficiência

Previsto na Constituição Federal, o princípio da eficiência estabelece não somente que o agente público deve desempenhar suas funções buscando os melhores resultados, mas também que a administração pública deve se organizar, estruturar e disciplinar suas atividades com o objetivo de alcançar resultados satisfatórios na prestação dos serviços públicos com o menor uso possível de recursos.

O planejamento da gestão pública depende, em grande medida, de objetivos certos e dos meios adequados para realizá-lo. Por esse motivo, a eficiência deve ser considerada fundamental para a atividade administrativa, pois representa os imperativos de bom atendimento, desburocratização, rapidez, rendimento funcional, civilidade na obtenção de resultados positivos para a gestão do serviço público e atendimento dos interesses públicos.

As agências reguladoras devem se submeter a esse regime de eficiência, sempre buscando otimizar seus processos e melhorar seu atendimento aos interesses públicos. Dessa maneira, devem executar suas atividades com base em um plano estratégico, contendo indicações das diretrizes de gestão, de risco e de capacitação de recursos humanos. Além disso, o plano estratégico deve sofrer revisão anual, com correção de eventuais falhas e fixação

Com base na classificação dos riscos identificados e das entidades supervisionadas, a autarquia estabelece prioridades de ação no desempenho do seu poder de polícia.

O TCU atua como órgão auxiliar de controle externo analisando a legalidade, a legitimidade e a economicidade do uso dos recursos públicos federais pelos entes públicos.

de metas de desempenho para o próximo período. Esse material deve ser divulgado no *site* institucional da agência reguladora.

No tocante a pessoal, a agência reguladora deve elaborar um programa de capacitação, buscando a implementação da meritocracia, da avaliação continuada, da transparência e da profissionalização, com a utilização de remuneração variável para incentivar o alcance das metas e a progressão na carreira. Concretamente, deve-se exigir que o colegiado seja avaliado anualmente, sendo o resultado divulgado no *site* da agência reguladora.

Com foco na segurança jurídica, a autarquia deverá adotar e respeitar procedimentos que legitimem as tomadas de decisão de forma transparente, afastando deliberações arbitrárias e imotivadas. Dessa forma, a agência reguladora deve sempre orientar sua atuação administrativa pelas regras de processo administrativo federal.

A transparência é um dos princípios centrais da governança, cabendo às agências reguladoras elaborar e executar uma eficiente política de comunicação, atuando como um centro propagador das informações pertinentes ao setor regulado, acessíveis a todos os interessados, especialmente em meio digital.

Além disso, é fundamental que a agência desenvolva metodologia para verificação do impacto regulatório, buscando sempre a criação de um bom e previsível ambiente de negócios.

3.6 Controle externo

A atualmente, a administração pública experimenta a ampliação do controle externo sobre a gestão pública, que coloca em risco a competência das agências reguladoras na medida em que desloca decisões relevantes, relativas às políticas públicas e sua implementação, **para os entes controladores** ➡.

➡ Acerca do respeito à unidade técnica pelos Ministros do TCU, Floriano Marques de Azevedo Marques Neto, docente da Universidade de São Paulo, explica que este desenho “impacta diretamente no modo de controle das Agências Reguladoras pelo TCU. Especificamente neste tipo de controle, o órgão principal é o órgão técnico, ou seja, os auditores, e não o Plenário. Ocorre que o relatório elaborado pelos auditores é mais do que a síntese da auditoria, mas a verdadeira motivação do controle, tendo em vista que a fundamentação dos Ministros se limita a reproduzir os argumentos técnicos apresentados no relatório. É perceptível a diferença de motivação entre os votos dos Ministros e o relatório de auditoria” (F. A. Marques Neto *et al.*, *Reputação institucional e o controle das agências reguladoras pelo tribunal de contas da união*, p.18).

A Constituição Federal estabelece as condições em que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Con-

gresso Nacional, mediante controle externo exercido pelos tribunais de contas e pelo sistema de controle interno de cada Poder ⚡.

