

# O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO e o processo de desestatização e regulação no Brasil



**Adalberto Santos de Vasconcelos**

Auditor federal de Controle Externo;

Secretário de Fiscalização e Desestatização do TCU

RESUMO: A atuação do Tribunal de Contas da União no controle externo dos processos de desestatização e de regulação dos setores de infraestrutura fica por conta de unidades técnicas especializadas. A organização da Corte de Contas é consequência das alterações realizadas pelo Poder Executivo na estrutura do Estado e na necessidade de especialização do quadro técnico do TCU para acompanhar esse objeto de controle. O presente texto tem por objetivo contextualizar a atuação do TCU na fiscalização dos processos de desestatização e regulação, considerando os preceitos constitucionais e as alterações ocorridas na administração pública, bem como os normativos internos que regulamentam os procedimentos de fiscalização adotados.

**ABSTRACT:** *The role of the Brazilian Court of Audit (TCU) in the oversight of the privatization and regulation of the infrastructure sectors is carried out by specialized technical units. The Court's organization is a consequence of the changes made by the Executive Branch in the structure of Government as well as of the need to have a specialized technical staff in TCU to monitor this object of control. The purpose of this text is to show TCU's place regarding the audit of the privatization and regulation processes, taking into consideration the constitutional principles and the changes occurred in the public administration, as well as the internal norms that regulate the oversight procedures adopted.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

Controle Externo; Controle da Regulação; Fiscalização da Desestatização; Tribunal de Contas da União.

**KEYWORDS:** *Oversight; Regulation Control; Privatization Audit; Brazilian Court of Audit.*

A reforma gerencial da administração pública federal, iniciada nos anos 1990, teve por objetivo a redução dos investimentos públicos e a melhoria da eficiência do Estado. Devido à crise fiscal e à baixa capacidade de investimento, a prestação de serviços de infraestrutura, que demanda capital intensivo, foi transferida para grupos privados mediante processos de desestatização. Assim, o Estado, até então provedor dos serviços públicos, mormente nos setores de energia, telecomunicações e transportes, estaria apto a focar seus investimentos em funções típicas de Estado, isto é, educação, saúde, previdência e assistência, e atuar como regulador dos serviços delegados à iniciativa privada. Segundo Bresser Pereira (1996), “a crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo; a globalização tornou imperativo redefinir suas funções”.

Em 12 de abril de 1990, por meio da Lei nº 8.031, foi instituído no Brasil o Programa Nacional de Desestatização (PND), que teve por finalidade: a alienação de participações societárias; a abertura de capital de empresas estatais; a transformação, incorporação, fusão ou cisão dessas empresas; o arrendamento, locação, comodato ou cessão de bens e instalações, e a dissolução de empresas ou desativação parcial de seus empreendimentos, com a consequente alienação de seus ativos.

Além de alterar substancialmente o foco da atuação do Estado, o programa de desestatização buscava: adequar o país à realidade político-econômica da década de 1990, a qual, em razão da baixa capacidade de investimento, demandava a delimitação do tamanho do Estado; a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de executar as decisões políticas, e o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar. Os leilões de ações de empresas estatais, com a definição do preço mínimo baseado em avaliações feitas por consultores independentes, foram, inicialmente, a forma de desestatização

mais utilizada no Brasil. A par de existir previsão legal para concessão, permissão e autorização de serviços públicos desde a Lei do PND, essas formas de delegação somente foram adotadas após a sanção das Leis nº 8.987 e nº 9.074, ambas de 1995. Posteriormente, com a edição da Lei nº 11.079/2004, as parcerias público-privadas (PPP) foram positivadas como uma nova forma de contratação pela administração pública.

Os leilões de ações de empresas estatais, com a definição do preço mínimo baseado em avaliações feitas por consultores independentes, foram, inicialmente, a forma de desestatização mais utilizada no Brasil

O Brasil, em paralelo ao processo de privatização, promoveu a delegação de serviços públicos nos principais setores de infraestrutura.

