

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO ENA
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO SC
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM CONTROLE
EXTERNO NAS CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

HÉLIO SILVEIRA ANTUNES

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU PARA AS ANÁLISES
DE CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2013**

HÉLIO SILVEIRA ANTUNES

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA
DO TCE-SC PARA AS ANÁLISES DE CONCESSÕES DE
SERVIÇOS PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós- Graduação em controle externo nas concessões de serviços públicos da Fundação Escola de Governo - ENA como requisito para obtenção do título de Especialista em *Controle Externo nas Concessões de Serviços Públicos*.

Orientador: Me. Névelis Scheffer Simão.

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2013**



HÉLIO SILVEIRA ANTUNES

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU PARA AS ANÁLISES
DE CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Monografia aprovada como requisito para obtenção do grau de especialista em *Controle Externo nas Concessões de Serviços Públicos* pela Fundação Escola de Governo EnaBrasil.

Orientador:

Mestre Névelis Scheffer Simão
Instituição Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Coordenação Acadêmica

Claudia Regina Castellano Losso
Fundação Escola de Governo ENABrasil

Florianópolis, 22 de agosto de 2013.



GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO – ENA



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA
INSTITUTO DE CONTAS – ICON/TCESC

O Curso de Especialização em “Controle Externo nas Concessões de Serviços Públicos” é uma iniciativa do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, financiado nos termos da Resolução nº TC 10/2004, sob a Coordenação do Instituto de Contas do TCESC, e desenvolvido pela Escola de Governo Fundação ENA .

Título da Monografia:

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU PARA AS ANÁLISES
DE CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Aluno (a):

Hélio Silveira Antunes

Orientador:

Mestre Névelis Scheffer Simão

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar se o Tribunal de Contas da União-TCU alterou sua estrutura organizacional, se departamentalizando para melhor acompanhar, controlar e fiscalizar as diversas mudanças estruturais ocorridas na administração pública federal, iniciadas em 1990, que objetivaram desestatizar, privatizar e conceder serviços públicos. Assim o trabalho se preocupou em conceituar estrutura organizacional e caracterizar as diversas formas de departamentalização relacionando suas vantagens e desvantagens, em apresentar as alterações na estrutura organizacional do Tribunal de Contas da União – TCU ao longo do tempo voltadas especificamente ao controle e análise técnica nas concessões de serviços públicos e comparou as definições de departamentalização com a estrutura organizacional adotada pelo TCU voltada à regulação e concessões de serviços públicos e analisou, por fim a necessidade da alteração organizacional para melhor controlar. A partir da análise se verificou a necessidade do TCU em se estruturar administrativamente dada as crescentes demandas de controle em uma matéria que teve o seu grau de complexidade e as suas freqüências de eventos aumentados: concessão de serviços públicos realizadas pela União.

Palavras-chave: Controle de Concessões, Estrutura organizacional para o controle externo, Conhecimento técnico em concessões

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma de Departamentalização por Funções	21
Figura 2 – Organograma de Departamentalização por Produtos	23
Figura 3 – Organograma de Departamentalização do por Serviços	24
Figura 4 – Organograma de Departamentalização Geográfica	26
Figura 5 – Organograma de Departamentalização por Cliente	28
Figura 6 – Organograma de Departamentalização por Processo	29
Figura 7 – Organograma de Departamentalização por Projetos	32
Figura 8 – Organograma da Sefid (Secretaria de Fiscalização de Desestatização) Transportes do Tribunal de Contas da União.....	45
Figura 9 – Organograma da Sefid (Secretaria de Fiscalização de Desestatização) Energia do Tribunal de Contas da União	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das alterações da estrutura organizacional e especializações do TCU voltadas às concessões de serviços públicos e à regulação.....	43
Tabela 2 - Valores relacionados à regulação, concessão, agências reguladoras e seus mercados no ano de 2012.....	44

SUMÁRIO

1	INTRUDUÇÃO.....	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	OBJETIVO.....	10
1.3.1	Geral.....	10
1.3.2	Específico.....	10
1.4	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1	CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2	OBJETIVOS E TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	16
3	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - CASO PRÁTICO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	34
3.1	ACOMPANHAMENTO DESCENTRALIZADO DOS PROCESSOS DE DESESTATIZAÇÃO E INÍCIO DA FISCALIZAÇÃO DAS PRIVATIZAÇÕES.....	35
3.2	ACOMPANHAMENTO CENTRALIZADO DO PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO – PND E FISCALIZAÇÃO DE CONCESSÕES..	35
3.3	AUMENTO DO PORTE DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS JÁ DEPARTAMENTALIZADAS.....	38
3.4	ESPECIALIZAÇÃO DO CONTROLE PROATIVO.....	46
4	DEPARTAMENTALIZAÇÃO (CONCEITUAL) E AS ATIVIDADES DE CONTROLE DO TCU VOLTADAS ÀS REGULAÇÕES E CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	49
4.1	ANALISE DA NECESSIDADE DA ALTERAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA MELHOR CONTROLAR CONCESSÕES DE SERVIÇOS PUBLICOS.....	53
5	CONCLUSÃO.....	54
	REFERÊNCIAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

No início dos anos 1990 o governo federal deu início à desestatização no Brasil promovendo a instituição do Programa Nacional de Desestatização – PND, através da edição da Lei nº 8031/1990.

A partir daí, diversas privatizações foram realizadas: Usiminas, Companhia Siderúrgica Nacional, Açominas, Embraer, Escelsa, Sistema Telebrás, Light, Vale do Rio Doce. As concessões de serviços públicos foram normatizadas (Lei nº 8987/1995 e nº 9074/1995) e realizadas a partir de 1995. A União também criou as agências reguladoras dos setores ora concedidos à iniciativa privada: Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica, Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações, ANP – Agência Nacional do Petróleo, ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, Antaq - Agência Nacional de Transportes Aquaviários e Anac – Agência Nacional de Aviação Civil.

Diante deste contexto e considerando as atribuições de controle externo do Tribunal de Contas da União – TCU, se verifica uma nova e crescente demanda por fiscalização no setor de concessões de serviços públicos, o que anteriormente não havia.

As demandas por controle externo em privatizações e concessões se iniciaram através das desestatizações de serviços realizadas pela União, posteriormente e em menor número, pelos estados da federação. Portanto, o TCU foi o primeiro a se preparar para a realização de fiscalizações em concessões de serviços públicos. Daí justifica-se estudar esta instituição por servir de modelo neste assunto.

1.2 JUSTIFICATIVA

Convém análise da necessidade de departamentalização da estrutura organizacional do Tribunal de Contas da União para acompanhar as mudanças ocorridas na nova forma de oferecer serviços públicos e realizar o respectivo e eficiente controle externo nesta modalidade de desestatização: concessões. Cabe também avaliar se houve reestruturação do TCU para a realização do controle externo na área de concessões. Assim, o TCU pode servir de exemplo a outros órgãos de controle que estejam em situação ou com necessidades similares, já enfrentadas pelo próprio TCU em tempos pretéritos, relacionadas a concessões de serviços públicos.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Geral

Verificar se o Tribunal de Contas da União alterou sua estrutura organizacional, se departamentalizando para melhor acompanhar, controlar e fiscalizar as diversas mudanças estruturais ocorridas na administração pública federal, iniciadas em 1990, que objetivaram desestatizar, privatizar e conceder serviços públicos.