⚡ Art. 70 CF/88.

As agências reguladoras federais representam significativa parcela dos entes públicos controlados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), especialmente em razão da relevância das competências e dos valores envolvidos nas concessões e do impacto regulatório sobre a sociedade.

No cumprimento de suas funções, o TCU realiza auditorias operacionais, com a elaboração de relatórios de auditoria contendo recomendações, com caráter de sugestão, cujo descumprimento não motiva a aplicação de penalidades.

Contudo, os relatórios de auditoria sobre a governança das agências reguladoras, elaborados de ofício pelo TCU, apresentam recomendações feitas normalmente com o objetivo de avaliar as decisões tomadas pelas agências e a organização interna desses entes públicos.

Essas recomendações muitas vezes são feitas como determinações, com previsão de prazo para o seu cumprimento, que geralmente prevalecem sobre o que pensam os dirigentes das agências reguladoras. Essa situação demonstra que a competência regulatória muitas vezes é indevidamente deslocada da agência reguladora para o TCU, comprometendo a independência e a autonomia das agências pelo controle ampliado exercido pelo tribunal. Nesse sentido, temos um Tribunal de Contas ativista, que participa fortemente da regulação e das contratações públicas, por meio de “recomendações” com forte conotação de comando, e não de sugestões.

À vista do exposto, é fundamental que o TCU desenvolva a cultura da “autocontenção”, evitando a “hipertrofia e o voluntarismo” da sua atuação, evitando “substituir o

➤ A propósito vale lembrar as recentes palavras de Bruno Dantas, ministro do TCU, em matéria no jornal *O Globo*: “o controle de legalidade possui contornos bem definidos, já o de eficiência é menos preciso e mais subjetivo. Exatamente por isso a hipertrofia e o voluntarismo devem ser repelidos nos órgãos de controle, pois não possuem legitimação democrática para formular políticas públicas. O controlador da administração gerencial deve agir com autocontenção e noção de consequencialismo”. Diz mais: “o TCU tem se esmerado em realizar auditorias operacionais que identificam fragilidades, riscos e oportunidades de aperfeiçoamento na gestão governamental. Justamente por navegar nos mares da eficiência, e não no controle estrito da legalidade, é preciso resistir à tentação de substituir o gestor público nas escolhas que cabem ao Poder Executivo, e é essa a autocontenção que defendo”. E ainda o ministro acrescenta: “É comum que especialistas – como são os auditores – tenham concepções e fórmulas até mais inteligentes para os problemas identificados, mas o controle de eficiência deve mirar processos de tomada de decisão e a razoabilidade dos critérios adotados, sem pretensões quixotescas ou salvacionistas”.

gestor público nas escolhas que **cabem ao Poder Executivo** ➤.

As agências reguladoras, providas de autonomia decisória, financeira e administrativa, devem sempre buscar proteger suas competências regulatórias por meio do

diálogo institucional com o órgão controlador ➤, de maneira que, recebendo uma determinação, possam avaliar a pertinência da adoção dessa recomendação frente às implicações práticas para o setor, segundo seu juízo regulatório.

✳ O diálogo institucional com o Ministério Público também é de todo desejável.

Algumas recomendações do TCU

- adoção da análise de impacto regulatório;
- desenvolvimento de política de gestão de risco;
- definição de processo de acompanhamento e revisão da estratégia organizacional;
- modificação da página institucional na internet para torná-la mais acessível ao público;
- edição de norma que estabeleça o prazo máximo para a disponibilização do relatório de respostas às contribuições realizadas em consultas e audiências públicas.



3.7 Controle pela sociedade civil

✱ Art. 31 e art. 31 da Lei Federal n. 9.784/1999

● Art. 74, §2º CF/88.

⊙ Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011.