No setor de energia, procedeu-se à assinatura de contratos de concessão com empresas de distribuição, de transmissão e de geração de energia elétrica, bem como a licitação de novos empreendimentos. Além disso, na área de petróleo e gás, deu-se a licitação de blocos para exploração e produção de petróleo e gás natural e foram firmados, com a Petrobras, contratos de

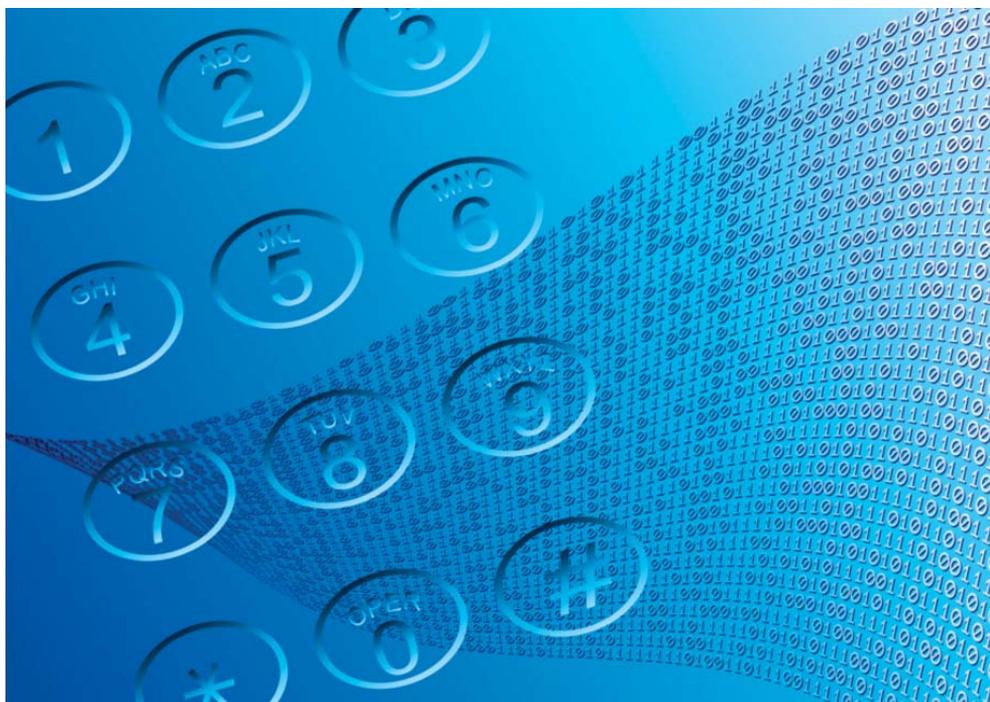
concessão, de exploração, de desenvolvimento e de produção em novas áreas.

A privatização do Sistema Telebrás, com a concessão dos serviços de telefone fixo comutado local e de longa distância, aliada à autorização para atuação de empresas de telefonia móvel no Brasil, destacaram-se como as principais ações de desestatização na área de telecomunicações. A prestação de serviços no setor de transporte rodoviário foi significativamente alterada após a privatização e concessão de rodovias federais, haja vista o maior controle na qualidade e no custo repassado ao usuário. Ademais, passou-se a fiscalizar questões relacionadas à alocação de riscos das partes, ao passivo ambiental, à qualidade da prestação do serviço e à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro para a definição dos valores decorrentes dos reajustes e das revisões das tarifas de pedágio.

Para fazer frente ao novo arranjo institucional, no qual a iniciativa privada assumiu a prestação de serviços públicos, a competência de fiscalizar

e normatizar a prestação desses serviços passou a ser dos entes reguladores.

As agências reguladoras são autarquias especiais, vinculadas a ministérios supervisores. Foram criadas com o objetivo de regular os setores mediante a definição de critérios que assegurem modicidade tarifária, qualidade dos serviços fornecidos, transparência e controle social, estímulo à competição, continuidade na execução do serviço, remuneração justa do capital investido e sustentabilidade ambiental. Considerando a importância das agências para garantir o equilíbrio do novo modelo de prestação de serviços públicos, a criação e o aparelhamento dessas instituições deveriam ter antecedido a definição do marco legal e o início das privatizações e concessões. No Brasil, no entanto, o processo seguiu ordem inversa. Em decorrência, persistem ainda hoje entraves regulatórios relacionados a contratos assinados antes da definição das normas que regeriam as operações concedidas, tais como os identi-



ficados principalmente no setor de transportes. Fiscalizar, acompanhar e discutir as questões regulatórias implicou a necessidade de adaptação e maior profissionalização das instituições responsáveis pelo controle externo, em sentido amplo: o Ministério Público, o Poder Judiciário, as Assembleias Legislativas, por intermédio dos Tribunais de Contas Estaduais, e o Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU).