1.3.2 Específicos

- Conceituar estrutura organizacional e caracterizar as diversas formas de departamentalização relacionando suas vantagens e desvantagens;
- Apresentar as alterações na estrutura organizacional do Tribunal de Contas da União – TCU ao longo do tempo voltadas especificamente ao controle e análise técnica nas concessões de serviços públicos;
- Comparar as definições de departamentalização com a estrutura organizacional adotada pelo TCU voltada à regulação e concessões de serviços públicos e analisar a necessidade da alteração organizacional para melhor controlar.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia empregada foi a bibliográfica, utilizando-se da consulta de livros, legislação e consulta às normas relacionadas a concessões de serviços públicos bem como matéria relacionada à estrutura organizacional, em especial departamentalização. Também foi verificado o caso prático de departamentalização do Tribunal de Contas da União para o aprimoramento do controle de concessões de serviços públicos, suas resoluções e instruções normativas.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEITO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vasconcelos (1989) e Mintzberg (2003) entendem a estruturação na organização como um processo de desenho, ela é formada por elementos denominados de parâmetros de desenho. Estes elementos influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação desta divisão de trabalho e são dispostos e combinados.

As referências de desenho são disposições e combinações com a finalidade de modelar uma nova estrutura. Elas também podem ser consideradas como componentes básicos da estrutura visto que moldam uma nova estrutura e são parte integrante da própria estrutura. Mintzberg (2003) define ou estabelece estas referências ou parâmetros de desenho como componentes básicos da estrutura organizacional. São elas:

- a) Especialização do trabalho;
- b) Formalização do comportamento;
- c) Treinamento e doutrinação;
- d) Agrupamento das unidades;
- e) Tamanho das unidades;
- f) Sistema de Planejamento e Controle;
- g) Dispositivos de ligação;
- h) Descentralização vertical;
- i) Descentralização horizontal.

Entende-se ser Mintzberg o mais completo autor ao explorar os componentes básicos da estrutura organizacional.

De forma mais reduzida e simplificada, Hall (2004) apresenta três aspectos específicos da estrutura da organização, similares a Stoner (1985), e Vasconcelos (1989):

- a formalização, definida como as normas ou regulamentos que impõem procedimentos concebidos para lidar com os acontecimentos e eventualidades enfrentadas pela organização. Para Hall (2004), a formalização objetiva prever comportamentos. Na organização que possui indivíduos que detém alta capacidade de julgamento e autocontrole, a formalização é baixa, do contrário, será elevada;
- a centralização, que está relacionada à distribuição de poder na organização;
- a complexidade refere-se às estruturas dentro da organização, através das quais os empregados são categorizados. Neste item três elementos são mais frequentemente utilizados para expressar a complexidade: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão no espaço.

Para Hall (2004), a diferenciação horizontal é a compreendida como a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Esta diferenciação pode ser realizada de duas maneiras, variando a abrangência com que o trabalho é dividido. A primeira maneira fornece aos trabalhadores altamente treinados uma gama de atividades muito abrangentes, a segunda fornece aos trabalhadores com pouca qualificação apenas uma ou algumas poucas tarefas repetitivas.

Para este autor a diferenciação vertical é o número de níveis hierárquicos medido entre o executivo principal e os empregados que trabalham no nível mais baixo, ou seja, é a divisão da autoridade. A dispersão espacial é a abrangência das atividades e das pessoas dissipadas geograficamente, um exemplo de organizações extremamente dispersas são as multinacionais.

Bowditch (1992) explica que a complexidade se refere à extensão da diferenciação que existe numa certa organização. Estruturas mais complexas apresentam um grau maior de diferenciação em relação às estruturas menos complexas. Esta diferenciação trata da segmentação do trabalho num sistema

organizacional, e engloba tanto a divisão de trabalho como o grau de especialização. A diferenciação pode ser distinguida em:

- a) diferenciação Espacial, o trabalho é dividido de acordo com a localização geográfica;
- b) diferenciação Horizontal, o trabalho é dividido em níveis na hierarquia organizacional;
- c) diferenciação de Pessoal, o trabalho é dividido de acordo com a especialidade das pessoas (por exemplo: num tribunal de contas temos técnicos analistas de concessões de serviços públicos e técnicos analistas de atos de pessoal) e;
- d) diferenciação Vertical, o trabalho é dividido por níveis da hierarquia organizacional. Neste tipo de diferenciação se define se haverão poucos ou muitos níveis hierárquicos. Para Mintzberg (2003), esta divisão distingue a execução do trabalho de sua administração;

As dimensões básicas definidas por Bowditch (1992) e Hall (2004) precisam ser entendidas como um contínuo onde as estruturas não são necessariamente centralizadas ou descentralizadas, formalizadas ou informalizadas, e sim possuem graus e nuances de centralização, formalização e complexidade.

Os dois autores também entendem que quanto maior a complexidade de uma organização ou quanto maior for a sua diferenciação, maior será a necessidade de controle, comunicação e coordenação visto que aumenta o potencial de dificuldade para efetuar a harmonização e sincronia do trabalho atribuído e dividido aos seus empregados.

Em relação aos componentes da estrutura organizacional, os seus elementos estão inter-relacionados. Ao ser delineada uma estrutura, estes elementos são combinados de forma sinérgica e coerente para que a mesma funcione adequadamente. Esta sinergia também depende da combinação de fatores

contextuais internos e externos à organização que influenciam ou determinam esta estrutura.

Portanto, conclui-se existir uma grande diversidade de projetos estruturais diferentes e com vários graus de formalização, complexidade e centralização. A combinação destas dimensões depende do contexto interno e externo à organização sendo que determinada combinação pode ser mais adequada para uma organização do que para outra.

Considerando que a estrutura organizacional é uma combinação complexa e ajustada ao contexto de cada organização, sempre existirão múltiplas combinações e interações entre estas dimensões.

Logo, Mintzberg (2003) percebe que, apesar da possibilidade de existirem diversas combinações, é necessário haver uma coerência entre os elementos: quando um trabalho exigir alta qualificação e conhecimento técnico com a retirada da capacidade de apreciação, discernimento e controle do próprio trabalhador, este trabalho poderá repercutir em baixa performance. Esta autor também entende que na verdade existem poucas combinações que tragam resultados efetivos nas organizações.

Em relação à estruturação de linhas de comando (hierarquias) e execução de tarefas nas organizações, quando ainda pequenas, seus empregados tendem a assumir, cada qual, muitas responsabilidades e a executar muitas funções, em um só local. Quando o contrário acontece, ou seja, quanto maior a especialização dos trabalhos geralmente considera-se que são realizados por profissionais, conforme Mintzberg (2003).

Ainda, segundo Mintzberg (2003), o trabalho generalizado dá aos indivíduos melhor visão global da organização, sua missão, tarefas e processos enquanto que a profissionalização provoca o inverso.

No trabalho generalizado há um maior entrosamento entre os indivíduos da organização, e os custos são baixos devido a menor necessidade de estrutura administrativa. Contudo, a eficiência diminui devido à necessidade de compartilhar o tempo e o local para cada atividade diferente a ser executada e também se torna difícil encontrar todos os empregados com conhecimentos e capacidades altas para as diferentes áreas de atuação, por isso, é válida em organizações pequenas.

2.2 OBJETIVOS E TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalização, em administração, é a tradução da palavra *departmentalization*, em inglês, e significa estruturação. A estruturação ou a departamentalização representa a divisão do trabalho que agrupa especialistas sob uma coordenação. Esta coordenação é facilitada pelo agrupamento de especialistas juntos em departamentos, gerências, diretorias, divisões, ect.. Portanto, departamentalização é a compartimentalização ou a formação de unidades organizacionais e deve ser distinguida da formação de departamentos. Por isso, a departamentalização pode ou não ser composta por departamentos.

Conforme Chiavenato (2011), com o aumento da organização, há a necessidade de ajustes na estruturação ou na departamentalização. Os seus empregados e os diferentes setores tem responsabilidades e atividades em menor número, porém, mais específicas ou especializadas. Sendo assim, aumentam as chances de se localizarem bons e eficientes especialistas, e os departamentos especializados podem atuar com mais eficácia. Entretanto, é necessário estar atento para que não se perca o sentido de união e o propósito da organização como um todo.

