



Escola Nacional de Administração Pública

MBA em Governança e Controle da Regulação

Newton Medina Celli Júnior

A Eficiência do Processo Regulatório na Anatel

Brasília

2024

Newton Medina Celli Júnior

A Eficiência do Processo Regulatório na Anatel

Trabalho apresentado à Enap como requisito para obtenção do grau de Especialista em Governança e Controle da Regulação.

Orientador: Gustavo Machado Freitas, M.Sc.

Brasília

2024

RESUMO

Verificação da implementação na Anatel de instrumentos regulatórios, em sintonia às leis do Governo Federal, orientações dos órgãos de controle e em conformidade às boas práticas da OCDE. Metodologia se pautou na avaliação qualitativa posterior. Prospeção e organização de informações advindas do site da Agência e da intranet. Feita pesquisa bibliográfica para ressaltar subsídios à interpretação dos resultados. Aferida a organização, a definição de procedimentos e a adequação dos processos regulatórios de acompanhamento e controle, de fiscalização regulatória, processo sancionatório, planejamento estratégico, qualidade de serviços e de regulamentação. Verificou-se conformidade à Lei das Agências, relativa a estrutura organizacional, responsabilidades, participação social, processo decisório, inclusão de interessados no processo regulatório, prestação de contas e transparência. Levantamento de evidências do uso de AIR e ARR e feito acompanhamento das práticas de gestão do estoque regulatório. Apontadas inovações no tratamento sancionatório de descumprimentos à legislação pela teoria responsiva ou pela consensualidade dos “termos de ajustes de condutas” e “obrigações de fazer”. Restou demonstrado uso de instrumentos a apoiar mecanismos de liderança, estratégia e controle aptos a avaliar, direcionar e monitorar a gestão de processos. Pesquisa logrou êxito ao encontrar indícios que a Anatel tem se engajado em tornar eficientes os processos regulatórios.

Palavras-chave: implementação de instrumentos regulatórios; melhores práticas regulatórias; prestação de contas; participação social; inovações em governança e controle da regulação.

ABSTRAC

Verification of Anatel's regulatory instruments implementation, in line with Federal Government laws, guidelines from control bodies, and in accordance with OECD best practices. Methodology was based on subsequent qualitative evaluation. Prospecting and organizing of information from the Anatel website and intranet. Bibliographical research was carried out to highlight support for results interpretation. Assessed organization, procedures definition and adequacy of regulation, sanctioning and monitoring and control regulatory processes, regulatory inspection, strategic planning and quality of services. Compliance with the Federal Agency Law was verified, regarding organizational structure, responsibilities, social participation, decision-making process, inclusion of interested parties in the regulatory process, accountability and transparency. Evidences survey of Regulatory Impact Assessment (RIA) and Regulatory Result Assessment (RRA) and monitoring of regulatory stock management practices. Innovations were highlighted in the sanctioning of non-compliance with legislation treatment by the responsive theory or by the consensuality of the “terms of conduct adjustments” and “obligations to do”. The use of instruments to support leadership, strategy and control mechanisms as being able to evaluate, direct and monitor management processes has been demonstrated. Research was successful in finding evidences that Anatel is engaged to making efficient regulatory processes.

Keywords: implementation of regulatory instruments; best regulatory practices; accountability; citizen participation; regulation governance and control innovation.

1. INTRODUÇÃO	5
2. ESTRUTURA DE PROCESSOS	7
2.1. Acompanhamento e Controle	8
2.2. Fiscalização Regulatória	9
2.3. Planejamento Estratégico	10
2.4. Processo de Regulamentação	11
2.5. Processo Sancionatório	12
2.6. Qualidade dos Serviços	14
3. LEI DAS AGÊNCIAS REGULADORAS	17
3.1. Agenda Regulatória	17
3.2. Autonomia Decisória, Administrativa e Financeira	19
3.3. Defesa do Consumidor	21
3.4. Ouvidoria da Anatel	22
3.5. Participação Social	22
3.6. Plano Estratégico e de Gestão	23
3.7. Processo Decisório	26
3.8. Programa de Integridade	27
3.9. Riscos Regulatórios	28
4. INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS	31
4.1. Análise de Impacto Regulatório	31
4.2. Avaliação do Resultado Regulatório	33
4.3. Gestão do Estoque Regulatório	34
4.4. Termos de Ajustamento de Condutas	37
4.5. Obrigações de Fazer	38
4.6. Transparência Regulatória	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

1. INTRODUÇÃO

As regulações se pautam no envolvimento dos interessados no processo de decisão. Ao mesmo tempo, busca-se reduzir custos regulatórios. Tem-se a ampliação de mecanismos de transparência e participação social, para garantir uma regulação fundamentada nas necessidades legítimas dos interessados e das partes afetadas.

A regulação deve ter por objetivo formar estruturas claras para que sua implementação possa assegurar, caso utilizada, benefícios econômicos, sociais e ambientais a justificar custos, com benefícios líquidos maximizados aos interessados.

Diante dessa orientação regulatória, a política pública que não for implementada nos moldes expostos estará violando a legislação aplicável por não assegurar conformidade, se mostrar desalinhada às orientações normativas vigentes e não adotar as melhores práticas de qualidade regulatória e participação social.

A pergunta de pesquisa foi: “A Anatel tem se engajado em tornar eficientes os processos do ciclo regulatório? O objetivo geral foi aferir a implementação de instrumentos regulatórios, em sintonia às leis do Governo Federal, orientações dos órgãos de controle e em conformidade às boas práticas recomendadas pela OCDE.

Foram criados objetivos específicos, quais sejam: descrever a estruturação da orientação por processos; apresentar evidências do cumprimento da Lei Geral das Agências; apontar instrumentos regulatórios implementados na Anatel; aferir a utilização da teoria responsiva e uma gestão concertada; proceder com considerações e reflexões, ao longo do trabalho, frente às evidências e aos resultados de pesquisa.

A fundamentação teórica ampliada faz parte do Projeto de Pesquisa. A Política de Governança da Administração Pública Federal, publicada por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e a Lei Geral das Agências Reguladoras, LGA, Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, produzerm efeitos no objeto de estudo.

Em apertada síntese, a estruturação conceitual da pesquisa se conecta à Lei das Agências e aos regramentos aplicáveis para cumprimento dos princípios e das diretrizes da Política de Governança da Administração Pública Federal.

O alinhamento teórico se baseia, inclusive, na Teoria Responsiva, através da qual a regulação deve se apoiar no diálogo e no cumprimento espontâneo de obrigações. Objetiva-se maior sinergia entre punição e persuasão. Em regra, o regulador atua, se os regulados não se conformarem aos comandos regulatórios.

Por sua vez, a consensualidade se mostra apta a produzir efeitos desde a entrada dada pela Lei nº 13.655, de 2018, na Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro, ao prever que “... a autoridade administrativa poderá, após consulta jurídica e, se for o caso, consulta pública, celebrar compromissos com interessados ...”.

A metodologia de pesquisa se fundamentou na análise qualitativa posterior à implementação. Foi feita prospecção de informações de forma a selecionar aquelas alinhadas aos objetivos do TCC. A seguir, a organização e, em cada subtema, pesquisa bibliográfica de forma a trazer subsídios à interpretação dos resultados.

Para conhecer o objeto de estudo, foram utilizadas as fontes de informações: página de internet da Anatel; materiais encontrados de forma online na intranet da Agência, por meio de acesso ao sistema SEI; publicações em formato digital como livros, jornais, teses, projetos de pesquisa, leis, normas e projetos de lei.

Os resultados foram reunidos nos eixos: “Estrutura de Processos”, ao indicar a adequação de processos e normativos; “Conformidade com a Lei das Agências” a apontar evidências de adimplemento aos comandos da Lei e a “Instrumentos Regulatórios”, ressaltando como restou assegurado o uso destes no ciclo regulatório.

Não foi feita análise de todas as iniciativas da Anatel. Isso não seria possível, tendo em vista superar o escopo da pesquisa ao torná-la excessiva. Considerando o tempo exíguo, objetivou-se, por meio de relatório de execução de pesquisa, a apresentação de indícios de evidências a se correlacionar aos objetivos do trabalho.

O primeiro capítulo retrata a reestruturação de processos, a partir de 2012, e proposição de novos regulamentos, para adequar processos regulatórios. No segundo, aferiu-se conformidade à LGA, referente à organização, à governança, ao processo decisório e, ainda, à participação social e à prestação de contas.

No terceiro, buscou-se demonstrar a implementação de instrumentos de Análise de Impacto, Avaliação de Resultados e tecidas reflexões acerca da Gestão

do Estoque Regulatório e de Termos de Ajustes de Condutas e de Obrigações de Fazer.

O alcance do objetivo de pesquisa logrará êxito se for possível reunir evidências aptas à realização de avaliação diagnóstica que possa apontar indícios suficientes de ter havido ou não a adequação de processos que compõem o ciclo regulatório, a implementação e o uso os instrumentos regulatórios, em sintonia com a Política de Governança e demais regramentos aplicáveis.

2. ESTRUTURA DE PROCESSOS

Desde meados do ano 2000, o governo vem colocando em prática iniciativas objetivando a melhoria da regulação e da governança regulatória. Tais medidas visam à coordenação entre a ação regulatória e a formulação de políticas públicas, a consolidação da autonomia das agências, a participação social na regulação e o melhoramento de processos que resultam das decisões regulatórias.

Em 2007, foi criado o ProReg, que buscou o fortalecimento e a valorização da regulação, como instrumento a serviço da sociedade. O programa foi estruturado ao redor dos objetivos de fortalecer a capacidade de formulação e análise de políticas; proceder ao alinhamento estratégico entre políticas setoriais e o processo regulatório; assegurar a autonomia, a transparência e o desempenho das agências reguladoras; e não só apoiar, mas institucionalizar, mecanismos de participação social.

A partir de 2012, a OCDE dedicou atenção à Melhoria da Regulação. Desde então, foram criadas ferramentas e metodologias a ser utilizadas para auxiliar o poder público a atender aos princípios abordados.

A nova orientação de estruturas processuais na Agência ocorreu por meio de projeto que se estendeu por anos, mas começou a apresentar entregas por volta de 2013, na reestruturação dos processos normativos e decisórios, como forma de possibilitar a institucionalização da nova abordagem e a sistematização de seu uso.

Busca-se reunir indícios de ter havido engajamento da Anatel em perseguir melhorias nos processos em relação aos consumidores, à transparência, ao planejamento estratégico, à agenda regulatória, à fiscalização regulatória e no acompanhamento e controle de obrigações, referentes à regulação da prestação dos Serviços de Telecomunicações.

2.1. Acompanhamento e Controle

Por volta de 2013, observou-se distanciamento entre detecção da violação à norma e o lapso temporal até a decisão final, prejudicando a efetividade das medidas. Quanto à arrecadação de multas, identificou-se que os esforços dos processos sancionadores não traziam retorno imediato ao trabalho realizado.

Os descumprimentos das obrigações impostas nos regulamentos eram apurados a posteriori. Percebeu-se, ao analisar processos de acompanhamento e controle, que o sancionamento não havia alterado o comportamento dos regulados.

Evidenciou-se que os esforços de aferição estavam sendo direcionados de obrigação por obrigação, mais focados na conformidade com regras, mas pouco direcionados a resultados. As atividades de acompanhamento, inspeção e controle vinham sendo desempenhadas por superintendências diversas, de forma pouco coordenada e não estruturada, o que dificultava alcançar resultados mais efetivos.

Na definição do problema, foram ponderadas diversas causas, desde a regulamentação, preferência por mecanismos reativos ou ausência de priorização das ações. Vislumbrou-se reorientar processos de Acompanhamento e Controle.