A atuação do TCU no controle externo das agências reguladoras tem como principal objetivo assegurar a efetiva e regular aplicação dos recursos públicos, em benefício da sociedade. As ações do TCU baseiam-se em competência definida nos artigos 70 e 71 da Constituição Federal, especialmente no que se refere à realização de auditorias operacionais e à prestação de contas de pessoa jurídica, pública ou privada, que gerencie ou administre bens e valores públicos pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

O controle externo sobre setores regulados tem por fim precípuo atestar a regularidade, eficiência, transparência e melhoria da gestão do setor de infraestrutura federal, principalmente quando decorre da atuação das agências reguladoras e dos entes responsáveis pela formulação de políticas públicas, pelo planejamento da expansão e da operação dos serviços.

As duas primeiras normas editadas pelo Tribunal para disciplinar o controle do processo de desestatização foram a Instrução Normativa nº 7/1994 e a de nº 10/1995, que dispunham, respectivamente, sobre a fiscalização dos processos de privatização de empresas incluídas no PND e das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos. Essas normas foram substituídas pela Instrução Normativa nº 27/1998, que, de forma consolidada, abrange a fiscalização dos processos de desestatização, incluídas as formas de delegação de serviços públicos.

Posteriormente, foram publicadas normas



que disciplinavam a fiscalização de processos específicos, tais como as Instruções Normativas nº 43/2002, que trata do acompanhamento dos processos de revisão tarifária periódica dos contratos de concessão dos serviços de distribuição de energia elétrica, e nº 46/2004, que versa sobre a fiscalização dos processos de concessão para exploração de rodovias federais. Após a edição da Lei nº 11.079/2004, foi editada a Instrução Normativa nº 52/2007, que dita como se dará o controle e a fiscalização, pelo TCU, dos procedimentos de licitação, contratação e execução contratual de parcerias público-privadas.

Para alcançar os resultados esperados – correção de eventuais irregularidades, falhas ou inconsistências com o menor custo para a



sociedade e para o processo regulatório –, o controle realizado nos processos de desestatização acontece de forma concomitante, sempre no intuito de prevenir a ocorrência de danos irremediáveis.

Em processos de outorga, cabe ao TCU fiscalizar o cumprimento dos pré-requisitos legais exigidos na desestatização, a viabilidade técnico-econômica e financeira do projeto, bem como as implicações ambientais inerentes ao negócio em questão. Além desses aspectos, analisam-se a legalidade do edital e sua consonância com os estudos de viabilidade técnica e econômico-financeira, as etapas de habilitação de interessados e de julgamento de propostas, acompanhando-se, por fim, a assinatura dos contratos.

No acompanhamento da execução dos contratos de desestatização existentes, examinam-se as condições inicialmente pactuadas e os possíveis efeitos, sobre tais avenças, das alterações técnicas e seus eventuais reflexos nos cenários econômico-financeiros. O foco do controle externo é nos processos de revisão e reajustes tarifários, na qualidade e na universalização da prestação dos serviços concedidos.

O TCU fiscaliza o procedimento licitatório com o objetivo de garantir a transparência e a observância dos princípios da legalidade, isonomia, publicidade, moralidade e competitividade. Adicionalmente, a ação do Tribunal verifica a vinculação do processo ao instrumento convocatório e julgamento objetivo, com a seleção da proposta mais vantajosa, de modo a assegurar aos interessados igualdade de oportunidade e de tratamento.