O controle pela sociedade civil consiste no acompanhamento da gestão pública, realizado pelo cidadão, por meio da participação individual ou de associações, **em consultas e audiências públicas** ✱, representações **ao TCU** ●, formulação de reclamações e críticas às **ouvidorias das agências reguladoras** ⊙, participação remota das reuniões da diretoria ou, ainda, na criação de conselhos consultivos – tudo com o propósito de verificar a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência dos atos da agência reguladora.

O controle efetivo pela sociedade depende de uma estrutura administrativa ou de um robusto processo, no âmbito das agências, com mecanismos eficazes de co-

municação, exigindo o acesso à informação e linguagem adequada.

Nessa linha, é fundamental que a agência reguladora constitua uma ouvidoria, com mandato fixo, mantendo o serviço funcionando de forma independente e permanente, e concedendo publicidade aos atos administrativos e atas das reuniões da diretoria (disponibilizando-as imediatamente na sua página institucional da internet) e com a adoção de uma comunicação em linguagem simplificada e acessível aos cidadãos. Há ainda a possibilidade de se criar mecanismos de fortalecimento da transparência por meio da transmissão online das reuniões nas plataformas digitais, ficando o conteúdo disponível para todos os cidadãos.

3.8 Captura pelo setor regulado

A captura da agência reguladora pelo setor regulado consiste na situação em que o ente regulador atua sem imparcialidade, favorecendo as empresas reguladas ou, até mesmo, **grupos de interesse, sejam eles políticos ou de outra natureza** 📖. Também pode ocorrer nos casos em que a atuação da agência reguladora é inviabilizada por insuficiência ou ausência de recursos financeiros, logísticos e humanos, ou quando a autoridade é incapaz de assegurar a autonomia

em relação aos interesses político-partidários dos governantes, em razão de confusão entre a entidade reguladora e os interesses do governo incumbente.

A autonomia financeira e administrativa, a prestação de contas semestral, a boa e independente seleção, a estabilidade dos dirigentes e a avaliação de desempenho do colegiado – tudo isso em ambiente de transparência – são antídotos dos riscos de captura e cooptação das agências.

📖 M. Justen Filho, “O direito das agências reguladoras independentes”, 2002, pp. 369-371.

O controle efetivo pela sociedade depende de uma estrutura administrativa ou de um robusto processo, no âmbito das agências, com mecanismos eficazes de comunicação, exigindo o acesso à informação e linguagem adequada.

3.9 Cultura ética

A moralidade administrativa  é um princípio constitucional que exige que o agente público exerça suas atividades respeitando os padrões éticos, de maneira a instrumentalizar a boa-fé, a lealdade, a honestidade, o decoro, a civilidade, a dignidade e a probidade na gestão pública. Assim, as agências reguladoras, como entes da administração indireta, devem pautar sua atuação na busca pela moralidade, imprimindo os esforços necessários para constituir um ambiente revestido de ética e probidade administrativa.

 Art. 37 CF/88.

Dessa maneira, a **agência reguladora deverá possuir**  um (i) código de conduta, (ii), um comitê de conduta, sob a supervisão de seu colegiado, que busque sempre incentivos à adoção de práticas éticas, bem como a penalização em eventos de descumprimento, afastando, assim, a impunidade dos envolvidos, e (iii) um canal de denúncias eficiente e independente (vinculado ao comitê de conduta), que assegure o anonimato do

 Em algumas organizações, o código de conduta e o comitê de conduta são chamados de "código de ética" e "comitê de ética", respectivamente.

informante e a apuração independente dos fatos, evitando retaliação.

Conforme determina o art. 3º da Lei n. 8.987/1995, as concessões e permissões de serviços públicos sujeitam-se a fiscalização a ser exercida pelo poder concedente conjuntamente com os usuários dos serviços, razão pela qual diversas agências possuem canais de reclamação. A Anatel, por exemplo, disponibiliza em sua página na internet um espaço para o registro de reclamações para os usuários denunciarem quaisquer irregularidades nos serviços prestados. Essas informações são utilizadas pela agência reguladora para o desenvolvimento de ações de fiscalização, melhorias na regulação, criação de *rankings* e índices de qualidade e ações para o consumo.