Frente à necessidade de adequação, foi definido o conceito de Fiscalização Regulatória, como conjunto de atividades de acompanhamento, inspeção e controle desenvolvidos na Agência. Diante disso, o procedimento de Acompanhamento e Controle de Obrigações devia ser ampliado e englobar as áreas que o executam.

Na AIR que procedeu com a análise do tema, optou-se por não manter a dinâmica vigente à época, tendo em vista que já eram evidentes as consequências indesejadas e os problemas permanentes relativos à quantidade, à complexidade e aos custos das obrigações regulatórias.

Havia alto custo para acompanhar, controlar e inspecionar obrigações, o que refletia no elevado gasto final para as empresas adimplirem ao arcabouço obrigacional. A situação ia de encontro às manifestações de órgãos de controle de adoção de medidas de curto prazo para solucionar problemas regulatórios.

O novo modelo não podia deixar de considerar a exiguidade de recursos, frente ao volume de atividades. Os mecanismos e critérios de priorização deveriam estar direcionados a riscos, com visão ampla das entidades reguladas e do setor.

Com o redesenho do Regimento Interno, o Art. 79 passou a dispor sobre o Procedimento de Acompanhamento e Controle, PAC, como conjunto de medidas ao acompanhamento dos Serviços de Telecomunicações, prevenção e correção de práticas em desacordo com leis, regulamentos, normas, contratos, bem como atos administrativos em matéria de competência da Agência.

Nestes termos, o PAC é um processo orientado a subsidiar informações para processos decisórios; analisar o desempenho das prestadoras; estimular a melhoria contínua da prestação dos serviços; e atuar na reparação ou na minimização de eventuais danos à prestação dos serviços ou a seus usuários.

Na verdade, após a reestruturação, as atividades de acompanhamento e controle fazem parte de macroprocesso maior, com apoio de atividades de diversas áreas da Agência, orientado a uma atuação mais proativa e focada em resultados, por meio do incentivo às soluções para melhoria de desempenho dos atores.

Foram agrupadas atividades antes distribuídas: **acompanhamento**: estudo de atividades com planejamento e objetivos definidos; **inspeção**: checagem, em atividades e documentos, que abrangem a fiscalização; **controle**: função coercitiva e punitiva, objetiva coibir ou restringir desvios indesejáveis.

Feita a consolidação, compete à Anatel o Acompanhamento e Controle das obrigações de Qualidade, Universalização e Direitos dos Consumidores dos Serviços de Telecomunicações.

É possível, no site da Agência, consultar gráficos do quantitativo com os meios de acompanhar o esforço para decidir os processos administrativos instaurados no menor tempo possível de tramitação (ANATEL - Acompanhamento e Controle, 2024).

2.2. Fiscalização Regulatória

Nos termos do Relatório da AIR que realizou reavaliação dos PACs, percebeu-se que, no cenário de análise, o modelo executado era o reativo, ao se valer do Procedimento de Apuração de Descumprimento de Obrigações, Pado, para avaliar os indícios de desconformidades às obrigações impostas às prestadoras.

As recomendações do TCU já ventilavam a necessidade de critérios uniformes para aplicação de sanções. Objetivava-se definir medidas alternativas

para assegurar que a materialidade das sanções garantisse correção tempestiva de irregularidades e sua prevenção, reduzindo o prazo de instrução dos processos sancionatórios.

O Relatório de AIR sobre Fiscalização Regulatória conteve as premissas: planejamento conjunto, com ações coordenadas entre Superintendências e Gerências; análise do cumprimento das obrigações em diferentes níveis de aprofundamento; aplicação de conceitos de regulação responsiva; implementação de ações de controle adotando conceitos de regulação responsiva.

As justificativas à revisão do Regulamento de Fiscalização se pautavam por: falta de padronização, pouca coordenação das áreas envolvidas no processo; baixa efetividade e impossibilidade de atuação em todas as frentes; cultura da separação entre Fiscalização de Acompanhamento e Controle.

A Procuradoria Federal Especializada, PFE-Anatel, apontou que a sistemática vigente à época, de apuração de infrações e posterior aplicação de sanções, incentivava o mau comportamento das empresas e as sanções deveriam depender menos das multas e mais de geração de incentivos positivos às empresas do setor.

Segundo a Agência, após publicado o Regulamento de Fiscalização Regulatória (ANATEL - Regulamento de Fiscalização Regulatória, 2024) podem ser percebidos os benefícios: aumento da segurança regulatória; efetividade da entrega de resultados; atuação efetiva por processos; atendimento das expectativas das partes interessadas; melhoria da qualidade de serviço percebida pelo usuário.

2.3. Planejamento Estratégico

Desde o desenho da Resolução de nº 612, de 29 de abril de 2013, teve início a adoção do período de 10 anos como janela de Projetos no Planejamento Estratégico. As ações regulatórias passaram a ser definidas por meio da revisão da missão e da visão, objetivos e execução estratégica de projetos, indicadores para monitorar e avaliar desempenho e ações prioritárias, com o foco no resultado.

No Plano Estratégico (ANATEL - Plano Estratégico, 2024) tem-se o fundamento da atuação regulatória alinhada aos instrumentos de Planejamento, como o Plano Plurianual (PPA), as Políticas Públicas para o setor de Telecomunicações e a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD).

O Plano Estratégico é a identidade institucional e tem o propósito de “conectar o Brasil para melhorar a vida dos cidadãos”.

As estratégias estão pautadas em: inovação, segurança regulatória, resultados para sociedade, efetividade e construção participativa. Foi elaborado com base na análise de cenários prospectivos, incertezas e tendências no médio e longo prazo.

Nesse contexto, foram definidos os seguintes objetivos de resultado: promover a conectividade de serviços; estimular mercados dinâmicos de comunicação e conectividade; fomentar a transformação digital em condições de equilíbrio de mercado; garantir atuação de excelência com foco nos resultados.

Os objetivos de processo, que detalham os estratégicos de resultado, foram divididos nos temas: de infraestrutura e de qualidade; de dinamismo do mercado; de modernidade, transformação digital, inovação e sociedade; e de Gestão Interna.

Foi possível observar alinhamento aos principais instrumentos de Planejamento Governamental. É possível a consulta de Indicadores Estratégicos. Em (ANATEL - Planejamento Estratégico, 2024) é possível acompanhar as medidas para impulsionar meios de atingir os objetivos estratégicos de processos definidos.

2.4. Processo de Regulamentação

Com a aprovação do Regimento Interno, por meio da Resolução de nº 612, de 29 de abril de 2013, a Anatel passou a funcionar estruturada por processos, objetivando adequar responsabilidades e políticas ao novo cenário tecnológico.

Antes, a atuação era segmentada por tipo de serviço. Cada Superintendência era responsável por suas iniciativas, ou seja, cuidava da edição de instrumentos normativos, do acompanhamento de obrigações e do sancionamento, relativos a determinados grupos de serviços.

A estrutura adicionava dificuldades à identificação e ao tratamento de questões semelhantes que atingissem diferentes serviços, que podiam inclusive ser prestados por empresas do mesmo grupo econômico. Não era possível centralizar o tratamento de demandas. O arcabouço regulatório contava com inúmeros instrumentos de obrigações complexas e de alto custo.

As regras aprovadas eram, em geral, muito detalhadas, não se verificando,

por vezes, melhoria proporcional nos resultados regulatórios esperados em face a essa regulamentação excessivamente prescritiva. Observava-se muitas obrigações sem atenção à operacionalização com o acompanhamento, inspeção e controle.

Em 5 de novembro de 2015, por meio da Portaria n.º 927, foi aprovado o Processo de Regulamentação, com procedimentos de elaboração, implementação, revisão e monitoramento de regulamentações, alinhados ao Plano Estratégico.

Sob a perspectiva de processos, o Plano Estratégico, melhor detalhado adiante, traz os objetivos da Agência de perseguir o desenvolvimento contínuo e simplificar a regulamentação e traça como estratégias aprimorar a qualidade regulatória, além de simplificar e atualizar o arcabouço normativo interno.

A Agenda Regulatória foi definida como instrumento de planejamento que agrega ações regulatórias consideradas prioritárias pelo Conselho Diretor, CD, em um determinado lapso temporal e vincula o planejamento das ações regulatórias para o período de dois anos, alinhada com o Plano Estratégico da Agência.

Foram adotadas estratégias, por meio da Resolução Interna nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, tendo por objetivo compatibilidade ao Plano Estratégico, quais sejam: simplificação e celeridade administrativas; redução de custos para provimento dos serviços; melhoria da qualidade regulatória; consolidação e simplificação do arcabouço normativo; planejamento e transparência da atuação; aprimoramento do ambiente de negócios; fortalecimento da participação social na regulação; observação da perspectiva do usuário nas decisões; incentivo à autorregulação e mecanismos correlatos; e adoção de mecanismos de regulação responsiva.

O (ANATEL - Manual de Boas Práticas Regulatorias, 2018) descreve o Processo Regulamentação.

Por sua vez, a (ANATEL - Resolução Interna Anatel nº 8, 2021) aprovou novas diretrizes da Agenda Regulatória e do Processo de Regulamentação.

2.5. Processo Sancionatório

O Direito Administrativo Sancionador pode ser entendido como instrumento prospectivo de atuação do Poder Público, com o objetivo de assegurar e promover a conformação da conduta dos regulados aos parâmetros que são legalmente exigíveis, na busca por satisfazer o interesse público (Voronoff, 2018).

A fim de tecer considerações sobre o objeto de pesquisa, nos descumprimentos normativos, serão considerados os processos sancionatórios originados no acompanhamento e controle de obrigações. Vale ressaltar, o objetivo é aferir possíveis evoluções relativas ao tratamento das sanções no processo sancionatório.

Caso existam indícios de irregularidades, deve ser instaurado processo de apuração. Cabe da Agência obediência ao comando legal. O Pado é regido pela Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, sobre Processo Administrativo, e segue rito definido no Regimento Interno da Agência, assegurando ampla defesa e contraditório.

A CGU¹ recomendou a estruturação de mecanismos hierarquicamente, na forma de “pirâmide regulatória”, proposta pela teoria responsiva, em cada temática específica dos processos de fiscalização. Ressaltou que, tanto os servidores da Agência quanto os regulados, conheçam o escalonamento das medidas em cada área de atuação fiscalizatória, de acompanhamento e de controle.

Com a publicação do RFR, (Anatel - Regulamento de Fiscalização Regulatória, 2024), observa-se forma mais dialógica de tratamento das demandas sancionatórias. As ações de fiscalização se pautam no Art. 5º, do RFR, que remete à adoção da forma responsiva, proporcional aos riscos identificados e à postura dos administrados.

Antes do RFR, a menos que houvesse cumprimento espontâneo, as violações podiam perdurar sem correção até o trânsito em julgado na esfera judicial. Tomando como exemplos os descumprimentos de Universalização, localidades permaneciam desatendidas até a decisão final sobre a violação. Isso podia levar anos!

Por meio de atuação de forma responsiva, o diálogo começa na fase inicial, durante a coleta de evidências materiais para formação do parecer decisório acerca dos descumprimentos. E é assegurado às prestadoras fiscalizadas a possibilidade de colaborarem na ação, além de poder acompanhar todo o processo de fiscalização.

Segundo a Anatel, é de fundamental relevância que a ação de fiscalização ocorra de forma o mais dialógica possível. Isso pode vir a evitar tanto o uso

¹ CGU - [Projeto e-aud nº 817782](#) - Relatório de Avaliação, Processo Sancionatório Anatel, 2020

desnecessário da máquina pública em discussões futuras, quanto a necessidade de mais diligências para esclarecer questões que já poderiam estar resolvidas.

Tão logo as prestadoras tenham ciência, podem dar início ao reparo da violação autuada e podem vir a se beneficiar, por meio de incentivos, caso as condutas estejam em sintonia com o que é esperado dos regulados por cooperar com a administração. Com isso, tem-se a possibilidade de reparo tempestivo da violação.