Então, pode-se caracterizar departamentalização como sendo o processo de juntar, unir atividades em frações organizacionais definidas de acordo com determinado critério, objetivando melhor adequar as estruturas da organização para melhorar sua performance.

Chiavenato (2011) se faz entender que a estruturação de uma organização objetiva a coordenação e interação pois quanto maior a organização tanto maior será a dificuldade de coordená-la. O aumento da responsabilidade das várias unidades levará à necessidade de melhor coordenação entrosamento das partes organizacionais, em função da maior sofisticação e especialização exigida no trabalho de cada um. A departamentalização deve valer-se da melhor forma da especialização dos seus funcionários, se beneficiar da qualificação dos empregados gerando, conseqüentemente, aumento da eficiência. Objetiva também controlar a organização - deverá haver clara delimitação de responsabilidades no momento da departamentalização facilitando o seu controle.

A distribuição das atividades mediante critérios determinados deve buscar uma fronteira nítida nas competências de cada unidade. Apesar destas fronteiras, deve-se observar a organização como um sistema e, como tal, composto de partes que atuam de forma interligada. Ainda, tem a departamentalização a finalidade de otimizar todos os recursos disponíveis - a configuração de unidades que constituem a organização deve maximizar esses recursos no momento em que forem rearranjadas as atividades da organização. Será melhor reestruturada a organização que conseguir alocar com extrema eficiência os seus recursos financeiros, humanos e materiais.

Outro objetivo é a descentralização, termo muito conhecido pelos administradores públicos, que é a delegação da autoridade. Delegar é positivo, teoricamente. Porém, deve-se avaliar em que momento este procedimento é favorável à organização ou não, o que dependerá de circunstâncias específicas. Por isso, a descentralização indiscriminada não é indicada para nenhuma organização. Caso determinada unidade, em decorrência da descentralização, se encontrar andando independente do resto da organização, poderá comprometer a evolução ou andamento dos trabalhos como um todo.

E por fim a departamentalização deve buscar também a integração com o ambiente externo. A teoria das organizações sugere a integração ambiental, conforme Hampton (1992). Ou seja, na reformulação da estrutura organizacional

a questão ambiental externa à organização deve compor o elenco de itens a serem observados. Muitos problemas internos advêm de causas externas, por isso é conveniente uma análise global, interna e externa.

Ainda de acordo com Chiavenato (2011), a departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela está diretamente relacionada com o porte da organização e com o grau de complexidade de suas operações. Quando a organização torna-se grande, todas as atividades não podem ser controladas diretamente pelo proprietário, diretor ou gestor maior. A tarefa de supervisão pode ser facilitada por intermédio de diferentes executivos que se tornam responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade.

Referido autor define tipos de departamentalização e faz entender que ela é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada setor. Essa homogeneidade somente pode ser alcançada quando se reunir, na mesma unidade, todos aqueles que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar. O autor demonstra as principais departamentalizações indicadas pela Teoria Clássica:

- a) Por funções;
- b) Por produtos ou serviços;
- c) Por localização geográfica;
- d) Por clientes;
- e) Por fases do processo;
- f) Por projetos;

1 - Departamentalização por Funções

Caracteriza-se na junção ou no agrupamento das atividades, dos trabalhos e das tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro da empresa. Consiste em criar algumas utilidades dentro de uma economia de trocas e as funções fundamentais de qualquer empresa são formadas por produção (bens ou serviços), venda e financiamento, nada mais lógico do que agrupar tais atividades

básicas em departamentos: de produção, de vendas e de finanças. Especificamente no setor público (administração direta), predomina a atividade fundamental de produção de serviços.

Se em razão da divisão do trabalho em uma organização se estruturam os seus órgãos ou setores agrupando-os de acordo com o critério de semelhança de funções, todas as atividades equivalentes serão reunidas ou agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional: produção de bens, produção de serviços, finanças, vendas, etc.

A departamentalização por funções existe em todas as empresas em algum nível da sua estrutura. Algumas organizações a aplicam com maior ou menor intensidade, todavia, é o critério mais empregado para organizar atividades empresariais.

1.1 - Vantagens

- Orienta e encaminha as pessoas para uma atividade específica, concentrando sua competência de maneira eficaz;
- Simplifica e o treinamento dos profissionais de cada setor fica facilitado;
- Quando ocorre a necessidade ou a exigência de geração de um produto ou serviço de alta qualidade, a departamentalização funcional potencializa a sinergia das habilidades técnicas;
- Quando existe a necessidade de atividades especializadas e que exijam um acompanhamento mais intenso, agrupa os especialistas sob uma única chefia comum;
- Promove uma geração de economia pelo máximo aproveitamento de pessoas, de equipamentos, da produção com ganho de escala e da otimização da estrutura física;

- Este tipo de departamentalização espelha um dos mais altos níveis de auto-orientação de uma organização;
- Ela é aconselhada para as organizações que tenham poucas linhas de produtos ou serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo.

1.2 - Desvantagens

- Em detrimento do objetivo global da empresa, a departamentalização funcional tende a fazer com que as pessoas empenhem seus esforços sobre suas próprias especialidades.
- Pode reduzir a colaboração entre os setores ou departamentos, visto que exige forte concentração intradepartamental e cria barreiras entre os departamentos em face da ênfase nas especialidades;
- Não se demonstra apropriada quando as circunstâncias exteriores à organização são instáveis, imprevisíveis e constantemente mutáveis gerando a necessidade de rápidas adaptações internas. O funcionamento introvertido da departamentalização por funções quase não percebe e não visualiza o que acontece fora da organização, por isso, dificulta a adaptação e a flexibilidade a mudanças externas;

1.3 - Aplicações

Portanto, a estruturação por funções é mais indicada para circunstâncias externas à organização estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras. É aconselhada para organizações que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo. Conforme comentado, ela espelha um dos mais altos níveis de auto-orientação e introversão da administração, demonstrando a preocupação da organização com sua própria estrutura interna.

Figura 1 – Organograma de Departamentalização por Funções



2 - Departamentalização por produtos ou serviços

Esta caracterização de departamentalização abrange diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o produto fabricado ou serviço realizado. A aglutinação das atividades pelo produto ou linhas de produto ou serviços realizados facilita o emprego da tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento técnico, da mão de obra, permitindo uma intensificação e concentração de esforços que se dinamizam e promovem o aumento da eficiência da organização.

A departamentalização por produtos divide a estrutura organizacional em unidades com base nos produtos, projetos ou programas desenvolvidos. Geralmente apresenta um ciclo de vida longo, como no caso das indústrias automobilísticas ou de alimentos.

Para melhor ilustrar a estruturação por serviços, pode-se dar de exemplo os hospitais que estruturam frequentemente seus setores ou suas atividades por serviços tais como radiologia, cirurgia, pediatria.

2.1 - Vantagens

- Direciona a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto ou para serviço ou serviços afins;
- Permite flexibilidade, sem interferir na organização como um todo. O enfoque da organização é predominantemente sobre os produtos/serviços e não sobre a sua estrutura organizacional interna;
- Facilita a coordenação interdepartamental uma vez que a preocupação básica é o produto/serviço e outras atividades departamentais tornam-se secundárias;
- Facilita a inovação, já que a inovação requer cooperação e comunicação de vários grupos, buscando estratégia para o crescimento e abandonando a departamentalização funcional;
- Indicada para circunstâncias externas instáveis e mutáveis, pois induz a cooperação entre especialistas e coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto;

2.2 - Desvantagens

- Enquanto a funcional concentra especialistas em um grupo sob uma só chefia, a por produtos/serviços dispersa-os em subgrupos, podendo ocorrer algum enfraquecimento na excelência técnica dos especialistas orientados para o produto;
- É contra-indicada para circunstâncias externas estáveis, para empresas com poucos produtos diferentes ou linhas reduzidas de produtos, por trazer elevado custo operacional nestas situações;
- Pode provocar problemas humanos de temores e ansiedades, quando em situação de instabilidade externa: os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional;

- Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.