Contudo, ainda que haja diversos instrumentos para o controle das atividades, a baixa responsividade demonstra que tais instrumentos não se revertem em melhorias na qualidade da operação e execução dos serviços prestados. Por isso, é necessário a implementação de um código de conduta que sirva como parâmetro para o exercício das atividades dos funcionários das agências reguladoras, bem como a instalação de um comitê que possa avaliar a aderência às políticas descritas por esse código de conduta.

4

Síntese de Recomendações

Com o objetivo de contribuir para a instauração de um ambiente de gestão pública de transparência e confiança e um mercado regulado eficiente e moderno, o IBGC recomenda as seguintes diretrizes à luz das melhores práticas de governança:

- não cabimento de **recurso hierárquico impróprio** ✱ contra decisões das agências reguladoras;
- proposta de orçamento compatível com as fontes de receita vinculadas;
- a elaboração e a execução do orçamento não devem estar subordinadas ou vinculadas ao orçamento do Ministério no qual a agência está inserida;
- os dirigentes devem ser selecionados diretamente pelo colegiado da agência reguladora, com a colaboração de empresa especializada, mediante processo seletivo público para a formação de uma lista tríplice a ser enviada ao chefe do Poder Executivo, que escolherá, se assim desejar, um indicado a ser submetido ao Poder Legislativo para a competente sabatina e aprovação;
- avaliação de desempenho do colegiado;
- adoção do modelo de gestão como a Supervisão Baseada em Riscos (SBR);
- aperfeiçoamento da conduta do TCU no âmbito da sua atividade, evitando a “hipertrofia do controle externo”;
- adoção de soluções para proporcionar instrumentos de participação efetiva do cidadão, evitando-se assim um controle social meramente contemplativo;
- aumento da transparência para evitar a captura da agência;

✱ Recurso hierárquico impróprio é o recurso administrativo cuja autoridade superior competente para proferir a decisão pertence a ente público diferente daquele que proferiu a decisão recorrida.

- instituição de código de conduta, de um comitê de conduta e de um canal de denúncias;
- zelo quanto aos critérios para indicação de candidatos à dirigente, conforme tabela 1:



Tabela 1. Critérios para indicação de candidatos a dirigente de agências reguladoras

REQUISITOS MÍNIMOS	VEDAÇÕES	VEDAÇÕES APÓS DEIXAR O CARGO DE DIRIGENTE
• reputação ilibada • notório conhecimento • dez anos de experiência no setor regulado, seja na iniciativa privada, setor público ou carreira acadêmica • não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade	Atuação nos últimos doze meses e/ou exercício enquanto dirigente como: • Ministro de Estado, Secretário de Estado, Secretário Municipal • dirigente de partido político, estatutário ou não, e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo Qualquer um dos seguintes vínculos com o setor regulado: • participação direta ou indireta como acionista ou sócio de empresa do setor regulado • membro de conselho de administração, diretoria ou conselho fiscal • empregado, ainda que com contrato de trabalho suspenso, inclusive de sua instituição controladora • empregado de fundação de previdência de que a empresa ou sua controladora seja patrocinadora ou custeadora • pessoa que exerça cargo em organização sindical Atuação nos últimos 36 meses e/ou exercício como dirigente na qualidade de: • participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado à organização, estruturação e realização de campanha eleitoral	Nos doze meses contados do desligamento: • assumir cargo ou prestar quaisquer serviços a empresas do setor regulado ou a empresas integrantes de grupo econômico do qual constem empresas do setor regulado