Foram criados incentivos regulatórios, tendo por exemplo, atenuantes da sanção, no caso de reparo tempestivo dos descumprimentos que foram apontados. Ou seja, caso os regulados colaborem, existe a possibilidade de significativa redução da sanção, com ganhos que podem ser até pecuniários.

Contudo, o fator atenuante da sanção tem duração limitada. Seu valor decai até não mais ser possível sua incidência. Mesmo que o regulador esteja obedecendo ao diálogo, sugerido pela teoria Responsiva, a reciprocidade se mostra como elemento fundamental para assegurar o menor impacto possível sobre o regulado.

Caso o ente regulado não colabore, não terá mais a seu favor a possibilidade de incidência de atenuante ou outros benefícios que possam vir a ser utilizados. Ainda assim, em vários momentos posteriores do trâmite processual, pode ser oferecido às prestadoras a possibilidade de manifestação e de receber novos incentivos.

A inovação da Teoria Responsiva remete ao fato de que a violação pode ser corrigida tão logo possível, com estímulos para a correção mais tempestiva das violações. A escalada de sanções e alternativas possíveis no tratamento contencioso responsivo, refere-se às medidas de controle, descritas no art. 55 do RFR, que pode ser moduladas em função dos riscos afetos à violação e do perfil do ente regulado.

Os Procedimentos para Apuração de Descumprimento de Obrigações, Pados, em tramitação na Agência, podem ser consultados em meio eletrônico através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI, 2023).

2.6. Qualidade dos Serviços

Parte da reestruturação, tem-se a reavaliação da gestão de qualidade de serviços, na Agenda Regulatória prevista para o biênio de 2015-2016. Dentre

projetos estruturantes, tem-se a "Revisão do Modelo de Gestão da Qualidade"².

Houve contratação junto à União Internacional de Telecomunicações, UIT, de consultoria especializada para apoiar o Planejamento Estratégico. Os trabalhos se iniciaram em 2015, com início das entregas do que estava já concluído em 2016.

Os produtos se pautaram pela análise do tratamento de outros países em relação à qualidade; análise de diferenças de tratamento em relação ao atual modelo brasileiro; indicação de propostas de direcionamento à revisão do modelo brasileiro. Foi realizado *benchmarking* aos projetos estruturantes nos países: Alemanha, Índia, Malásia, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos.

A AIR avaliou as melhores alternativas e considerou custos de implementação. Foram ponderadas notas de cada alternativa, considerando resultados e custos, sob a ótica de: 1) Consumidores; 2) Empresas; 3) Anatel; 4) Governo e 5) Outros.

No decorrer da AIR, foram efetuados estudos para avaliar o modelo de gestão da qualidade, os custos e os benefícios de cada medida regulatória em estudo, no âmbito da proposta. Foram realizadas reuniões com prestadoras, órgãos de defesa do consumidor e fornecedores de soluções para monitorar a qualidade, com o objetivo de compreender falhas e oportunidades apontadas ao modelo de gestão.

Segundo a Agência, a partir da adoção da AIR, como meio institucional de melhorar a regulação, foi possível uma avaliação mais detalhada dos impactos envolvidos, das possíveis repercussões na escolha de alternativas regulatórias e na percepção de objetivos de acompanhamento e controle de obrigações.

O modelo de gestão de qualidade foi dividido em: gerenciamento de qualidade; regulação dos indicadores; monitoramento e controle; e demandas consumeristas.

Um dos principais pontos que motivou a propositura do novo desenho do regulamento de qualidade refere-se ao fato de que havia regulamentações distintas. A revisão se orientou por mecanismos para a estimular a qualidade da prestação de serviços, alinhada às expectativas da sociedade; coordenar ações e reavaliar a regulamentação; disciplinar medidas compensatórias à melhoria da qualidade.

² Cabe distinguir "Qualidade Regulatória", afeta ao ciclo regulatório e "Qualidade dos Serviços" com relação ao desempenho de Serviços de Telecomunicações.

Houve alteração do tema “Qualidade”, ao migrar do monitoramento de um rol exaustivo de indicadores, mas se concentrar nos mais estratégicos, de maior sensibilidade, de satisfação e da qualidade percebida pelos usuários, assegurando informações críveis para auxiliar os cidadãos nas decisões de consumo.

Foi considerada a possibilidade de redução de custo operacional, à Agência e às Prestadoras, na Gestão da Qualidade, por meio da resolução dos problemas identificados, em detrimento de atividades com pouco retorno para sua melhoria.

O novo modelo de Regulamento teve por premissas estruturantes: assegurar maior efetividade aos processos gestão de qualidade; convergência de instrumentos de gestão da qualidade dos principais serviços; acompanhar indicadores; alinhar processos de gestão de qualidade; e simplificar a coleta de informações.

Foi publicado o Regulamento de Qualidade (ANATEL, Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações - RQUAL, 2023).

Na página (ANATEL - Qualidade dos Serviços, 2024) é possível consulta a resultados dos Indicadores de acompanhamento do RQUAL.

É possível consulta à Fundamentação Teórica (ANATEL - Sobre o RQUAL, 2024) que motivou a edição do RQUAL.

3. LEI DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

Os órgãos de controle analisaram desempenho e funcionamento das Agências Reguladoras nas últimas décadas, o que resultou em, pelo menos, dois processos de auditorias pelo Tribunal de Contas da União, TCU.

A auditoria operacional, Acórdão nº 2.261/2011, de 2009, avaliou a estrutura de governança. A que aferiu processos que asseguram estar havendo transparência e independência no processo decisório, findou no Acórdão nº 240/2015, de 2013.

Segundo Guimarães (2020), a maturidade institucional e a eficiência das Agências está diretamente ligada à constante revisão de estruturas e processos, avaliação periódica de procedimentos e internalização de boas práticas regulatórias.

É nesse contexto de mudanças de conjuntura política e tecnológica, próprias dos regimes democráticos, que permeia a regulação da Anatel.

Tendo em vista as avaliações feitas e a possibilidade de adequação do desempenho da Agência, busca-se averiguar conformidade aos comandos da Lei Geral das Agências Reguladoras Federais, Lei 13.848, de 25 de junho de 2019, LGA, e aferir evidências aptas a assegurar ter havido seu cumprimento.

Dentre a completude da LGA, foi feito recorte, ao considerar temas de pesquisa que se relacionam ao processo decisório e ao cumprimento das exigências afetas ao ciclo regulatório, inclusive, as que foram objeto de estudo ao longo do curso.

3.1. Agenda Regulatória

As Agências podem definir eventos nos processos normativos, conforme a iniciativa. A Lei das Agências Reguladoras estabelece a obrigatoriedade da agenda como “instrumento de planejamento normativo”, nos termos do Art. 21.

Para a Anatel, a agenda regulatória deve conter cronograma de atos, fases do processo normativo, iniciativas do período e permitir direcionamento de assuntos internos, de forma a facilitar o planejamento, a coordenação e o controle de ações necessárias à consecução dos itens, além de prover transparência na regulação.

A agenda regulatória deverá estar alinhada ao planejamento estratégico e integrar o plano de gestão anual, § 1º e será aprovada pela diretoria colegiada. Após aprovada deve ser publicada, para assegurar publicidade e permitir que os

compromissos sejam acompanhados, § 2º de Art. 21 da LGA.

Segundo (ANATEL - Manual de Boas Práticas Regulatórias, 2018), a Agenda Regulatória apresenta-se como instrumento de gestão que assegura publicidade, previsibilidade, transparência e eficiência no processo regulatório, ao possibilitar o acompanhamento, da sociedade e dos entes regulados, dos compromissos pré-estabelecidos pelo órgão regulador.

Sua aprovação inicia o Processo de Elaboração de Regulamentação e deve ser submetida ao Conselho Diretor até 31 de maio do ano anterior, nos termos do Art. 4º da Resolução Interna nº 8, de 26 de fevereiro de 2021.

As iniciativas da sociedade deverão constar da agenda, se submetidas a mecanismos de participação social. Isso porque, sem prévia inclusão na agenda, o processo normativo não é iniciado. Mesmo iniciativas relevantes, após aprovação da agenda, são encaminhadas à diretoria para avaliação e, somente se urgentes, podem ser incluídas na Agenda Regulatória.

A aprovação deve ocorrer antes do início dos processos normativos das iniciativas previstas, ou seja, deve ocorrer em momento pré-processual em relação à atividade normativa, especialmente as iniciativas que não constavam da agenda.

Segundo (ZANCANER, 1990; BANDEIRA DE MELLO, 2005, P. 369) trata-se de pressuposto de validade. Isso porque, a não aprovação ou se por órgão diverso, incompetente, faltarão um dos requisitos do ato e este poderá ser invalidado.

Para a Anatel a proposta de nova Agenda Regulatória deve ser submetida à Consulta Pública. Não há necessidade da referida proposta ter avaliação jurídica da Procuradoria Federal Especializada, por se tratar da gestão estratégica da Agência.

(Vieira e Barreto, Governança, Gestão de Riscos e Integridade, 2019) alegam que sua publicação traz transparência e permite que a sociedade tenha ciência de como serão desenvolvidos os procedimentos que avaliam cada iniciativa, o que facilita a participação dos grupos afetados pela regulação.

As agendas podem sofrer alterações ao longo do ano. Para que os objetivos de eficiência e transparência sejam atingidos, estas deverão ser atualizadas, seja com iniciativas a ser adicionadas ou retiradas que, por conveniência, não mais serão tratadas no período (Oliveira L. F., 2020). O Conselho Diretor pode, na vigência da Agenda e, desde que haja a devida motivação, incluir ou excluir Projetos de

Regulamentação, motivados pela conveniência ou urgência de condução.

A Agenda Regulatória, para o biênio 2023-2024, foi aprovada pela Resolução Interna Anatel nº 182, de 30 de dezembro de 2022. Foi possível observar ter sido assegurada a participação social durante a fase de elaboração, por meio da existência de análises, respostas e sua divulgação, disponíveis na página da Anatel.

Foi possível aferir ações (ANATEL - Agenda Regulatória, 2024) alinhadas ao Plano Estratégico, em especial aos objetivos estratégicos de resultado previstos, e consulta a gráficos de acompanhamento da execução da Agenda, percentualmente, com detalhamento por meio de Relatórios de Acompanhamento Trimestrais.

Foi possível aferir que a Agenda Regulatória é periodicamente monitorada e divulgada no site. Mostra-se possível obter maiores informações sobre as formas que tornam possível a participação social na elaboração. Diante disso, a Anatel dispõe de informações acerca da publicação da Agenda Regulatória e seu cumprimento, o que possibilita acompanhar compromissos e resultados dos objetivos traçados.

3.2. Autonomia Decisória, Administrativa e Financeira

Um avanço da Lei Geral das Agências Reguladoras assegura autonomia nos múltiplos aspectos: político, funcional, decisório, administrativo e financeiro. O dispositivo foi uma inovação introduzida, conferindo às autarquias especiais a efetiva e necessária independência frente à relação com o Poder Executivo.

O objetivo, segundo (Guimarães, 2020) foi ampliar os poderes das Agências relativos à gestão de recursos humanos e financeiros, bem como garantir às entidades maiores e melhores condições de se autogerir.

O artigo 3º da LGA preconiza ausência de subordinação hierárquica aos Ministérios que as Agências estejam vinculadas. Trata-se da necessária autonomia político-institucional, que confere independência aos dirigentes e técnicos das Agências para tomada de decisões, independente da vontade política dos governos.

Na prática, segundo (Alketa & Vieira, 2015), autonomia do regulador reflete na autonomia decisória, que se traduz nas dimensões: reguladores são independentes e isentos de influências políticas; e possuem conhecimento técnico em tomar decisões.