2.3 - Aplicações

A estrutura por produtos/serviços é indicada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz a cooperação entre especialistas e coordenação de seus esforços para um melhor desempenho. Cada departamento passa a ter completa autonomia e auto-suficiência com suas próprias unidades de produção, vendas, pesquisas e desenvolvimento.

Figura 2 – Organograma de Departamentalização por Produto

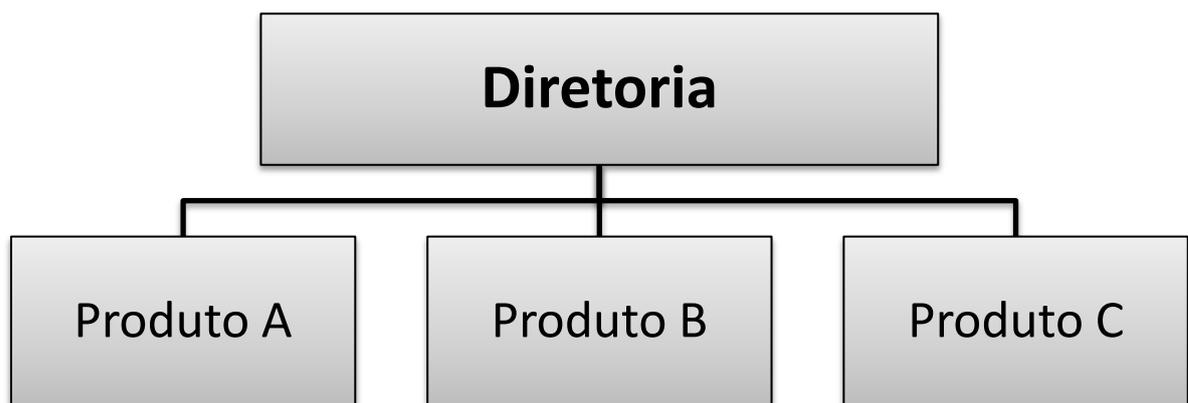
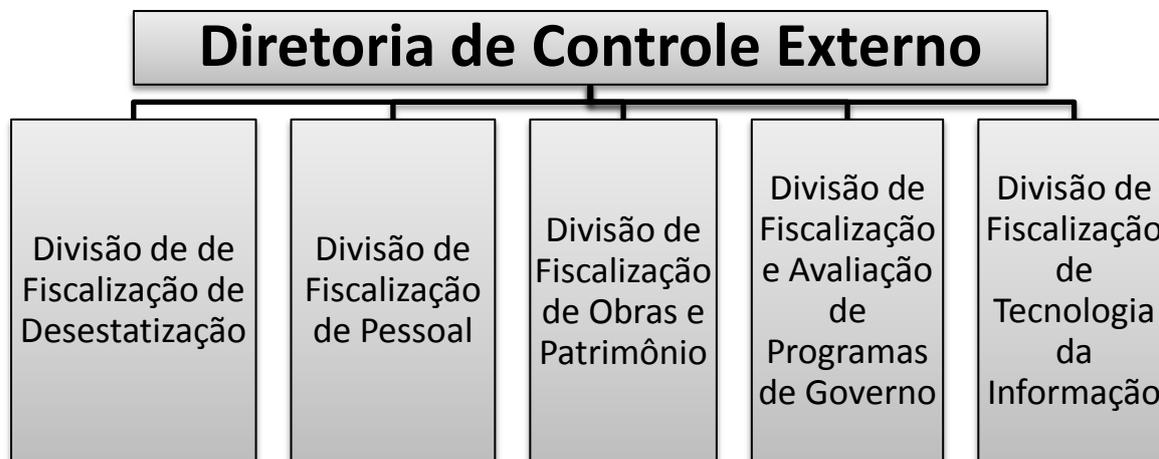


Figura 3 – Organograma de Departamentalização por Serviço



3 - Departamentalização Geográfica

Empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos geralmente utiliza a estruturação geográfica. A departamentalização territorial, regional ou por localização requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser suprida pela organização.

Instituições que produzem de larga-escala e cujas atividades estejam física ou geograficamente dispersas, ou empresas multinacionais utilizam esta estratégia para as suas operações fora do país onde estão sediadas. É mais indicada para a área de produção e de vendas.

3.1 - Vantagens

- O planejamento da instituição pode acompanhar adequadamente as variações de condições e características da região;

- Fixa a responsabilidade de centro de custos e resultados de forma regionalizada;
- As estratégias de sucesso são pensadas em termos de território ou região suprida;
- Conveniente para as organizações no momento em que as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e necessidades locais e regionais;
- Indicada para empresas de varejo;

3.2 - Desvantagens

- O grau de liberdade dos setores departamentalizados por região pode atingir exagerada autonomia em detrimento da coordenação, do planejamento, da execução e do controle como um todo;
- Requer quase nenhuma especialização por se preocupar e se concentrar essencialmente no aspecto mercadológico e de produção.

3.3 - Aplicações

É aplicável quando a empresa pretende dar efetiva cobertura a um mercado de consumidores ou usuários ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção, que geralmente possui uma grande extensão territorial. Calcula mais facilmente resultados por regiões geográficas sendo possível avaliar administrativamente o desempenho da instituição e o potencial mercadológico de cada área de atuação da empresa. A preocupação estritamente territorial é uma característica típica da área mercadológica e de área de produção ou operações.

Figura 4 – Organograma de Departamentalização Geográfica



4 - Departamentalização por Clientes

As atividades são diferenciadas e agrupadas tendo-se como referência ou foco a pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado. Os clientes são diferenciados conforme suas características tais como sexo, idade, nível sócio-econômico. Estes critérios ou parâmetros da departamentalização por clientes são a base da estruturação organizacional.

Ou seja, a aglutinação das atividades justifica-se para servir fundamentalmente o consumidor do produto ou do serviço executado pela instituição.

Esta modalidade de departamentalização divide as unidades organizacionais para que cada uma possa servir a um diferente cliente ou conjunto deles, quando

diferentes perfis de clientes requerem diferentes métodos e características de vendas, de produtos e diferentes serviços adicionais.

4.1 - Vantagens

- No momento em que a satisfação do cliente é um dos aspectos mais críticos da instituição;
- No momento em que as transações comerciais dependem de diferentes características de serviços ou produtos e que, por sua vez, mudam de acordo com o perfil ou tipo de cada grupo de clientes;
- Dispõe os executivos e todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes;
- Permite a organização concentrar seus conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos canais mercadológicos.