Outro aspecto relevante a ser considerado é o desempenho do regulador. Quanto a esse ponto, influi significativamente a capacidade da entidade em gerir suas competências e apresentar soluções técnicas satisfatórias e ágeis frente às evoluções do mercado. A independência funcional e a neutralidade, premissas básicas do funcionamento das agências reguladoras, induzem à transparência dos seus atos e à esperada busca por incentivos regulatórios. Nesse sentido, todas as ações do Tribunal têm-se pautado em aferir o desempenho adequado dessas entidades de acordo com suas finalidades legais.

Por não ter o mesmo nível de informações que as firmas reguladas, para incentivar as concessionárias e permissionárias a prestarem melhores serviços a preços justos, o órgão regulador é obrigado a tomar decisões subordinadas ao conjunto de informações fornecidas pelos regulados (JENSEN e MECKLING, 1976; WILLIAMSON, 1989). Assim, torna-se imprescindível o estabelecimento de mecanismos para contrabalançar as desvantagens de informação e os problemas daí decorrentes.

Havendo incerteza e risco moral nas relações entre reguladores e regulados, e sendo os contratos notoriamente passíveis de lacunas e imperfeições, seria indispensável a utilização, pelo regulador, de sistemas de informação, incentivo, monitoramento, controle e punições para tornar as informações fornecidas pelos regulados mais confiáveis e acessíveis.

O órgão regulador não é infalível, seja por estar sujeito à informação declaratória das concessionárias, seja por não estar isento de cometer erros ou desvios de finalidade ou, ainda, seja pela possibilidade de ser capturado por grupos de interesse. Nesse aspecto, deve-se destacar que eventuais impropriedades, irregularidades, imprecisões e equívocos, porventura cometidos pelos órgãos reguladores, podem vir a lesar tanto os usuários finais do serviço regulado quanto à própria concessionária, assim como o poder público. Diante desses riscos, é essencial a exigência de maior capacidade das agências reguladoras no sentido de prestar contas e responder por seus atos e pelo uso dos recursos sob sua gestão.

As impropriedades cometidas pelos órgãos reguladores, contudo, não são de fácil detecção pelas instituições de controle, pois tais inconsistências geralmente se referem a questões intrínsecas aos procedimentos regulatórios, como: i) emprego incorreto de uma determinada metodologia; ii) erros algébricos constantes de memoriais de cálculos; iii) falta de coerência na técnica empregada para atingir os objetivos buscados; iv) não conformidade entre o que a agência realmente fez e o que se propôs a fazer. Para a detecção de impropriedades são necessárias várias auditagens em planilhas, relatórios e estudos técnicos. É nesse ponto que reside a importância da atuação do TCU, porquanto adentra nas fórmulas empregadas pelo regulador, avaliando a exatidão, a consistência e a coerência dos estudos elaborados pelo poder concedente ou pelos órgãos reguladores.

A fiscalização típica do controle externo, no

entanto, não é sinônimo e nem pode ser confundida com a de regulação do mercado, como podem alegar alguns. Ainda, não significa substituir o regulador nas funções que lhe são próprias; não implica afirmar que o TCU seja órgão certificador ou instância revisora dos atos praticados pelos órgãos reguladores; não é causa de insegurança jurídica ou regulatória que possa aumentar as tarifas ou a percepção de riscos por parte dos investidores. Pelo contrário, se há falhas na regulação e o TCU as identifica tempestivamente, propondo as medidas cabíveis para que sejam sanadas, com o menor custo para o processo regulatório e para a sociedade, há de se reconhecer o papel do controle externo como indutor de uma regulação estável e fundada nas leis e normas que regem determinado setor.

A fiscalização do TCU tem incidido sobre a atuação das agências reguladoras, observadas as competências legais dessas autarquias