Pesquisas consideram a possibilidade do risco de captura das decisões das Agências por meio de grupos de interesses específicos presentes no mercado, poder político ou a burocracia, na busca por decisões distantes do interesse público.

De forma a afastar essa possibilidade, os reguladores devem estar blindados à influência política, além de possuir expertise técnico e conhecimento específico a ser usado na tomada de decisão (PECI, 2018).

Para (MANTOVANI, 2018), sem independência não há credibilidade. A autonomia é fundamental à estabilidade e para preservar contratos. Sem autonomia, não há desenvolvimento econômico por não haver formas de atrair investimentos.

A autonomia para a tomada das decisões³ tem relação aos recursos humanos. Dirigentes devem ser nomeados pelo Presidente da República, com mandatos por prazo fixo, não coincidentes, com posse sujeita à aprovação do Senado. As Agências devem ser dirigidas por quem detenha legitimidade e não possa ser demitida pelo Poder Executivo.

Descumprir o requisito afronta a Lei e tem efeito negativo de ferir a credibilidade da regulação, com efeitos colaterais, e torna nulo o objetivo de ter Agências competentes e com autonomia decisória para agir (Guimarães, 2020).

Para a Anatel, devem ser obedecidas as disposições da Lei sobre gestão de recursos humanos. Com isso, evita-se a insegurança jurídica, pois a última instância recursal são os conselhos ou diretorias colegiadas.

De acordo com (NUNES, DIEFENBACH, GOMES, & ARAUJO, 2017), a autonomia financeira é fundamento apto a garantir liberdade para imprimir regras estáveis no mercado e na destinação das despesas, por meio do uso do próprio orçamento para cobrir as respectivas despesas.

Quanto à autonomia financeira e orçamentária das Agências, vale destacar o §1º do artigo 3º, que torna Agências reguladoras órgãos setoriais independentes no Orçamento da União. Na prática, o Poder Executivo deverá discriminar, as receitas e as despesas quando da elaboração da Lei Orçamentária Anual (Guimarães, 2020).

Em atenção à autonomia financeira, na avaliação do Qualireg CGU – Projeto: 903171 2º ciclo (2021-2022), buscou-se evidências de que receitas arrecadadas consigam suprir o orçamento aprovado, e se esse montante foi repassado à própria

³ Dantas, Bruno. Consensualismo na Administração Pública e Regulação (2023, p. 105).

entidade. Ainda, foi aferido se há compatibilidade entre os recursos financeiros arrecadados e recebidos pela entidade reguladora e a execução do seu orçamento.

Referentes às questões afetas à Autonomia Decisória, Administrativa e Financeira, não foram apontados (CGU - Projeto 903171, 2024) indícios de desconformidades. Na página da Agência são divulgadas informações acerca da execução orçamentária e financeira (ANATEL - Receitas e Despesas, 2024).

3.3. Defesa do Consumidor

A Lei Geral das Agências prescreve no Art. 31 que incumbe às Agências Reguladoras Federais zelar pelo cumprimento da legislação de defesa do consumidor, e pela monitoração e acompanhando das práticas de mercado no setor regulado.

A alteração do Regulamento dos Consumidores é tratada desde 2018 quando foi realizada tomada de subsídios para confirmar problemas e causas identificadas, além de obter insumos para melhor avaliar alternativas regulatórias.

O assunto foi trazido à pauta novamente. Na Agenda atual, tem-se a análise do que foi apontado como problemas ao longo da implementação, bem como temas identificados como passíveis de aprimoramento, de forma a manter segurança jurídica e os avanços já alcançados, visando tornar o regramento mais efetivo e coerente.

A revisão do RGC foi inserida na Agenda Regulatória com o objetivo de adequar a defesa do consumidor num ambiente tecnológico em transformação e com desafios. Foram avaliados mais de 20 temas do Regulamento do Consumidor, de 2014, em três eixos: “Oferta e Contratação”, “Fruição e Cobrança”, e “Atendimento”.

Na AIR, para cada eixo, tem-se a descrição da temática, a delimitação do problema, o objetivo da ação regulatória, quais os grupos foram eventualmente afetados e a análise de impacto das opções, conclusão e justificativa.

As mudanças objetivaram empoderar, informar e assegurar transparência e satisfação, com foco em aspectos críticos, considerando que promover a satisfação dos consumidores está nos objetivos de resultados do Plano Estratégico 2015-2024.

Foi percebido que, em sintonia ao § 1º do Art. 31 da Lei das Agências, na AIR

que tratou do redesenho do regulamento, foi demonstrado que buscou-se manter direitos conquistados desde o Código de Defesa do Consumidor, assim como os que seguiram em outras normas voltadas diretamente ao setor de telecomunicações.

Por meio da Resolução nº 765, de 06 de novembro de 2023, foi aprovado o novo Regulamento (ANATEL - Regulamento Geral de Direitos do Consumidor, 2023).

3.4. Ouvidoria da Anatel

A Ouvidoria promove a defesa de direitos e interesses individuais e coletivos, de forma a incentivar exercício da cidadania, controle social, aperfeiçoar o aparelho estatal, acompanhar mudanças no comportamento do cidadão em relação a seus direitos e ao Estado em relação aos direitos do cidadão (Marini, 2010).

A Ouvidoria da Anatel é responsável por acompanhar o cumprimento dos compromissos e padrões de qualidade relativos ao atendimento dos serviços descritos na Carta de Serviços (ANATEL - Carta de Serviços, 2024).

Para registro de manifestações, deve-se utilizar plataforma (FalaBR, 2024) que assegura acesso ao Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal.

A CGU, no Projeto 903171, avaliou atuação da Ouvidoria na atividade regulatória. Não foram evidenciadas desconformidades em relação à Anatel.

A Portaria da CGU nº 581, de 9 de março de 2021, estabelece que as Ouvidorias devem entregar anualmente relatório gerencial de desempenho do setor regulado, relatório este que tem sido anualmente publicado na página da internet.

Em consulta à página de internet, mostrou-se possível observar a existência de acompanhamento trimestral da promoção de Relatórios da Pesquisa de Satisfação dos Usuários de serviços prestados, com divulgação de resultados na internet.

Observou-se que foi desenvolvido aplicativo Anatel Consumidor, que assegura possibilidade de registro de denúncias e reclamações da prestação dos serviços.

Ademais, é possível acesso ao espaço (ANATEL - Ouvidoria, 2024) de relatórios Fala.Br. e manifestações acerca de serviços prestados.

3.5. Participação Social

O Decreto nº 9.612, de 17 de dezembro de 2018, que dispõe sobre Políticas Públicas de Telecomunicações, apoia a implementação do Governo Eletrônico, a fomentar a participação social por meio de audiências e consultas públicas.

A participação dos cidadãos deve ser percebida, não como relevante, mas como parte integrante em todas as fases do processo regulatório. Ademais, há necessidade de que as propostas conjuntas sejam levadas em consideração para se chegar a uma decisão final de forma legítima (SHEEDY, 2008).

Há atualmente tendência maior da população mundial em participar de assuntos do governo. Países, por meio de leis e regulamentos, buscam realizar reuniões públicas e ponderar comentários das ações governamentais (EPA, 2021).

Compete aos reguladores ampliar gradativamente a participação social na regulação, se possível por processos deliberativos de engajamento, com critérios preestabelecidos de realização (Brasil - Engajamento e Participação Social, 2021).

Isso contribui para propiciar freios contra abusos e é oportunidade de alcançar o interesse público de forma eficiente e com qualidade (MOREIRA NETO, 2008).

Mecanismos asseguram eficácia, eficiência e legitimidade das ações, por meio da sintonia com o que, de fato, relaciona-se ao interesse público (OCDE, 2020). Serra (2004) defende não só a participação da sociedade para assegurar legitimidade, mas para adequá-la aos princípios constitucionais que orientam a Administração Pública.

Há previsão de realização de consulta pública na Lei das Agências e no Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020, que regulamenta a AIR. Na Anatel, são realizados eventos sobre dada matéria para desenvolvimento de propostas dos regimentos.

Na elaboração de normas e atos regulatórios, trata-se de obrigação normatizada pela Resolução Interna Anatel nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, em capítulo específico referente a Consulta Interna e Consulta Pública. Os instrumentos, processos e relatórios contendo as contribuições analisadas são divulgados.

Mostra-se possível acompanhar o tema “Participação Social” na Agência, por meio de acesso à área específica. (ANATEL - Participação Social, 2024).

3.6. Plano Estratégico e de Gestão

Com atenção à execução e ao monitoramento, as iniciativas estratégicas são desdobradas em planos institucionais a partir de Planos de Gestão Táticos, das ações relacionadas aos processos finalísticos e de gestão, e aos objetivos de médio prazo.

Cumprir esclarecer a relevância das formas de monitoramento do alcance de objetivos meio, para assegurar alinhamento ao objetivo perseguido, participação social e transparência, para garantir legitimidade e subsidiar a decisão regulatória (OCDE - Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança, 2012).

O relatório anual de atividades, deve destacar cumprimento da política do setor, definida pelos Poderes Legislativo e Executivo, e o cumprimento do Plano Estratégico.

O Plano de Gestão Anual, PGA, engloba o planejamento tático (CHIAVENATO & SAPIRO, 2020). A LGA o define como instrumento anual do Planejamento Gerencial, contendo ações, resultados e metas dos processos finalísticos e de gestão, nos termos do Art. 18, e determina que contenha metas de desempenho da administração, operacional e fiscalização, como prescreve o Art. 19 da LGA.

As metas deverão estipular linhas de ação, objetivos e resultados das áreas, decompondo e traduzindo os objetivos, estratégias e diretrizes estabelecidos de forma mais ampla no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007, p. 18).

O Plano Estratégico, de 2023 a 2027, (ANATEL - Plano Estratégico, 2024), de 4 anos, Art. 17 da LGA, foi estruturado por objetivos: ampliar acesso e uso de serviços; estimular competição e sustentabilidade; promover satisfação de consumidores; e a disseminação de dados e informações setoriais.

Para (OLIVEIRA, 2007, p. 4-18) deve apontar a missão e a visão, formalizar objetivos de longo prazo e especificar estratégias a ser utilizadas para o atingimento.

Nos Relatórios de Gestão é possível avaliar a relevância e a qualidade do cumprimento de metas e o respectivo atingimento dos resultados. O Plano de Gestão Tático é acompanhado pelo Comitê Interno de Governança da Anatel, CIG.

O acompanhamento é essencial à qualidade da regulação e reúne prioridades, frente às necessidades de alocação dos recursos (Meneguim & Dantas, 2020).

Por isso, dentre os objetivos da divulgação, tem-se o de diminuir assimetrias entre regulador e sociedade. E, ao assegurar participação social, interessados podem fornecer contribuições às minutas regulamentares, melhorando a qualidade da tomada de decisões e assegurando maior legitimidade ao processo.

O acompanhamento é articulado à execução de recursos orçamentários alocados, conforme a Cadeia de Valor (Brasil - Planejamento Estratégico da Anatel, 2023). A Portaria nº 1.117, de 14 de junho de 2019, estabeleceu a Cadeia de Valor, (ANATEL - Cadeia de Valor, 2024), composta por 18 macroprocessos.

Os resultados dos indicadores são disponíveis em *dashboards* interativos e podem ser consultados. A Anatel monitora trimestralmente o Plano de Gestão Tático (ANATEL - Plano de Gestão Tático, 2024). No portal da Agência, tem-se a informação atualizada a partir da execução de iniciativas táticas, que são elencadas para o acompanhamento das metas e resultados esperados.

O acompanhamento da execução das iniciativas para alcance das metas táticas e dos resultados esperados, é construído pelas informações reportadas das áreas técnicas em solução informacional. As informações são fornecidas por cada área, no período definido pelo Planejamento Institucional.