4.2 - Desvantagens

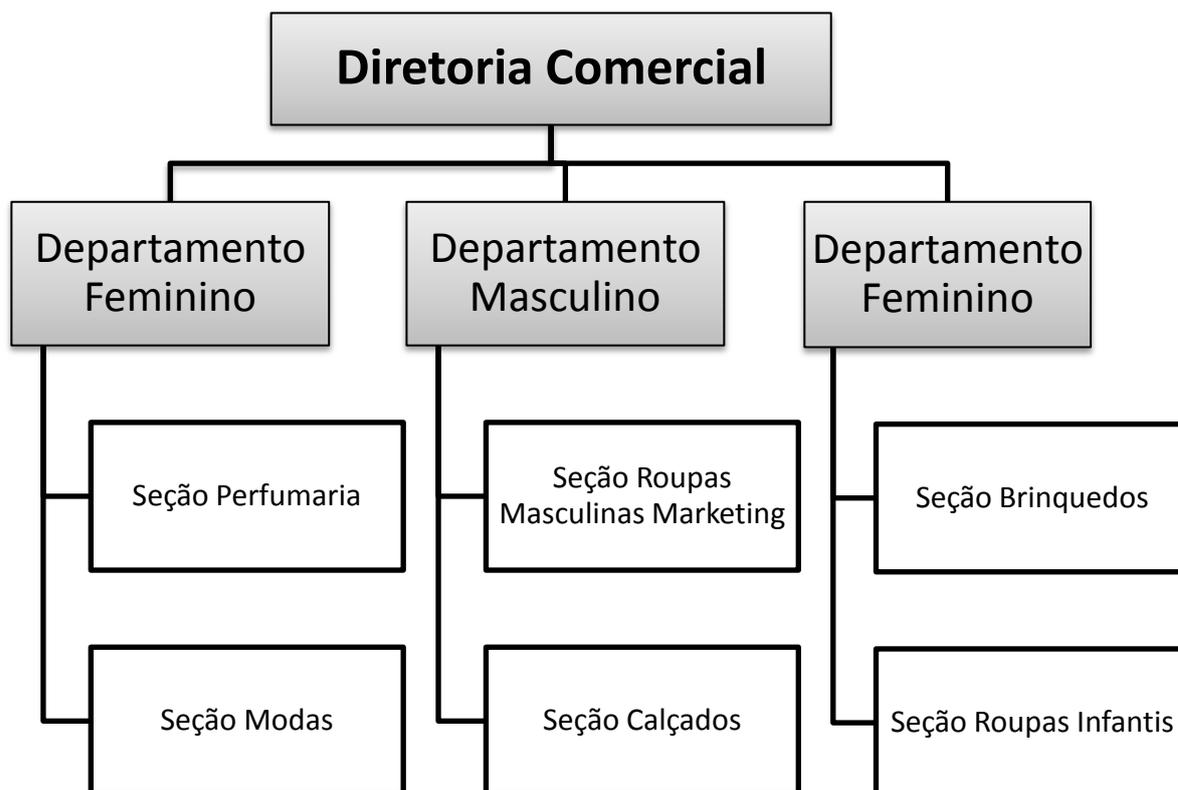
- Em razão da intensa preocupação com o cliente, as demais atividades da organização tais como finanças e produção podem se tornar pouco enfatizadas;
- Os objetivos da empresa como lucratividade e produtividade podem sofrer diminuição em benefício do consumidor.

4.3 - Aplicações

Convém à negócios que dependem, em grande parte, de diferentes características dos produtos ou dos serviços que mudam em conformidade com o tipo e a necessidade do cliente. Em razão da ênfase ao cliente, torna a empresa especializada em conhecer sobre as diferentes necessidades e características de seus fregueses. Portanto, predispõe os gestores e empregados da organização a

aplicarem procedimentos, conforme o conhecimento mercadológico, favoráveis à satisfação dos consumidores.

Figura 5 – Organograma de Departamentalização por Cliente



5- Departamentalização por Processos

Esta modalidade é conhecida também por departamentalização por fases do processo, por processamento ou ainda por equipamento, por isso, o agrupamento das atividades se faz por meio de sequência do processo produtivo. Ela utiliza intensamente a tecnologia ou conhecimento utilizados pela empresa em sua estrutura organizacional. É a estrutura que se utiliza nos centros de processamentos de dados, por exemplo, onde as instalações são demasiadamente caras e complexas, o arranjo físico das máquinas e os equipamentos definem o agrupamento de pessoas e de materiais para melhor realizarem suas atividades operacionais.

A estruturação da organização por processamento ou ainda equipamento é utilizada em industriais nos níveis mais baixos da hierarquia nas áreas produtivas ou de operações.

5.1 - Vantagens

- A vantagem deste tipo de departamentalização residem em ganhos econômicos provenientes da disposição de equipamentos ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o cerne e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e atividades.

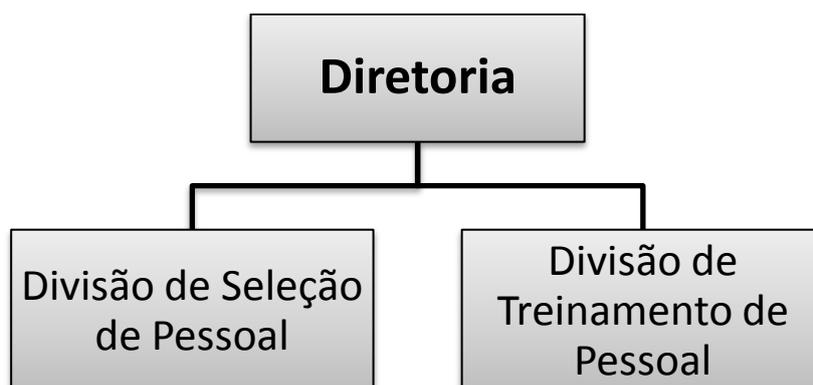
5.2 - Desvantagens

- Esta modalidade de estruturação se torna inflexível quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, a ponto de alterar profundamente o processo exigindo drásticos investimentos e alterações internas para acompanhar as mudanças.

5.3 - Aplicações

- Aplica-se quando o processo é uma variável dependente da tecnologia empregada para produzir um dado produto ou serviço.

Figura 6 – Organograma de Departamentalização por Processo



6 - Departamentalização por Projetos

A estruturação organização por projetos envolve a distinção a posterior aglutinação por afinidade das atividades de conforme as saídas e resultados (chamados *outputs*) relativos a um ou vários projetos da empresa.

Esta estratégia é utilizada em grandes empresas cujos produtos gerados envolvem grandes concentrações de recursos e um longo tempo para sua produção. Exemplos destas empresas são estaleiros produtores de navios, empreiteiras de grandes obras na construção civil e indústrias (fabricação de usinas hidrelétricas) que demandam alta tecnologia, pessoal especializado e reunião de diferentes recursos ao longo da produção.

Considerando que o resultado destas empresas é um produto geralmente de grande porte, exige planejamento individualizado e minucioso, além de um extenso período de tempo para execução. Cada produto é tratado como um projeto especial e sob encomenda.

Os projetos fazem com que a empresa dispense unidades e grupos de empregados durante longo lapso de tempo em atividades específicas. Os recursos necessários são colocados em cada projeto desenvolvido. Ou seja, a estrutura da empresa é adaptada aos projetos que ela se propõe a concretizar.

Visto que os projetos são normalmente definidos pelos clientes, de acordo com suas necessidades e especificações, e como requer uma determinada tecnologia, a adaptabilidade organizacional pode constituir um problema ou um diferencial para a organização.

Portanto, a departamentalização por projetos requer uma estrutura organizacional mutável, flexível, dinâmica e capaz de adaptar-se rapidamente. A estruturação por projeto exige um elevado grau de coordenação entre as partes envolvidas, que deixam suas posições e estruturas anteriores para se fixarem novamente em um novo projeto, as envolvendo integralmente.

6.1 - Vantagens

- Este tipo de estruturação tem como vantagem, em razão dos trabalhos a serem realizados, a concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige procedimentos distribuídos no tempo e bem sincronizados, estando definidas as datas e prazos. Portanto, cada projeto tem seu ciclo de vida bem definido. É o tipo de departamentalização orientado para resultados. Consiste, na verdade, em uma estruturação temporária por produto, quando este adquire proporções muito grandes, exigindo investimentos elevados, tecnologias específicas e períodos estendidos de tempo para seu planejamento e sua execução.