Referências

- ARAGÃO, Alexandre Santos de. "Agências Reguladoras e Agências Executivas". *Revista de Direito Administrativo*, abr.-jun. 2002. Rio de Janeiro, pp. 105-122. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/download/46657/44478>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- BERALDO, Sidney. "Eficiência no serviço público". *Folha de S. Paulo*. 12 dez. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2017/12/1942522-eficiencia-no-servico-publico.shtml>>. Acesso em: 11 abr. 2017.
- BINENBOJM, Gustavo. "Agências Reguladoras Independentes e Democracia no Brasil". *Revista de Direito Administrativo*, abr.-jun. 2005. Rio de Janeiro, pp. 147-165. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/download/43622/44699>>. Acesso em: 11 abr. 2017.
- BRASIL. Acórdão n. 1.089/2016. Processo n. TC 008.336/2015-6. *Diário Oficial da União*, Brasília, Primeira Câmara, 2016.
- _____. Deliberação CVM n. 757, de 24 de novembro de 2016. Estabelece o Sistema Integrado de Gestão de Riscos da Comissão de Valores Mobiliários. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2016.
- _____. Lei n. 13.575, de 26 de dezembro de 2017. Cria a Agência Nacional de Mineração (ANM); extingue o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM); altera as Leis nos 11.046, de 27 de dezembro de 2004, e 10.826, de 22 de dezembro de 2003; e revoga a Lei no 8.876, de 2 de maio de 1994, e dispositivos do Decreto-Lei no 227, de 28 de fevereiro de 1967 (Código de Mineração). *Diário Oficial da União*, Brasília, 2017.

- _____. Projeto de Lei da Câmara 6.621/2016. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei n. 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei n. 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei n. 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei n. 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória n. 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei n. 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, e dá outras providências. *Câmara dos Deputados*, Brasília, 2016.
- _____. Projeto de Lei do Senado n. 52, de 2013. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei n. 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei n. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei n. 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei n. 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei n. 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei n. 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória n. 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei n. 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, e dá outras Providências. *Senado*, Brasília, 2013.
- _____. Resolução nº.3.427, de 21 de dezembro de 2006. Estabelece, como política a ser observada no mercado de valores mobiliários, e como orientação geral das atividades finalísticas da CVM, a adoção de um modelo de regulação e supervisão baseado em risco, com a implantação de um Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários – SBR. *Diário Oficial da União*, Brasília, Banco Central do Brasil, 2006.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. "Câmara instala hoje comissão para analisar mudanças na lei sobre agências reguladoras". 21 nov. 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camara-noticias/noticias/administracao-publica/549408-camara-instala-hoje-comissao-para-analisar-mudancas-na-lei-sobre-agencias-reguladoras.html>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. "Supervisão Baseada em Risco Plano: Biental 2017-2018". Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/planos/sbr/Plano_Biental_CVM_2017_2018.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- CORREA, Paulo et al. *Regulatory Governance in Infrastructure Industries Assessment and Measurement of Brazilian Regulators*. World Bank/PPIAF, 2006. (Trends and Policy Options, n. 3). Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7059/363060Regulato101OFFICIALOUSE0ONLY1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *Regulatory Governance Practice in Brazil: Evolution and International Benchmarking*. World Bank, 2006. (Trends and Policy Options n. 3). Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7059/363060Regulato101OFFICIALOUSE0ONLY1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- DANTAS, Bruno. "O risco de 'infantilizar' a gestão pública". *O Globo*, 6 jan. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opinia/o-risco-de-infantilizar-gestao-publica-22258401#ixzz53auQPZ4k>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- EP BRASIL. "Câmara instala Comissão para a Lei Geral das Agências Reguladoras". 21 nov. 2017. Disponível em: <<http://epbr.com.br/camara-instala-comissao-para-a-lei-geral-das-agencias-reguladoras/>> Acesso em: 11 abr. 2017.