O desempenho global do Plano é mensurado por meio de indicadores do nível de alcance das metas táticas; pelo esforço tático; e pelo cumprimento das metas das iniciativas. A página da internet tem constante atualização de novas informações para acompanhamento das diretrizes do Planejamento Estratégico e da evolução do atendimento das metas dos Planos de Gestão.

Como pôde ser observado, a obrigatoriedade da divulgação de documentos do Planejamento, como o Plano Estratégico e o Plano de Gestão Anual, além de documentos de prestação de contas, como Relatório Anual de Atividades, assegura a possibilidade de consulta dos resultados decorrentes da atuação da Agência.

É possível acesso a indicadores, programas, projetos e ações desenvolvidas e consolidadas, por meio de consulta aos Produtos e Resultados Gerados (ANATEL - Produtos e Resultados Gerados, 2024); Relatórios Anuais (ANATEL - Relatório Anual, 2024) e Relatórios de Gestão (ANATEL - Relatórios de Gestão, 2024).

Além de resultados de avaliação, relatórios, agendas regulatórias e planos são publicados (ANATEL - Planejamento Estratégico, 2024) de onde podem ser

encontrados os indicadores com a linha de base do Projeto e a meta. A página (ANATEL - Relatório Anual, 2024) apresenta resultados, anualmente, desde 1999.

3.7. Processo Decisório

O Capítulo I da Lei Geral das Agências Reguladoras, LGA, destina-se ao Processo Decisório e apresenta uma série de disposições que visam assegurar os mecanismos de transparência e de participação social.

Segundo a OCDE (2017a), a política regulatória deve ter como objetivo garantir uma regulação com desenho e implementação alinhadas ao interesse público. Tal objetivo é alcançado com apoio dos interessados.

Para superar assimetria informacional, torna-se fundamental instituir mecanismos de transparência (OCDE - Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança, 2012).

A Anatel possui leis e normativos internos que reforçam situações que remetem aos princípios de transparência, como a Política de Governança e Gestão Executiva (PGGE), Resolução nº 38, de 09 de agosto de 2021. No Art. 3º da política está a transparência e a prestação de contas. A sociedade pode ter acesso ao conteúdo de processos vigentes, por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

Os artigos 4º e 5º da Lei das Agências, repetem princípios preconizados pela Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018, que acrescentou uma série de dispositivos LINDB. A tomada de decisões deve considerar a adequação entre meios e fins, vedado o abuso regulatório, com a imposição de obrigações, restrições e sanções superiores às necessárias para atender ao interesse público, nos termos do artigo 4º.

A LGA reitera que sejam indicados pressupostos de fato e de direito relevantes para fundamentar decisões, inclusive quando se tratar de critérios que fundamentem a edição ou não de normativos.

Importa destacar a uniformização do caráter colegiado à tomada de decisões, nos termos do Art. 7º da LGA, como regra padrão que deliberações do conselho diretor ou da diretoria colegiada poderão ser tomadas, mediante aprovação da maioria absoluta dos membros, conforme o §1º do mesmo artigo.

Ao conferir de forma categórica que as decisões sejam colegiadas, a LGA assegurou segurança jurídica, uniformidade e previsibilidade na tomada de decisões e o desempenho das Agências, no exercício de funções típicas.

Apesar de preconizar o princípio da colegialidade no processo decisório, tem-se facultada a possibilidade de delegação interna de decisões. Contudo, restará assegurado o reexame pelo órgão máximo das deliberações que são realizadas na Agência, artigo 7º, §2º da LGA.

Ao tornar as decisões monocráticas em caráter de exceção, uma vez que é assegurado direito de reexame pelo órgão colegiado, busca-se proteger particulares, consumidores e regulados de eventuais arbitrariedades por parte dos tomadores de decisão, quer sejam eles técnicos ou dirigentes das Agências (Guimarães, 2020).

A Resolução nº 636, de 11 de junho de 2014, que alterou o Regimento Interno da Anatel, assegura acesso e possibilidade de presença no local designado para a realização das reuniões e estabelece a possibilidade de manifestação oral. As formas de manifestação oral estão na Portaria nº 465, de 11 de junho de 2014.

Ainda, o Regimento Interno da Anatel estabelece que as reuniões do Conselho devem ser transmitidas, com divulgação prévia das pautas, com acesso no portal da Agência, nos termos da Portaria nº 1.491, de 13 de agosto de 2019.

É possível o acesso ao histórico de pautas e atas das reuniões. Os vídeos das Reuniões permanecem disponíveis (ANATEL - Reuniões do Conselho Diretor, 2024). Na página do Conselho Diretor, (ANATEL - Conselho Diretor, 2024) é possível acesso aos Votos, às Análises, às Jurisprudências e às Reuniões do Conselho Diretor.

É assegurado que as reuniões sejam abertas ao público e possam ser acompanhadas presencialmente ou também por transmissão ao vivo na internet.

3.8. Programa de Integridade

Desde 2017, os órgãos e entidades da Administração Pública Federal devem instituir Programas de Integridade. A LGA, o preconiza no §3º do Art. 3º, como voltado à promoção e à adoção das medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes. E, ainda, contra atos de corrupção.

Para a OCDE, a promoção de integridade e a prevenção contra corrupção são essenciais, não somente a preservar credibilidade das instituições públicas nas suas decisões, mas assegurar um local propício para estabelecer negócios privados.

O primeiro Plano se pautou na sistematização das políticas, instrumentos e áreas responsáveis na instituição, identificou principais riscos, medidas e áreas que possivelmente demandam mais atenção. Após aprovação, surgiram melhorias para aprimorar ações no âmbito das atividades desenvolvidas pela Agência.

O Conselho Diretor da Agência aprovou a nova versão ao Plano, constituído por 16 ações estruturadas em quatro eixos: Envolvimento da Alta Administração; Estruturação da Unidade de Gestão (UGI); Capacitação; e Comunicação.

O Plano de Integridade traz informações das competências, a estrutura regimental, o setor de telecomunicações, a missão, a visão, os valores públicos, as diretrizes do planejamento e a lista de instrumentos de integridade.

São apresentados canais de comunicação, riscos relacionados e medidas de tratamento, fluxo para identificação e tratamento de situações de nepotismo, bem como as ações relativas à integridade, que envolvem o Diagnóstico de Oportunidades de Melhorias e os Planos de Ação.

Por meio da Portaria nº 1.492, de 16 de outubro de 2020 foi estabelecido o programa de integridade da Anatel (ANATEL - Plano de Integridade, 2022).

3.9. Riscos Regulatórios

Inicialmente, vale a reflexão sobre o conceito de valor público, relacionando-o a resultados entregues que representem respostas úteis e efetivas às demandas que modifiquem aspectos dos destinatários (Brasil, Decreto nº 9.203 que instituiu a Política de Governança da Administração, 2017).

Trata-se de processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos aptos a afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável à realização de seus objetivos (Art. 2º, IV, da Política de Governança).

A Política de Governança, Art. 17, prescreve a gestão de riscos e controles internos com o objetivo de identificar, avaliar, tratar, monitorar e proceder na análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia organizacional

e a consecução dos objetivos referentes ao cumprimento da missão da instituição.

Como forma de otimizar resultados diante do mercado regulado, mostra-se necessário conhecer os processos sob gestão e os riscos intrínsecos em cada um. Além dos riscos corporativos, os órgãos reguladores lidam com mais uma demanda, qual seja, tratamento dos riscos regulatórios. Para otimizar resultados, é necessário conhecer processos e riscos intrínsecos (Brasil - Qualireg, 2021).

Gerenciar riscos de forma eficaz atesta que a entidade dispõe de processo apto a alinhar objetivos estratégicos à missão (COSO, 2007).

A gestão e o controle da aplicação de recursos considerando o risco envolvido tem sido objeto de recomendações recorrentes do TCU, reconhecendo o desafio de quantificar risco na gestão das organizações públicas e entregar, assim, melhor valor aos cidadãos (TCU - Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018).

Uma vez que a gestão de riscos tenha sido corretamente estruturada, implementada e acompanhada são asseguradas informações de apoio às decisões, à alocação e ao uso apropriado de recursos, contribuindo para a melhoria de desempenho. Com isso, tem-se maior eficiência e eficácia na entrega de valor público (TCU - 10 passos para a Boa Gestão de Riscos, 2018).

A CGU (CGU - Projeto 903171, 2024), durante a atividade de diagnóstico do QualiREG, verificou a adoção de política de gestão de riscos organizacionais e regulatórios na Anatel.

Em atenção aos organizacionais, a Agência já editou normativos com o fito de mapear e tratar os riscos comprometedores dos seus objetivos, quais sejam: Aprovação do Macroprocesso "Gerir Controles Internos e Riscos"; Metodologia de Gestão de Riscos; Plano de Gestão de Riscos; Plano de Tratamento de Riscos Operacionais das áreas internas; e Designação dos Gestores de Risco.

Segundo a CGU⁴, a Agência implementou procedimentos de identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramentos dos riscos. Contudo, ainda não são adotados, como suporte à decisão, mecanismos de regulação baseada em riscos, mediante a análise prévia de riscos das intervenções regulatórias.

⁴ CGU [Projeto 903171](#), Resultado Consolidado dos diagnósticos do Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira – QualiREG, 2º ciclo (2021-2022).

Por meio da Portaria nº 1.176, de 30 de agosto de 2017, foi editada a Política de Gestão de Riscos com diretrizes para implementar o gerenciamento de riscos na Anatel, que foi alterada por meio da Resolução nº 299, de 18 de março de 2024, para implementar a Gestão de Continuidade de Negócios (GCN).

Adotou-se metodologia de gerenciamento de recuperação das atividades para interrupção de processos de negócios críticos, assim como fortalecer a inteligência institucional, a fim de que a tomada de decisões sobre riscos seja baseada em evidências.

Dentre as principais inovações, tem-se: a revisão do conceito de gestão de riscos para assegurar integração à inteligência institucional, visando alcançar os objetivos e garantir a continuidade dos negócios; e atribuição de responsabilidades à Comissão de Gestão Executiva (CGE) no contexto gestão de riscos.

4. INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS

Tudo o que o governo fizer ou deixar de ser feito é política pública. E a administração dispõe de uma variedade de instrumentos para atingir o mesmo fim. Tais instrumentos advêm de escolhas não só técnicas, mas políticas, e o correto uso e adequação são determinantes para a governança. (HOWLETT, 2013).

(LE GALES, 2010) ressalta que esses instrumentos têm se tornado adequados na medida que os métodos de comando e controle vêm sendo substituídos por processos mais inclusivos e flexíveis, de maior interação entre cidadãos e o Estado.

A escolha dos corretos instrumentos a ser utilizados está atrelada a objetivos da participação e o nível de engajamento apropriado para cada grupo de interessados. Para se alcançar boa governança regulatória, mostra-se oportuno implementar de forma consistente o uso de uma gama de instrumentos que devem se apoiar mutuamente por meio de abordagens estratégicas de governança que foram coordenadas (Brasil - Engajamento e Participação Social, 2021).

Tais estratégias de governança estão direcionadas a: a) Governança mais inclusiva com Melhores políticas; b) Aumento da confiança no governo e nas instituições; c) Sinalização de respeito cívico ao empoderar os cidadãos; d) ampliação da aprendizagem entre os participantes; e) Possibilidade de antecipação de potenciais resultados negativos;

Nesse interim, apresenta-se alguns elementos trazidos pela literatura como boas práticas que conduzem e que se adequam ao contexto de incremento e melhoria da regulação e da participação social no âmbito da Anatel.

4.1. Análise de Impacto Regulatório

A análise deve descrever com clareza os objetivos, avaliar a real necessidade da intervenção e formas de alcançar resultados esperados. As recomendações da OCDE sobre política regulatória e de governança estimula a realização de AIR nos estágios iniciais de formulação da nova regulação (OCDE, 2012).