6.2 - Desvantagens

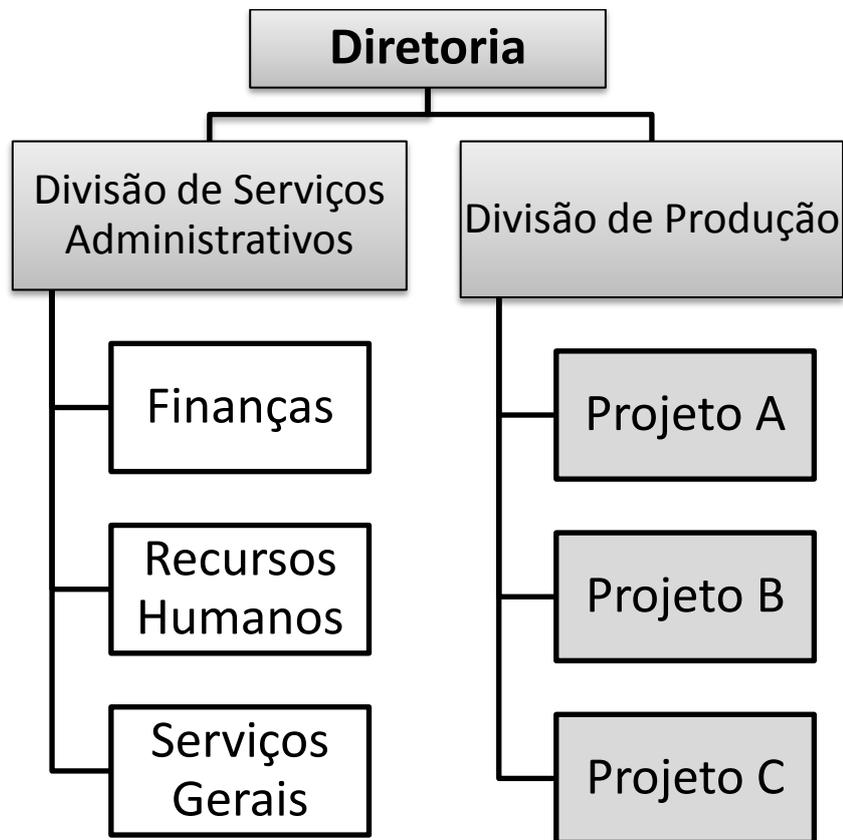
- Ao término de cada projeto a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou a inutilizar equipamentos pois, normalmente cada projeto é inédito ou único e requer muitas habilidades e conhecimentos variados;

- Assim os recursos humanos de materiais podem ficar ociosos se não forem dispensados. Além da possibilidade de descontinuidade também pode gerar em muitos colaboradores da organização ansiedade pela imprevisibilidade de manutenção de seu emprego após a conclusão do projeto.

6.3 - Aplicações

As aplicações deste tipo de estruturação são convenientes a organizações que se dedicam a atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico. Empresas do ramo da eletrônica, da energia nuclear, da aeronáutica, da farmácia são exemplos de empresas utilizadoras desta estruturação. Também é indicado para situações onde o empreendimento é muito grande e complexo, como em atividades de pesquisa e desenvolvimento e indústrias de construção.

Figura 7 – Organograma de Departamentação por Projetos



Importante salientar que a estruturação acima demonstra a departamentação por projeto a partir do nível hierárquico “Divisão de Produção”. Portanto, diversos tipos de departamentação podem ser encontrados em uma única organização.

Isto é o que Chiavenato (2011) conclui ao comentar que a escolha de determinado tipo de estruturação pode não se aplicar a toda a organização. Desta maneira, em uma única instituição poderá existir a conjugação de mais de uma modalidade de departamentação.

Apesar da departamentação ser um meio de organizar as atividades da entidade com o objetivo de facilitar a execução de seus objetivos, ele não é em si a única solução de estruturação. Percebe-se que sempre que as atividades são separadas se cria também algum tipo de problema de coordenação.

Assim, alguns princípios devem ser observados para permitirem a adequação de alguns problemas gerados pela departamentalização:

- Princípio da relevância ou do maior uso:

A atividade que mais for utilizada por determinado departamento, este deve tê-la sob sua coordenação;

- Princípio da prioridade ou do maior interesse:

O setor da organização que mais interesse tenha em certa atividade deverá coordená-la por ser destro no assunto;

- Princípio do maior valor agregado:

As atividades que mais agregam valor ao negócio da instituição terá preferência sobre as demais atividades;

- Princípio da segregação de funções:

Atividades de controle devem ter autonomia e devem ser distintas das que estão sendo controladas, visto que aquele que executa não pode controlar o próprio trabalho;

- Princípio da supressão da concorrência:

Os departamentos não devem ser concorrentes entre si, sendo necessário as vezes agrupar algumas atividades em um só departamento.

Por fim, ainda não se descobriu melhor forma de organização das estruturas das instituições do que a departamentalização, apesar do progresso da teoria administrativa.

3. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - CASO PRÁTICO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Ao longo das diversas mudanças estruturais ocorridas na administração pública federal, iniciadas em 1990, com o intuito de desestatizar, privatizar e a consequente necessidade de regular o setor ora desestatizado, o Tribunal de Contas da União - TCU foi forçado a mudar-se internamente. Tais mudanças – estrutura organizacional e desenvolvimento técnico específico – foram necessárias para o cumprimento de suas principais prerrogativas voltadas ao controle do setor de serviços públicos desestatizados e concedidos.

Conforme a Constituição Federal, artigo 70, ao TCU compete o auxílio ao Congresso Nacional no que se refere ao controle externo. Este, por sua vez, compreende exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas e ainda, controlar qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária deve de prestar contas ao TCU.

Portanto, deve o TCU acompanhar as mudanças e a nova legislação relacionada a concessões de serviços públicos de competência da União e ajustando-se internamente para melhor controlá-las. E assim o fez conforme histórico a seguir descrito.

3.1 ACOMPANHAMENTO DESCENTRALIZADO DOS PROCESSOS DE DESESTATIZAÇÃO E INÍCIO DA FISCALIZAÇÃO DAS PRIVATIZAÇÕES

Através da Lei (federal) 8031 de 12 de abril de 1990, criou-se o Programa Nacional de Desestatização, que tinha como objetivo reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades até então exploradas pelo setor público; contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do setor público; permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada; contribuir para modernização do parque industrial do País, ampliando sua competitividade e reforçando a capacidade empresarial nos diversos setores da economia; permitir que a administração pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais; contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital das empresas que integrem o Programa.

A partir deste marco a União iniciou o processo de desestatização com as privatizações realizadas da Usiminas em 1991, da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da Açorianas, ambas em 1993, e da Empresa Brasileira de Aeronáutica – Embraer em 1994.

Durante este período (1990 a 1994) o TCU acompanhou o processo de desestatização através de suas unidades descentralizadas. Todavia, em 1994, forçado pelas fortes mudanças no cenário nacional, emitiu a sua Instrução Normativa 07/1994, que 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. Nesse ano o TCU também promoveu o aprimoramento técnico através de um curso sobre desestatização ministrado pela Fundação Getúlio Vargas. Percebe-se, portanto, uma incipiente iniciativa da Corte de Contas Federal no seu aprimoramento e preparação para as novas realidades administração pública.

3.2 ACOMPANHAMENTO CENTRALIZADO DO PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO – PND E FISCALIZAÇÃO DE CONCESSÕES

Novos eventos ocorreram a partir de 1995 na administração pública da União, exigindo forçosamente adaptações do TCU. A Lei (federal) 8987, de 13 de fevereiro de 1995, passou a dispor sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal. A Lei (federal) 9074, de 07 de julho de 1995, passou a estabelecer normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos. Portanto, as duas normas estabeleceram normas relacionadas a concessão e permissão de serviços públicos.

Ainda em 1995 ocorreram as privatizações da Espírito Santo Centrais Elétricas S. A. (Escelsa) e posteriormente da Light Serviços de Eletricidade S.A. em 1996.