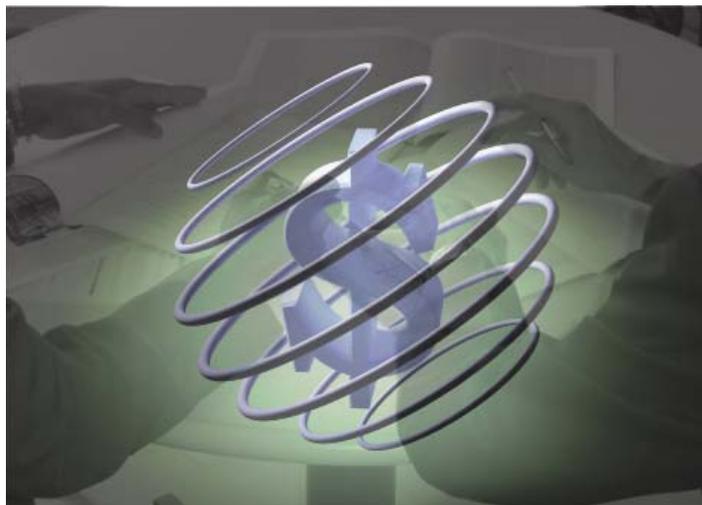
O órgão regulador não é infalível, seja por estar sujeito à informação declaratória das concessionárias, seja por não estar isento de cometer erros ou desvios de finalidade ou, ainda, seja pela possibilidade de ser capturado por grupos de interesse

especiais e sempre respeitadas suas escolhas regulatórias. As deliberações do Tribunal têm-se voltado para requerer fundamentação técnica às medidas adotadas pelos entes reguladores, dado que discricionariedade não se confunde com arbitrariedade, razão pela qual é exigida a motivação dos atos emanados pelos gestores públicos.

Ressalte-se que num estado democrático de direito, a independência e a autonomia de um ente governamental não se contrapõem à necessária transparência e ao controle externo, mas antes são elementos complementares. O que não se pode desconsiderar é que, de forma mediata ou imediata, os atos de regulação e de fiscalização das agências sobre os concessionários de serviços públicos causam reflexos sobre o erário ou sobre os usuários. Tanto assim que a fiscalização insuficiente ou inadequada dos contratos pode gerar situações de desequilíbrio econômico-financeiro, com reflexos na tarifa cobrada dos usuários.

Além da possibilidade de examinar os processos de concessão, acompanhar a execução dos contratos celebrados e realizar fiscalizações por iniciativa própria, muitos são os procedimentos instaurados no TCU por força de solicitações externas, em especial do Congresso Nacional e do Ministério Público Federal, bem como a análise de denúncias ou representações de licitantes. Inicialmente, a ação fiscalizadora do TCU era realizada de forma pontual e descentralizada nas unidades técnicas regionais, com foco nos procedimentos adotados pelos gestores do Programa Nacional de Desestatização (PND). Em 1995, dada à irreversibilidade do processo de desestatização e o volume de recursos públicos envolvidos, o Tribunal criou Grupo de Trabalho para centralizar, acompanhar e examinar os processos de privatização que já tramitavam na Casa. Entendeu-se, à época, que a obtenção de resultados eficazes dependia da especialização do corpo técnico.

Os resultados daí provenientes demonstraram a



necessidade de uma unidade especializada. A primeira criada foi a Secretaria de Fiscalização de Desestatização (Sefid), instituída a partir do disposto na Resolução TCU nº 140/2000 (BRASIL, 2000). Em 23 de dezembro de 2010, o Tribunal de Contas da União editou a Resolução nº 240/2010, a qual prevê, na estrutura da Secretaria-Geral de Controle Externo, duas Secretarias de Fiscalização de Desestatização e Regulação, com o objetivo de atuar na fiscalização e na avaliação da outorga de obras e serviços públicos e de atividades econômicas dos setores de infraestrutura, de logística e de saúde suplementar, da execução dos respectivos contratos, da regulação setorial, da atuação dos entes reguladores e das privatizações de empresas estatais.

A Sefid 1 terá como competência acompanhar, examinar e instruir processos referentes às áreas de transporte terrestre, transporte aquaviário e portos secos, transporte aéreo e saúde suplementar. À Sefid 2 competirá o acompanhamento, o exame e a instrução de processos referentes às áreas de energia elétrica, petróleo, gás e telecomunicações.

Além de alterar a estrutura funcional de modo a contemplar uma unidade especializada, o



TCU adotou diversas ações de treinamento e de sistematização do conhecimento sobre regulação e seu controle. Desde a criação da Sefid já foram realizados dois cursos de pós-graduação focando o tema regulação e cinco projetos de acompanhamento sobre matérias regulatórias: concessão de rodovias, revisões periódicas no setor de energia, parcerias público-privadas, e, mais recentemente, um projeto para acompanhamento do pré-sal.