Os sistemas de consultas públicas, de desenvolvimento de políticas e os normativos governamentais devem estar integrados à AIR, a fim de divulgar expectativas sobre efeitos nas propostas regulatórias, de forma que possam ser

usadas para subsidiar a tomada de decisão (OCDE, 2009).

Como benefício da adoção do AIR, tem-se o fortalecimento da governança e a melhoria da competitividade ao propiciar ambiente regulatório sólido e estável, com maior racionalidade ao processo de tomada de decisão, qualidade regulatória e aumento da liberdade econômica (PECI, 2011).

Em 2019, com a publicação da Lei das Agências, nos termos do Art. 6º, a AIR tornou-se obrigatória para as Agências Reguladoras Federais. Em 2020, o Decreto n.º 10.411, de 30 de junho de 2020, regulamentou diretrizes e orientações à realização.

Diante disso, a AIR apresenta-se, como instrumento de suporte ao processo de tomada de decisão, com o objetivo de qualificar as intervenções de Governo. Em suma, trata-se de processo sistemático de identificação e quantificação de custos e benefícios gerados pelas alternativas regulatórias (OCDE, 2018).

Uma vez que há demandas para cuidar de problemas sociais e econômicos, surge a necessidade de gestão dos custos regulatórios, a fim de propiciar a criação de negócios mais favoráveis aos interessados. Para endereçar tais questões, governos necessitam adotar melhores escolhas regulatórias de forma sistemática, para que, como resultado da regulação, as opções mais econômicas e eficientes sejam alcançadas (OCDE - Governança dos Órgãos Reguladores, 2020).

No Manual de Boas Práticas Regulatórias da Anatel, há orientação para elaborar alternativas que possam ser comparadas na escolha da solução.

O termo “custos regulatórios” considera os que, direta ou indiretamente, sejam atribuídos às empresas, consumidores ou governo. Segundo (Ministério da Economia, 2022) tais custos estão atrelados à conformidade com obrigações estabelecidas pelo ato normativo proposto.

Cabe ressaltar que, segundo a OCDE, não há metodologia única para identificação e mensuração. Uma abordagem sistemática para identificar e avaliar os custos envolvidos pode vir fornecer bases de informações adequadas aos tomadores de decisão, garantindo que os impactos regulatórios esperados sejam mais bem conhecidos, acompanhados, analisados e alcançados (OCDE, 2014b).

Dentre as competências previstas no Regimento Interno da Anatel, RIA, destacam-se a proposição de ações visando governança e melhoria da qualidade

regulatória, além de zelar pelo modelo regulatório das telecomunicações, de acordo com os artigos 155 e 180 do RIA.

Nos termos do parágrafo único do Artigo 62, tem-se a obrigação de que atos normativos sejam precedidos de AIR. Deverão ser realizadas consultas interna e pública, nos termos dos Artigos 59 e 60, além de possíveis audiências públicas para debater temas, de acordo com os Artigos 56 a 58 e 64, todos do RIA.

Em 2018, foi elaborado Manual de Boas Práticas Regulatórias da Anatel, para orientar tais atividades nas etapas de regulamentação realizadas na Agência. A Resolução Interna nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, regulamentou a elaboração de AIR nos processos de normatização. A dinâmica já constava na Portaria nº 927, de 2015, atualizada e substituída.

Os normativos internos na Agência devem tratar, no caso concreto e de maneira fundamentada, as formas de estabelecer casos da dispensa de AIR. Deve ser feito documento com a fundamentação para a proposta de edição ou de alteração do ato normativo.

As normas internas consideram realizar consultas e audiências públicas para ser possível coletar contribuições da sociedade referente à matéria de forma previa à edição ou à alteração de normas. Com relação à divulgação dos resultados, tem-se no portal na internet seção dedicada aos assuntos afetos à Agenda Regulatória.

Na Resolução Interna nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, tem-se no Art. 15 a definição de critérios e condições para estabelecer, caso a caso, o nível de profundidade da Análise de Impacto Regulatório e as metodologias a ser utilizadas.

É possível consulta aos documentos produzidos naquela temática (ANATEL - Agenda Regulatória, 2024), o que inclui o Relatório de AIR. Pelo do uso do SEI (SEI, 2023), é possível consulta aos relatórios públicos de AIR, o que inclui os processos administrativos instaurados que têm correspondência às respectivas AIR sob análise.

4.2. Avaliação do Resultado Regulatório

O Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020, definiu a Avaliação do Resultado Regulatório, ARR, como instrumento de verificação dos efeitos decorrentes da edição de ato normativo, considerados o alcance dos objetivos e os impactos observados sobre o mercado e a sociedade, em decorrência de sua implementação.

No Guia Orientativo para Elaboração de Avaliação de Resultado Regulatório (Brasil, 2022) a ARR se mostra como iniciativa apta à difusão do procedimento de avaliação dos efeitos, dos impactos e dos resultados das regulações postas.

O Manual de Boas Práticas da Anatel, (ANATEL - Manual de Boas Práticas Regulatórias, 2018), tem seção específica com orientações acerca de sua execução.

Segundo a Anatel, a ausência de avaliação ex-post pode resultar na permanência de regulações ineficazes; resultar em desconhecimento de impactos indesejados e oportunidades de melhorias; impossibilidade de adequar a decisão.

A Resolução Interna nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, faz menção às perspectivas de avaliação da regulação: I - **processo**: foco nos meios e processos empregados e sua contribuição nos impactos esperados; II - **Impacto**: impactos positivos ou negativos gerados, como se distribuíram nos diferentes grupos e se houve impactos inesperados; III - **econômica**: benefícios gerados superaram seus custos.

Foi possível aferir que a Anatel considera que, de forma a assegurar outras perspectivas na avaliação, a ARR possa ser realizada inclusive por equipe distinta daquela que conduziu a AIR, seja por grupo constituído ou por consultoria contratada. Foi possível observar a existência de Agenda de ARR integrada com a Agenda Regulatória. Ademais, na Resolução Interna Anatel nº 8, de 26 de fevereiro de 2021, tem-se disciplinada seção referente ao Monitoramento e execução da ARR.

Na Agenda Regulatória 2023 e 2024 (ANATEL - Agenda, 2024), tem-se a avaliação do Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas (RASA), Resolução nº 589, de 7 de maio de 2012, do Regulamento Geral de Numeração, (RGN), Resolução nº 709, de 27 de março de 2019 e Regulamento de Conselho de Usuários, por meio da Resolução nº 734, de 21 de setembro de 2020.

É possível acesso aos relatórios de ARR, realizadas no âmbito da agenda atual, referentes ao Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas (ANATEL - ARR do RASA, 2024) e no Regulamento Geral de Numeração (ANATEL - ARR Regulamento Geral de Numeração, 2024), já concluídas.

4.3. Gestão do Estoque Regulatório

A OCDE, recomenda realização de revisões sistemáticas do estoque

regulatório, incluindo análise de custos e benefícios, a garantir que normas se mantenham atualizadas, consistentes aos objetivos pretendidos (OCDE, 2012).

O Decreto nº 10.411, de 30 de junho de 2020, estabeleceu a avaliação de normas antigas de forma a fazer uma gestão contínua do estoque regulatório, tendo como propósito dimensionar e reduzir o estoque regulatório federal (Brasil, 2020a).

Embora revogado pelo Decreto 12.202, de 22 de abril de 2024, o de nº 10.139, de 28 de novembro de 2019, disciplinou a consolidação do estoque regulatório para “aumentar a transparência dos atos normativos e diminuir custos incorridos pelos administrados no esforço de compreender as legislações setoriais” (Cunha, 2019).

A gestão de estoque regulatório é definida como: processo contínuo, dinâmico e sistemático de organização, acompanhamento e revisão de normativos, visando aferir conveniência e oportunidade da manutenção ou a necessidade de revisão ou revogação, tendo em vista efetividade, eficiência, atualidade, aplicabilidade e consistência com o arcabouço normativo (Brasil - Instrução Normativa nº 154, 2019).

Na Anatel, a avaliação e a revisão do estoque regulatório referem-se a importante ferramenta de melhoria da qualidade da regulação, o que aumenta a transparência e facilita a identificação de normas defasadas ou não mais aplicáveis.

O TCU teceu recomendações constantes dos Acórdãos n. 2.109/2006-TCU-Plenário, de 22 de novembro de 2006, 2.926/2013-TCU-Plenário, de 30 de outubro de 2013, e 240/2015-TCU-Plenário, de 11 de fevereiro de 2015 encaminhadas à Agência.

A pauta levou à revisão da regulamentação direcionada a estabelecer sistemática de revisão da regulamentação; implementar medidas para assegurar celeridade processo de regulamentação; priorizar exigências mais relevantes e recorrentes dos usuários; e adotar boas práticas à AIR, recomendadas pela OCDE.

A Agência, desde então, tem buscado conduzir o processo de simplificação regulatória, na busca por melhorar qualidade e a consistência das regulações. E este processo passa por direcionar a regulamentação aos temas relevantes que se alinham com as principais demandas sociais, segundo a equipe de projetos.

A regulamentação passou a ser realizada de forma mais diretiva ao caráter político-regulatório, e, por isso, de forma mais perene, quando os aspectos técnicos

e operacionais, mais dinâmicos, foram destinados aos atos infra regulamentares.

O processo de simplificação foi direcionado para áreas temáticas específicas: (i) qualidade; (ii) outorga; (iii) licenciamento; (iv) certificação de produtos; (v) gestão do espectro; (vi) competição; (vii) interconexão de redes; e (viii) direitos dos usuários.

Foram realizadas revogações expressas de diversos normativos, não mais vigentes ou aqueles cuja matéria fora disciplinada por atos infra regulamentares, uma vez que trazem matéria de cunho técnico e operacionais.

Em 2017, a Resolução nº 686, de 13 de outubro de 2017, revogou 36 (trinta e seis) normas e regulamentos de certificação de produtos. Em 2019, a Resolução nº 708, de 26 de março de 2019, operou a revogação expressa de 170 (cento e setenta) Resoluções expedidas, mas que perderam eficácia.

Por meio da aprovação das Resoluções nº 721, de 11 de fevereiro de 2020, e nº 723, de 10 de março de 2020, foram revogadas outras 50 (cinquenta) Resoluções no prazo de 180 (cento e oitenta) dias de suas publicações.

Estudo coordenado pela Assessoria Técnica, ATC, com participação da Superintendência de Planejamento e Regulamentação, SPR, demonstrou que menos da metade das Resoluções está vigente. O número médio de Resoluções tem decrescido, o que gera indícios de que a quantidade normas vigentes caiu.

A Agenda Regulatória da Anatel previu no biênio 2019-2020, a avaliação da necessidade ou não de diversos normativos que foram historicamente editados pela Anatel por razões legítimas e aderentes às necessidades da época, mas que talvez não se justifiquem mais no momento atual.

Cumprе esclarecer que a denominação “guilhotina regulatória”, usualmente utilizada quando se pretende referir a iniciativas de gestão do estoque regulatório, está alinhada às boas práticas regulatórias internacionais.

Cabe a observação de que, segundo a Anatel, não se trata de revogação de normas de forma indistinta, mas de aprimoramento da estratégia normativa, ao revogar regras obsoletas, orientar o foco à regulamentação de temas relevantes e que comunicam demandas da sociedade com necessidade de mais atenção pela Agência.

As alterações do estoque regulatório foram priorizadas por meio da agenda regulatória. Na Agenda 2023-2024 tem-se a iniciativa 24 de Revogação de

normativos, como forma de continuidade ao processo de Guilhotina Regulatória.

Cabe dizer que as informações sobre resoluções podem ser obtidas por meio da seleção critérios, como os nomes dos signatários e os assuntos dos normativos, certificação e homologação, direito dos consumidores, prestação dos serviços de telecomunicações, fiscalização regulatória etc.