A Lei (federal) 9427, de 26 de dezembro de 1996 instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e disciplinou o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica.

Em 1997 foi criada a ANATEL, através da Lei (federal) 9472, de 16 de julho de 1997. Esta norma dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

A criação da entidade reguladora Agência Nacional do Petróleo - ANP ocorreu através da Lei (federal) 9478, de 08 de agosto de 1997. Esta lei também dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo e institui o Conselho Nacional de Política Energética. Correu ainda em 1997 a privatização da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), e em 1998 houve a privatização do Sistema Telebrás.

Tais mudanças a partir de 1995 resultaram na adequação do TCU centralizando o acompanhamento do Programa Nacional de Desestatização – PND através de um

grupo de trabalho instituído pela Portaria TCU 277/1995. Verifica-se, a partir deste instante, uma reunião de conhecimento técnico para melhor analisar e controlar questões pertinentes à desestatização, concessões, regulação e afins. Portanto, caracterizou-se o início da departamentalização do TCU com o intuito de melhor controlar os assuntos relacionados às concessões de serviços públicos.

Também neste ano o TCU publicou a Instrução Normativa 10/1995, que dispõe sobre a fiscalização, no âmbito da Administração Pública Federal, das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos. Esta Instrução define que a fiscalização de concessão, permissão e autorização de serviços públicos será feita pela Unidade Técnica competente, sob a orientação do respectivo Relator, e abrangerá o processo de outorga e a execução contratual. Ou seja, impõe a necessidade de uma unidade específica capacitada tecnicamente para a avaliação, o controle e a fiscalização das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos (características da mescla da departamentalização funcional e por serviços).

Importante salientar que, conforme VASCONCELOS (1989), existem aspectos definidos e combinados para que seja delineada uma estrutura, entre estes a departamentalização, que é a definição dos critérios para agrupar os indivíduos que desenvolvam atividades similares em unidades para que possam ser administrados. Desta forma, o TCU, ao definir a centralização de análises relacionadas a concessões de serviços públicos iniciou a departamentalização de sua estrutura organizacional.

Em 1998 o TCU publicou a Instrução Normativa 27/1998, que, por sua vez, dispõe sobre a fiscalização pelo Tribunal de Contas da União dos processos de desestatização e também impõe a análise por unidades técnicas.

3.3 AUMENTO DO PORTE DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS JÁ DEPARTAMENTALIZADAS

Em 2000, com a publicação da Resolução nº 140/2000 o TCU deu um grande passo, aumentando as suas estruturas organizacionais, já departamentalizadas, responsáveis pelo controle de concessões e regulação. Seu objetivo era no sentido da redefinição das funções básicas para o funcionamento da Instituição; especialização da atividade de controle externo como forma de cumprir com maior eficácia a missão do Tribunal; promoção da gestão pela qualidade total por meio de um eixo de melhoria institucional contínua formado pelo planejamento estratégico, pelo desenvolvimento das pessoas e pela gestão da informação e do conhecimento; valorizar a capacidade técnica e gerencial dando maior celeridade às deliberações daquela Corte de Contas e trabalhar em equipe, por meio de projetos planejados para serem executados dentro de um espaço de tempo, onde são definidos, inclusive, os meios e métodos, visando a gerar um produto específico, que requer a reunião de habilidades especiais para sua consecução. Definiu-se nesta Resolução a nova estrutura e competências das unidades das Secretarias do Tribunal de Contas da União, surgiu, portanto a SEFID - Secretaria de Fiscalização de Desestatização, que tem por finalidade fiscalizar e avaliar as privatizações de empresas estatais, a outorga de serviços públicos e a execução dos respectivos contratos.

Também em 2000 o TCU promoveu seminário sobre controle da regulação e curso sobre agência reguladora, capacitando, desta forma, ainda mais os técnicos responsáveis pela fiscalização nesta área, conforme Histórico da Atuação do TCU no Controle da desestatização e Regulação, publicado em de 07 de março de 2013.

Paralelamente, o governo federal concedeu o serviço público de transportes rodoviários e em 2001 foi criada ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres (agência reguladora) através da Lei (federal) nº 10233/2001. Neste mesmo ano a Antaq – Agência Nacional de Transportes Aquaviários também foi

instituída pela Lei (federal) nº 10233/2001. O TCU, por sua vez, criou um grupo de trabalho para acompanhamento de concessões de rodovias.

As demandas ao TCU por controle de concessões continuaram aumentando. Em virtude disso, a Corte de Contas da União publicou a Instrução Normativa 43/2002 que dispõe sobre o acompanhamento pelo órgão dos processos de revisão tarifária periódica dos contratos de concessão dos serviços de distribuição de energia elétrica. Em 2003, houve a especialização dos seus técnicos do tribunal, realizando a primeira pós-graduação em controle da regulação. Neste mesmo ano criou-se a 3ª diretoria vinculada à SEFID - Secretaria de Fiscalização de Desestatização, Diretoria de Transportes, promovendo o grupo já existente que analisava transportes. Esta é mais uma providência do TCU, departamentalizando internamente a SEFID e distinguindo, entre os assuntos pertinentes à desestatização, a área de transportes. Tais reestruturações foram impulsionadas pela demanda e pela necessidade de agrupar conhecimento técnico para elevar a qualidade dos controles.

Uma nova modalidade de conceder o serviço público surgiu no Brasil com a publicação da Lei (federal) 11079/2004 que instituiu normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada (vulgarmente chamadas de PPP's) no âmbito da administração pública, o que requereu novamente a reciclagem e especialização da Corte do Contas Federal.

Na constante busca desta especialização técnica e de padronização de procedimentos, em 2004 o TCU publicou a Instrução Normativa nº 46, de 25 de agosto daquele ano, que 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.

Também em 2004, com o intuito de suprir as necessidades de aprimoramento, a Corte de Contas Federal desenvolveu o Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação, cujo financiamento se deu pelo Banco Interamericano de

Desenvolvimento (BID) e foi apoiado tecnicamente pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Apesar das especializações técnicas já realizadas, havia a necessidade de projeto específico para a área de controle da regulação (especialização dos técnicos da SEFID, identifica-se aí a departamentalização funcional), esta necessidade surgiu a partir da identificação de oportunidades de aperfeiçoamento do trabalho que estava sendo realizado em áreas já sob o controle e fiscalização do tribunal. Todavia, novos objetos de controle externo da atividade regulatória estatal de infraestrutura também foram alvo do referido projeto. Segundo a SEFID, tal projeto foi idealizado para atender ações de diagnóstico da atuação da fiscalização da Corta de Contas Federal e dos entes responsáveis pela regulação e ações de desenvolvimento e sustentabilidade dos processos de trabalho criados ou aperfeiçoados no próprio órgão federal responsável pelo controle de contas.

Conforme o TCU, SEFID (2008), os diagnósticos e seus objetivos foram enumerados:

- Mapeamento dos processos organizacionais da Sefid - compreende o levantamento, a definição e a documentação de processos organizacionais e as atividades da Sefid;
- Mapeamento dos métodos e das técnicas de controle da regulação utilizados pela Sefid - compreende o levantamento e a documentação de métodos utilizados no controle da regulação, sejam eles tácitos ou explícitos;
- Mapeamento dos macroprocessos dos entes reguladores jurisdicionados à Sefid- objetiva o melhor conhecimento das atividades essenciais dos entes reguladores jurisdicionados à Sefid, levando-se em conta critérios de materialidade, risco, relevância e outros necessários ao controle da regulação, com vistas ao seu aprimoramento;
- Mapeamento dos sistemas informatizados de entes reguladores - compreende o levantamento de sistemas existentes em entes reguladores jurisdicionados à Sefid, com a identificação das informações e relatórios relevantes para o controle da regulação.