O TCU patrocinou, ainda, o Projeto para Modernização do Controle Externo da Regulação, cujo objetivo foi o aperfeiçoamento do modelo

de controle externo para a área de regulação de infraestrutura. Esse projeto surgiu da identificação de oportunidades de aperfeiçoamento do trabalho que estava sendo realizado pelo TCU, não somente em áreas já sob o acompanhamento do Tribunal, mas também sobre novos objetos de controle externo da atividade regulatória estatal na área de infraestrutura.

O projeto foi idealizado para atender tanto a ações de diagnóstico da atuação do TCU e dos entes reguladores quanto a ações de desenvolvimento e sustentabilidade dos processos de trabalho criados ou aperfeiçoados após a adoção dos produtos previstos.

O Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação identificou as competências profissionais e a infraestrutura técnica necessária para adoção de uma sistemática de fiscalização abrangente de processos de delegação de serviços públicos com foco no controle externo do regulador.

Por fim, vale ressaltar que a fiscalização do TCU tem buscado resguardar a União, os concessionários e os futuros usuários de problemas de difícil solução após a consolidação dos contratos. A análise técnica tem-se pautado em dar garantias mínimas de fidedignidade aos valores balizadores dos procedimentos licitatórios. Nesse sentido, além de corresponder às competências constitucionais e legalmente instituídas, proporciona segurança jurídica aos agentes (poder concedente, investidores e usuários de serviços públicos), induz a correta gestão das questões regulatórias, quando são identificadas quaisquer irregularidades, e fortalece a atuação da agência.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990**. 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8031.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8031.htm)>. Acesso em 4 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e de permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987cons.htm)>. Acesso em 4 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995**. 1995a. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9074cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9074cons.htm)>. Acesso em 4 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>. Acesso em 4 ago. 2010.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa nº 7, de 29 de novembro de 1994**. 1994. Dispõe sobre a fiscalização dos processos de privatização de empresas incluídas no Programa Nacional de Desestatização criado pela Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT1994-007.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT1994-007.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 10, de 22 de novembro de 1995**. 1995. Dispõe sobre a fiscalização, no âmbito da Administração Pública Federal, das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT1995-010.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT1995-010.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 27, de 2 de dezembro de 1998**. 1998. Dispõe sobre a fiscalização pelo Tribunal de Contas da União dos processos de Desestatização. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090624/INT1998-027.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090624/INT1998-027.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 43, de 3 de julho de 2002**. 2002. Dispõe sobre o acompanhamento pelo Tribunal de Contas da União dos processos de revisão tarifária periódica dos contratos de concessão dos serviços de distribuição de energia elétrica. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT2002-043.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT2002-043.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 46, de 25 de agosto de 2004**. 2004. Dispõe sobre a fiscalização, pelo Tribunal de Contas da União, dos processos de concessão para exploração de rodovias federais, inclusive as rodovias ou trechos rodoviários delegados pela União a estado, ao Distrito Federal, a município, ou a consórcio entre eles. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT2004-046.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT2004-046.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 52, de 4 de julho de 2007**. 2007. Dispõe sobre o controle e a fiscalização de procedimentos de licitação, contratação e execução contratual de Parcerias Público-Privadas (PPP), a serem exercidos pelo Tribunal de Contas da União. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090122/INT2007-052.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090122/INT2007-052.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Resolução nº 140, de 13 de dezembro de 2000**. 2000. Dispõe sobre a estrutura e as competências das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20090123/RES2000-140.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20090123/RES2000-140.doc)>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Resolução nº 240, de 23 de dezembro de 2010**. 2010. Dispõe sobre a estrutura e as competências das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20110121/RES2010-240.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20110121/RES2010-240.doc)>. Acesso em: 27 dez. 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma da Administração Pública. In: \_\_\_\_\_. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996. P. 269-294. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2010.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Rochester, NY, v. 3, n. 4, p. 1-78, 1976.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo Nacional de Cultura Económica, 1989.