A consolidação do estoque regulatório é monitorada por meio de indicadores. A situação atual pode ser acompanhada. É possível acesso aos normativos vigentes na Agência (ANATEL - Normativos Expedidos, 2024).

4.4. Termos de Ajustamento de Condutas

O TAC tem previsão na Lei da Ação Civil Pública, Lei 7.347, de 24 de julho de 1985, ao permitir acordo para cessar, mediante cominação, a continuidade de situação irregular na prestação de serviço público. Trata-se de acordo excepcional, em procedimento administrativo sancionador, a tutelar direitos difusos, coletivos ou individuais homogêneos (TCU - TACs, 2024).

No Regulamento de Fiscalização Regulatória, medidas de controle podem ser moduladas à reação do regulado no que for afeto às condutas em desacordo à legislação: I - Divulgação de informações; II - Imposição ao Administrado de medida cautelar; III - Instauração de Processo de Apuração do Descumprimento de Obrigações, Pado; e, IV - Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Apesar das atividades de apurar condutas ilícitas que resultam na cominação de sanções, o Direito Sancionador é centrado na gestão de atividades desejadas e necessárias à sociedade, distintamente do Direito Penal que é retributivo e também retrospectivo (VORONOFF, 2018, p. 102).

No modelo imperativo, a administração decidiria de forma unilateral e impositiva, na espera de obter o cumprimento das decisões administrativas por meio da cominação de sanções (Bonacorsi, 2017). Thiago Marrara (2017, p. 276) ressalta que medidas restritivas são mais questionadas judicialmente e promover consenso na atuação da administração pode assegurar mais legitimidade das decisões.

Segundo (OCDE - Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança, 2012), foi indicado aperfeiçoar mecanismos com relação ao processo sancionador, como transparência e avaliação da efetividade. Também foi

recomendada a adoção da regulação responsiva.

A Anatel pode firmar TACs, com eficácia de títulos executivos extrajudiciais, para adequar condutas, mediante o estabelecimento de compromissos. Mostra-se possível estimular soluções conjuntas, agregar aspectos positivos dos agentes administrados, e estabelecer o consenso como a primeira das opções relacionais ao invés da imposição de medidas de coerção (Moreira Neto, 2003, p. 156).

Os TACs celebrados estão disponíveis para consulta na página de Internet da Anatel (ANATEL - Termos de Ajustamento de Conduta, 2024) e seguem as regras dos Regulamento de TAC, nos moldes da Resolução 629, de 16 de dezembro de 2013.

4.5. Obrigações de Fazer

Desde 2014, tem sido protocolizado na Anatel pedidos de celebração dos TACs. Ocorre que, uma vez que se trata de instrumento negocial de elevada complexidade, a Agência optou por utilizá-los em iniciativas de maior vulto, aptos a justificar o esforço adicional na consecução de objetivos perseguidos.

Na busca de efetivação dos resultados sancionatórios desponta a valorização da consensualidade como técnica de gestão, nos processos administrativos, como base para decisão ao invés do modo unilateral (Palma, 2015). Por privilegiar a cooperação para resolução de contendas, considera-se litígio como última ratio, utilizado quando não for possível solução consensual ou quando medidas unilaterais atenderem melhor o interesse público (Mariana, 2016).

Para situações de número reduzido de processos sancionatórios, sugere-se a criação de “Obrigação de Fazer”, como meio alternativo à aplicação de multas. Em especial, quando a sanção pecuniária possa ser substituída por investimento nos projetos de relevância à sociedade e que justifiquem os esforços. Assim, tem sido oferecido no âmbito de um Pado, assumir projetos de infraestrutura como alternativa ao pagamento da sanção inicialmente imposta, a título de obrigação de fazer.

Trata-se de espécie de sanção a ser aplicada cumulativamente ou não com a de multa, por meio de critérios de conveniência e oportunidade, que a imposição de uma determinada conduta ou sua abstenção proporcionará uma solução mais adequada e razoável ao atingimento do interesse público, observados critérios de legalidade, razoabilidade, proporcionalidade e economicidade em sua aplicação.

Tal opção possibilita a escolha consciente e com base na capacidade execução projetos de infraestrutura da prestadora. É possível optar por pagamento da multa pecuniária, o que for mais conveniente. Ao escolher a obrigação de fazer é feito termo de compromisso para cumprimento. Ao fim, a Agência poderá aferir se o atendimento ao projeto pactuado foi de fato realizado, quando ocorre a imposição da sanção original com reajustes, caso não haja atendimento.

Em Obrigações de Fazer, (ANATEL - Obrigações de Fazer, 2023) pode-se acompanhar o percentual de cumprimento das obrigações que foram pactuadas. Tem-se, também, a lista dos Pados em que a obrigação de fazer não foi cumprida, o que retornou os processos autuados à apuração pela via convencional sancionatória.

4.6. Transparência Regulatória

A Resolução Interna nº 301, de 25 de março de 2024, que alterou a Política de Governança e Gestão Executiva da Anatel, engloba os mecanismos de transparência, que, conjuntamente aos princípios e às diretrizes, objetivam direcionar, monitorar, supervisionar e avaliar a atuação da Gestão Estratégica. Ao longo da pesquisa foram ressaltadas evidências de utilização dos mecanismos de transparência na regulação.

Em (ANATEL - Transparência e Prestação de Contas, 2024), foram organizadas informações e peças que compõem a prestação de contas. É possível acesso a: relatórios de gestão; demonstrações contábeis; planejamento institucional; produtos e resultados gerados; supervisão, controle e correição; estrutura organizacional; convênios e transferências; receitas e despesas; licitações e contratos; remuneração; informação ao cidadão; relatórios dos órgãos de controle.

Nesse contexto, foi feito pelo TCU levantamento do Perfil Integrado do grau de maturidade da Anatel, disponível em (ANATEL - Levantamento de Governança e Gestão Públicas, 2021). Foi apontado ter havido evolução na adoção de boas práticas Governança e Gestão Públicas em 2017, 2018 e 2021 anos em que houve avaliação.

Nas páginas do TCU e da Anatel, são apresentados gráficos, onde é possível consulta aos índices: iGG (integrado de governança e gestão públicas) e iGovPub (governança pública), iGovPessoas (governança e gestão de pessoas),

iGestPessoas (capacidade em gestão), iGovTI (governança e gestão de TI), iGestTI (capacidade em gestão de TI), iGovContrat (governança e gestão de contratações), iGestContrat (capacidade em gestão de contratações), iGovOrcament (governança e gestão orçamentária) e iGestOrcament (capacidade em gestão orçamentária).

Em (ANATEL - Acesso à Informação, 2024) é possível acesso a: Informações Institucionais; Programas, Ações, Atividades e Projetos implementados; Participação Social; Resultados de Inspeções, Auditorias, Prestações e Tomadas de Contas; rol das informações classificadas em cada grau de sigilo; tratamento de dados pessoais; além de área específica do Sistema de Governança e Gestão da Anatel.

No Projeto 903171, ciclo 2021-2022, a CGU concluiu que a Anatel: possui normativos a se coadunar com princípios de transparência; realiza acompanhamento do seu desempenho e promove a transparência ativa do monitoramento; mostra-se presente nas principais redes sociais, divulgando as informações de sua operação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar políticas públicas é um processo complexo e, ao mesmo tempo, iterativo e dinâmico, sujeito a desafios e obstáculos. Nesse contexto, a implementação eficaz de instrumentos regulatórios se mostra essencial para garantir a conformidade com as regulamentações, para proteger os consumidores e assegurar a integridade.

A avaliação da implementação procede à análise de riscos internos e externos da regulação. Se pauta por apontar processos da execução da política, a transformar insumos em produtos à sociedade, por meio de análise retrospectiva de efeitos e dos impactos de regulamentos após ter havido a implementação dos processos.

Na pesquisa, buscou-se reunir evidências a assegurar comprometimento da Anatel na adequação de processos do ciclo regulatório às novas exigências normativas do Governo Federal, atender às exigências e resultados das aferições dos órgãos de controle e assegurar alinhamento às melhores práticas da OCDE.

No desenvolvimento das considerações ao longo do trabalho de pesquisa, foram utilizados, sempre que possível, resultados das diligências e avaliações feitas pela Controladoria Geral e pelo Tribunal de Contas, todos da União.

Foi observado o redesenho da estrutura de processos na Anatel. Buscou-se

ressaltar o conjunto de etapas e procedimentos para elaborar, implementar, monitorar as normas e os regulamentos que regem as telecomunicações, de forma a promover eficiência, a transparência, a prestação de contas e a responsabilização, nos termos da Política de Governança, por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Quanto à estrutura processual, foram ressaltadas questões pontuais e relevantes dos processos de: acompanhamento e controle, fiscalização regulatória, processo sancionatório, qualidade de serviços, defesa do consumidor, planejamento estratégico, processos decisório e de regulamentação, a evidenciar a organização, a definição de procedimentos e a adequação de processos regulatórios.

Foram apresentadas evidências de conformidade aos comandos da Lei Geral das Agências Reguladoras Federais, que visa aprimorar a atuação e assegurar maior autonomia, transparência e eficiência na regulação feita pela Agência. Foram tecidas considerações acerca de Agenda Regulatória, Autonomia, Defesa do Consumidor, Ouvidoria na Anatel, Participação Social, Planos Estratégico e de Gestão, Processo Decisório, Programa de Integridade e Riscos Regulatórios, temas afetos à LGA.

Em cada item pesquisado, uma vez encontradas evidências confirmatórias, buscou-se apresentar subsídios à interpretação do objetivo dos comandos da LGA, diante de ponderações fundamentadas. Os comentários inseridos foram apoiados em referências bibliográficas, referentes à organização, à governança, ao processo decisório, ao uso dos instrumentos e da participação social.

Em suma, do disciplinamento afeto às Agências Reguladoras Federais, buscou-se apontar indícios de terem sido implematadas questões-chaves como:

- **Estrutura Organizacional e Responsabilidades:** Definição da estrutura organizacional e responsabilidades, para garantir coordenação eficaz e tomada de decisões transparentes.
- **Transparência e Acesso à Informação:** informações relevantes do governo estejam acessíveis aos cidadãos, promovendo transparência e prestação de contas.
- **Ética e Integridade:** políticas e diretrizes para promover a ética e a integridade no serviço público, incluindo medidas de prevenção e combate à corrupção.
- **Gestão de Riscos:** processos para identificar, avaliar e gerenciar os riscos, garantindo a eficácia e a eficiência na consecução dos objetivos institucionais.
- **Controle Interno:** monitoração do desempenho organizacional para garantir cumprimento das leis e regulamentos e identificar áreas de melhoria.
- **Participação e Colaboração:** participação dos interessados no processo de formulação e implementação, com incentivos à colaboração e ao engajamento da sociedade civil.

Por sua vez, o processo de aplicação prática das regulamentações, para supervisionar e controlar a regulação, é realizado por meio de mecanismos utilizados para alcançar objetivos regulatórios e garantir cumprimento de regras estabelecidas.

Não se limitando a, procurou-se evidências de mecanismos destinados a: participação social e inclusão de interessados no processo regulatório e de decisão; criação de canais de comunicação para receber consultas e reclamações; prestação de contas da utilização de recursos e transparência dos processos; acompanhamento do planejamento regulatório e processos em tramitação.

Ainda, cabe dizer que a "teoria responsiva" ressalta a importância de respostas adaptativas e sensíveis às necessidades e circunstâncias do ambiente regulado, em evolução, e as regulamentações devem ser adaptáveis e flexíveis às mudanças.

Foram apontadas inovações da Anatel de ser possível tratar descumprimentos à legislação, tanto alinhados ao Regulamento de Fiscalização Regulatória, por meio da Teoria Responsiva, quanto ao considerar a consensualidade de Termos de Ajustes de Condutas e das Obrigações de Fazer, como meios alternativos de cumprimento de obrigações violadas, aptos a satisfazer o interesse público.