- INSTITUTO ACENDE BRASIL. *Gestão estatal (parte 1): despolitização e meritocracia*, ed. 10, dez. 2012. Disponível em: <http://www.acendebrasil.com.br/media/estudos/2012_White-PaperAcendeBrasil_10_GestaoEstatalParte1_Rev0.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Sociedade de economia mista*. Coord. João Laudo de Camargo e Luiz Spinola. São Paulo, IBGC, 2015 (Série Carta Diretriz, n. 5).
- JORDÃO, Eduardo & RIBEIRO, Maurício Portugal. "Como desestruturar uma agência reguladora: um dossiê sobre estado administrativo". *Revista Estudos Institucionais*, vol. 3, n. 1. 2017. Disponível em: <<https://estudosinstitucionais.com/REI/article/download/155/132>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- JUSTEN FILHO, Marçal. *O direito das agências reguladoras independentes*. São Paulo, Dialética, 2002.
- MARQUES NETO, Floriano de Azevedo et al. *Reputação institucional e o controle das agências reguladoras pelo tribunal de contas da união*. S.n.t. (mimeo).
- MAUAD, João Luiz. "O poder dos regulados". *O Globo*. 22 nov. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/o-poder-dos-regulados-22094861>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- MEDAUAR, Odete. "Regulação e Auto Regulação". *Revista de Direito Administrativo*, abr.-jun. 2002. Rio de Janeiro, pp. 123-128. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/download/46658/44479>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- SALAMA, Bruno Meyerhof & BARRIONUEVO, Arthur. *Nomeação de Dirigentes de Agências Reguladoras: um estudo descritivo (Sumário Executivo)*. 2016. Disponível em: <https://works.bepress.com/bruno_meyerhof_salama/122/>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*. 2012. Disponível em: <<http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/2012-recommendation.htm>> Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *Regulatory Enforcement and Inspections*. 2014 (OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264208117-en>> Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *The Governance of Regulators*. 2014 (OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264209015-en>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *OECD Regulatory Policy Outlook 2015*. Paris, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264238770-en>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- OLIVEIRA, Gesner; WERNECK, Bruno & MACHADO, Eduardo Luiz. *Agências Reguladoras: A Experiência Internacional e a Avaliação da Proposta de Lei Geral Brasileira*. Brasília, CNI, 2004.
- PADUAN, Roberta. "Agências reguladoras à deriva". *O Estado de S. Paulo*. 17 dez. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agencias-reguladoras-a-deriva,70002122859>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. "Autonomia ainda distante". *O Estado de S. Paulo*. 17 dez. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,autonomia-ainda-distante,70002122874>>?. Acesso em: 11 abr. 2018.
- SUNDFELD, Carlos Ari. "A criação de uma instância administrativa nacional". *JOTA*. 10 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/controle-publico/criacao-de-uma-instancia-administrativa-nacional-10012018>> Acesso em: 11 abr. 2018.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *O controle externo das agências reguladoras: questões relevantes sobre o setor de rodovias, de ferrovias e de transporte rodoviário de passageiros*. Brasília,

2005. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1098306510>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *O controle externo das agências reguladoras: questões sobre os setores elétrico e de petróleo e gás natural*. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1093756092>> Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *O TCU e o Controle da Regulação: governança regulatória das agências reguladoras federais de infraestrutura*. s.d. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24E08D405014E0D3A79C13CE2>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*, vol.2. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- _____. *Referencial para avaliação de governança em políticas públicas*. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC404023E00>>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- VISCONTI, Luiz Fernando. "É criada a Agência Nacional de Mineração (ANM)". *Tozzini Freire Advogados*, 29 dez. 2017. Disponível em: <<http://tozzinifreire.com.br/boletins/e-criada-a-agencia-nacional-de-mineracao-anm>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

Este documento propõe reflexões e recomendações para a melhoria da governança das agências reguladoras, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento da estabilidade regulatória e a segurança jurídica em setores regulados e, assim, para a atração de investimentos em atividades econômicas de interesse público.

EDIÇÃO

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

ISBN 978-85-99645-59-8