Para cada tópico da pesquisa, com relação aos resultados das consultas na página de internet da Anatel, foram indicados meios de acesso aos respectivos conteúdos, cujos endereços de acesso constam das referências bibliográficas.

Contudo, apesar de restarem evidentes indícios de ter havido eficiência na implementação e estar em uso os instrumentos regulatórios, o desafio ainda é grande, pois estes devem apoiar o cumprimento da missão institucional da Agência.

A Lei Geral de Telecomunicações, LGT, Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, prescreve que o Poder Público deve assegurar, a toda a população, tarifas e preços razoáveis, em condições adequadas. Os cidadãos brasileiros têm direito de que os planos de serviços sejam cada vez mais adaptáveis às capacidades econômicas e às necessidades de consumo. Em suma, os instrumentos regulatórios devem refletir em melhores custos e melhor atender às necessidades legítimas do cidadão brasileiro.

Ademais, houve a reedição do Programa de Fortalecimento da Capacidade para Gestão em Regulação, por meio do Decreto nº 11.738, de 18 de outubro de

2023, que visa tornar o processo regulatório mais responsivo às demandas sociais.

Um dos objetivos do programa é reduzir o custo Brasil, que passa pela redução de custos regulatórios. O tema pode ser ampliado com novas orientações da Estratégia Nacional de Boas Práticas Regulatórias, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, MDIC, em consulta pública.

Esta pesquisa serve de insumo a estudo, mais estrito, seja na avaliação *ex post* da efetividade de instrumentos; seja por buscar reduzir custos de transação que oneraram os regulatórios; seja por refletir acerca de fontes de benchmarking a ressaltar formas inovadoras de avaliação e monitoramento; ou por meio de análise *ex ante*, a perseguir formas de gestão mais eficiente de processos do ciclo regulatório, como meios a tornar possível acesso amplo da população às Telecomunicações.

Por fim, é da natureza do relatório de execução de pesquisa que as considerações finais advenham da apresentação de evidências com indícios aptos a trazer subsídios às considerações finais sobre os objetivos do trabalho. Diante disso, e por todo o exposto, tendo a Agência não só adimplido aos aspectos pesquisados, mas diante de evidências do uso de instrumentos que apoiam mecanismos de liderança, estratégia e controle aptos a avaliar, direcionar e monitorar a gestão administrativa, a pesquisa logrou êxito em encontrar indícios de que a Anatel tem se engajado em tornar mais eficientes os processos do ciclo regulatório.

Fontes Bibliográficas

- Alketa, P., & Vieira, A. S. (2015). **AGÊNCIAS REGULADORAS INDEPENDENTES?**
 Fonte: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/180413_desafios_da_nacao_artigos_vol2_cap31.pdf
- ANATEL - **Acesso à Informação**. (04 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao>
- ANATEL - **Acompanhamento e Controle**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acompanhamento-e-controle>
- ANATEL - **Agenda**. (03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/regulado/agenda-regulatoria/2023-2024>
- ANATEL - **Agenda Regulatória**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/regulado/agenda-regulatoria>
- ANATEL - **ARR do RASA**. (03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-publica-relatorio-de-avaliacao-de-resultado-regulatorio#:~:text=O%20Regulamento%20de%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20de,regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servi%C3%A7os%20de%20telecomunica%C3%A7%C3%B5es>
- ANATEL - **ARR Regulamento Geral de Numeração**. (03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-publica-relatorio-de-avaliacao-de-resultado-regulatorio-1>
- ANATEL - **Cadeia de Valor**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico/cadeia-de-valor>
- ANATEL - **Carta de Serviços**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/agencia-nacional-de-telecomunicacoes>
- ANATEL - **Conselho Diretor**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/composicao/conselho-diretor>
- ANATEL - **Manual de Boas Práticas Regulatórias**. (15 de 03 de 2018). Fonte: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/regulacao/boas-praticas-regulatorias/manual-de-boas-praticas-regulatorias/manualbpr-anatel.pdf/view>
- ANATEL - **Manual de Boas Práticas Regulatórias. (2018). Anatel - Manual de Boas Práticas Regulatórias**. Fonte: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/regulacao/boas-praticas-regulatorias/manual-de-boas-praticas-regulatorias/manualbpr-anatel.pdf>
- ANATEL - **Normativos Expedidos**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/regulamentacao>
- ANATEL - **Obrigações de Fazer**. (2023). Obrigações de Fazer. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/regulado/acompanhamento-e-controle/obrigacoes-de-fazer>
- ANATEL - **Ouvidoria**. (03 de 2024). Fonte: https://www.gov.br/anatel/pt-br/canal_atendimento/ouvidoria
- ANATEL - **Participação Social**. (12 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social>

- ANATEL - **Planejamento Estratégico**. (15 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico>
- ANATEL - **Plano de Gestão Tático**. (03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico/plano-de-gestao>
- ANATEL - **Plano de Integridade**. (15 de 03 de 2022). Fonte: https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO4Ki4FzH-_07tJtLTdtEvJuW8J8_D0X9li0apObTyM31cem4vAZ53UEpin0HI7jA--7qwU3xO0sG77ewPIHloyj
- ANATEL - **Plano Estratégico**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://sistemas.anatel.gov.br/anexar-api/publico/anexos/download/e3241ae37bc6426b6042e1baef5b6259>
- ANATEL - **Produtos e Resultados Gerados. (03 de 2024). Produtos e Resultados Gerados**. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/produtos-e-resultados-gerados>
- ANATEL - **Qualidade dos Serviços**. (16 de 03 de 2024). Qualidade dos Serviços. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/dados/qualidade/qualidade-dos-servicos>
- ANATEL - **Receitas e Despesas**. (15 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/receitas-e-despesas>
- ANATEL - **Regulamento de Fiscalização Regulatória**. (15 de 03 de 2024). Fonte: Anatel: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-aprova-regulamento-de-fiscalizacao-regulatoria>
- Anatel - **Regulamento de Fiscalização Regulatória. (12 de 03 de 2024). Resolução nº 746**, de 22 de julho 2021. Fonte: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2021/1561-resolucao-746>
- ANATEL - **Regulamento Geral de Direitos do Consumidor**. (03 de 2023). Fonte: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-anatel-n-765-de-6-de-novembro-de-2023-522171563>
- ANATEL - **Relatório Anual**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorio-anual>
- ANATEL - **Relatórios de Gestão**. (18 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios-de-gestao>
- ANATEL - **Resolução Interna Anatel nº 8**. (2021). Fonte: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes-internas/1511-resolucao-interna-8>
- ANATEL - **Reuniões do Conselho Diretor**. (15 de 03 de 2024). Reuniões. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/composicao/conselho-diretor/reunioes>
- ANATEL - **Sobre o RQUAL. (18 de 03 de 2024). Fundamentação Teórica**. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/dados/qualidade/qualidade-dos-servicos/sobre-o-rqual>
- ANATEL - **Termos de Ajustamento de Conduta**. (22 de 03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/regulado/acompanhamento-e-controle/conheca-os-termos-de-ajustamento-de-conduta-tacs>

- ANATEL - **Transparência e Prestação de Contas**. (04 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>
- ANATEL. (15 de 10 de 2023). **Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações - RQUAL**. Fonte: Resolução nº 717, de 23 de dezembro de 2019: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2019/1371-resolucao-717>
- Bonacorsi, J. P. (2017). **Acordos para Ajuste de Conduta em Processos Punitivos das Agências Reguladoras**. São Paulo: Saraiva.
- Brasil - **Instrução Normativa nº 154**. (2019). Instrução Normativa nº 154, de 20 de março de 2020. Fonte: Brasil: <https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/governanca-regulatoria/gestao-do-estoque-regulatorio>
- Brasil - **Planejamento Estratégico da Anatel**. (2023). pp. <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico>.
- Brasil - **Qualireg. (2021). Resultado Consolidado dos diagnósticos do Programa de Aprimoramento da Qualidade de Regulação**. Fonte: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/qualireg/arquivos/diagnostico-da-capacidade-institucional-para-regulacao-qualireg.pdf>
- Casa Civil. (15 de 03 de 2024). **Avaliação de Políticas Públicas - Guia Prático de Análise ex post**. Fonte: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view>
- CGU - Projeto 903171. (19 de 03 de 2024). **Resultado Consolidado dos diagnósticos do Programa de Aprimoramento da Qualidade da Regulação Brasileira – QualiREG**. Fonte: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/qualireg/arquivos/diagnostico-da-capacidade-institucional-para-regulacao-qualireg.pdf>
- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2020). **Planejamento Estratégico: Da intenção aos resultados**. . São Paulo: Atlas.
- FalaBR. (03 de 2024). Fonte: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/falabr>
- FONSECA, J. J. (03 de 02 de 2002). **O que é pesquisa documental? Fonte: Metodologia da pesquisa científica**: <https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5114>
- Guimarães, L. G. (09 de 2020). **Comentários sobre a Lei Geral das Agências**. Revista Brasileira de Direito Público – RBDP, pp. p. 85-115.
- MANTOVANI, J. R. (2018). **A autonomia da agência reguladora de saneamento e energia do Estado de São Paulo (ARSESP): teoria e prática**. . p. 63 f. .
- Mariana, C. (2016). **Compromisso de ajustamento de conduta e eficiência administrativa**. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Marini, C. (2010). **Estudo sobre a organização da Ouvidoria**. Fonte: https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=38526&shelfbrowse_itemnumber=19862
- Meneguim, F. B., & Dantas, G. B. (2020). **Como aprimorar a qualidade regulatória : modelos de maturidade**. Fonte: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/578916>

- Ministério da Economia. (2022). **O que são custos regulatórios**. pp. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/air/pilulas-do-conhecimento/pilulas-do-conhecimento-n-9.jpg/view>.
- MOREIRA NETO, D. F. (2008). **Novas tendências da democracia: consenso e direito público na virada do século — o caso brasileiro**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, p. 2.
- OCDE - **Governança dos Órgãos Reguladores**. (2020). pp. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/d5c40a68-pt/index.html?itemId=/content/component/d5c40a68-pt>.
- OCDE - **Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança. (2012)**. Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança.
- OCDE. (2020). **Avaliação da OCDE sobre Telecomunicações e Radiodifusão no Brasil**.
- Oliveira, L. F. (2020). **Planejamento da produção normativa das agências reguladoras: uma análise empírica sobre a utilização das agendas regulatórias**. Fonte: FGV Direito: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31919>
- Palma, J. B. (2015). **Sanção e acordo na Administração Pública**. São Paulo: Malheiros, 201. São Paulo: Malheiros.
- PECI, A. (. (2018). **Agenda regulatória na prática: uma análise das políticas adotadas por agências reguladoras nos últimos 20 anos**. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBAPE/FGV. Rio de Janeiro.
- SEI. (12 de 12 de 2023). **Sistema Eletrônico de Informações**. Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/centrais-de-conteudo/processo-eletronico>
- TCU - **10 passos para a Boa Gestão de Riscos**. (2018). Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>
- TCU - **Avaliação da Maturidade na Gestão de Riscos**. (2018). Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>
- TCU - **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**. (2021). Fonte: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/levantamento-integrado-de-governanca-do-tcu>
- TCU - **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. (2018). Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>
- TCU - TACs, 2. (03 de 2024). **TCU aprova termo de ajustamento de conduta entre Anatel e Algar**. Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-aprova-termo-de-ajustamento-de-conduta-entre-anatel-e-algar.htm>
- Vieira e Barreto, J. B. (2019). Governança, Gestão de Riscos e Integridade. Brasília
- Voronoff, A. (2018). **Direito administrativo sancionador no Brasil: justificção interpretação e aplicação**. Belo Horizonte: Fórum - ISBN: 9788545004875. Fonte: Fórum, 2018. .