Os produtos de desenvolvimento têm como horizonte a atuação futura do TCU na área de controle da regulação, e prevêem a concepção de métodos e técnicas que serão utilizados para possibilitar a atuação mais

abrangente e efetiva no controle da regulação. Os produtos previstos para essa ação são os seguintes:

- Desenvolvimento de novos métodos e técnicas em controle da regulação - compreende o desenvolvimento de novos modelos de controle da regulação aplicados a novos objetos considerados relevantes pela Secretaria de Fiscalização de Desestatização (Sefid); e
- Análise da estrutura organizacional do TCU para o controle da regulação - consiste na racionalização da gestão de controle da regulação, mediante proposta de estrutura organizacional adequada para o TCU, tendo em vista critérios de economicidade, eficiência e efetividade das ações de controle da regulação.

TCU, Secretaria de Fiscalização de Desestatização, 2008, p. 15 e 16

Percebe-se neste momento do histórico de especialização e reestruturação do TCU, após a criação da SEFID, o aprofundamento dos conhecimentos técnicos necessários ao controle da regulação. O Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação foi concluído em 2007.

Enquanto isso, em 2005, foi criada a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, agência reguladora instituída pela Lei (federal) 11.182/2005 e ocorreu a concessão de oito lotes de rodovias federais. Em 2008 foi formada a primeira parceria público-privada originando o complexo Datacenter Banco do Brasil/Caixa Econômica Federal.

Para acompanhar estas mudanças o TCU realizou a “Conferência Internacional Sobre Desestatização” em 2005. Em 2007 publicou a Instrução Normativa nº 52/2007 que 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. Em 2009 mais um curso de pós-graduação foi promovido pelo órgão com a intenção de aprimoramento técnico do pessoal da vinculado à SEFID.

Novos eventos de iniciativa do governo federal continuaram a acontecer:

- Concessões federais de Belmonte, Jirau e do Trem de Alta Velocidade (em 2010);
- Privatização dos Aeroportos (em 2011);
- Programa de Aceleração do Crescimento – PAC infraestrutura (em 2012)

A SEFID, numa contínua especialização e reestruturação organizacional promoveu e sofreu as seguintes especializações e mudanças:

- Criação de um grupo de trabalho do “Pré-Sal”, em 2010;
- Seminário Internacional sobre Regulação: “Desenvolvimento de Infraestrutura no Pós-crise: O Papel das Entidades Fiscalizadoras Superiores”, em 2011;
- Reestruturação organizacional com a criação das 1ª e 2ª Secretarias de Fiscalização de Desestatização e Regulação através da Resolução TCU 240/2010, ampliando assim a estrutura responsável pelo controle de concessões. Tal resolução foi publicada no final de dezembro de 2010, portanto a reestruturação ocorreu de fato em 2011;
- Apoio e orientação às PPP's estaduais visando às obras nos estádios de futebol para a preparação para Copa do Mundo, em 2012;
- Discussão sobre vencimento das concessões do Setor Elétrico, em 2012;
- As SEFID's 1 e 2 passaram a ser SEFID's Transporte e SEFID Energia, visando as suas especializações, em 2013

Portanto, desde 1990 até os tempos atuais, o TCU sofreu severas alterações na estrutura responsável pelas análises de concessões de serviços públicos. Resumidamente, abaixo, se verificam as mudanças já elencadas na estrutura e incentivos às especializações técnicas para acompanharem as novas formas de disponibilização dos serviços públicos pelo governo federal:

Tabela 1 – Resumo das alterações da estrutura organizacional e especializações do TCU voltadas às concessões de serviços públicos e à regulação

Período	Governo Federal	Tribunal de Contas da União
ACOMPANHAMENTO DESCENTRALIZADO DOS PROCESSOS DE DESESTATIZAÇÃO E INÍCIO DA FISCALIZAÇÃO DAS PRIVATIZAÇÕES		
1990	Programa Nacional de Desestatização - PND (Lei 8031/90)	Acompanhamento do PND por unidades descentralizadas
1991	Privatização da Usiminas	
1993	Privatização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da Açominas	
1994	Privatização da Embraer	IN TCU 07/94 - Fiscalização das privatizações
		Curso sobre privatização ministrado pela FGV
ACOMPANHAMENTO CENTRALIZADO DO PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO – PND E FISCALIZAÇÃO DE CONCESSÕES		
1995	Lei da Concessões (leis 8987/95 e 9074/95)	Criação do GT Privatização para acompanhamento centralizado do PND (Portaria TCU 277/95)
	Privatização da Escelsa	IN TCU 10/95 - Fiscalização das concessões de serviços públicos
1996	Privatização da Light	
	Criação da Aneel	
1997	Criação da Anatel	
	Privatização da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	
1998	Privatização do Sistema Telebrás	IN TCU 27/98 - Fiscalização do processos de desestatização
	Criação da ANP	
AUMENTO DO PORTE DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS JÁ DEPARTAMENTALIZADAS		
2000		Criação da Secretaria de Fiscalização de Desestatização-SEFID (Resolução TCU 140/00)
		Seminário sobre controle da regulação
		Curso sobre agência reguladora
2001	Criação da ANTT	Criação do grupo de trabalho-GT para acompanhamento das rodovias concedidas
2002	Criação da Antaq	Fiscalização da revisão tarifária das distribuidoras do setor elétrico (IN TCU 43/02)
2003		Realização da 1ª pós-graduação em controle da regulação
		Transformação do GT para acompanhamento de rodovias concedidas na 3ª diretoria da SEFID
2004	Lei da PPP's (lei 11079/04)	Fiscalização da concessão das rodovias federais (IN TCU 46/04)
		Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação financiado pelo BID
2005	Criação da Anac	Conferência Internacional sobre desestatização
	Concessão de 8 lotes da rodovias federais	Criação do GT - Parceria Público Privada
2007		Fiscalização de PPP's (IN TCU 52/07)
		Conclusão do projeto de aperfeiçoamento de controle externo
2008	Primeira PPP federal - Datacenter CEF/BB	
2009		2ª pós-graduação em controle da regulação
2010	Concessões de Belo Monte, Jirau e do Trem de Alta Velocidade	Criação do GT Pré-Sal
2011	Privatização dos aeroportos	Criação da 1ª e 2ª SEFID em sua estrutura organizacional (IN TCU 240/10)
2012	PAC Infraestrutura	Apoio às PPP's estaduais relativas a Copa do Mundo
		Discussão sobre vencimentos das concessões do setor elétrico
2013		SEFID's 1 e 2 passaram a ser SEFID Transporte e SEFID Energia

Fonte: TCU, SEFID e legislação relacionada

Para que se tenha a idéia da demanda de controle relacionada à serviços públicos concedidos e sua respectiva regulação abaixo está exposto o montante de valores relacionados à regulação, concessão, agências reguladoras e seus mercados no ano de 2012:

Tabela 2 - Valores relacionados à regulação, concessão, agências reguladoras e seus mercados no ano de 2012

Agência Reguladora	Orçamento de 2012 (R\$)	Mercado Regulado (R\$)
Anatel	445 milhões	168 bilhões
Antaq	98 milhões	não informado
Anac	464 milhões	25 bilhões
ANP	561 milhões	112 bilhões
Aneel	489 milhões	86 bilhões
ANTT	441 milhões	57 bilhões
Total	2,498 bilhões	448 bilhões

Fonte: TCU, SEFID

Desta forma visualiza-se a necessidade das adaptações do TCU para o seu tempestivo controle. A partir de um controle das desestatizações difuso e descentralizado desenvolveu-se uma estrutura sólida e extremamente especializada, passando a Corte a dispor de duas secretarias responsáveis pelas concessões e regulações. Estas apresentam os seguintes organogramas, demonstrando as suas diretorias e as agências reguladoras e serviços correlacionados sujeitos ao controle:

Figura 8 - Organograma da SEFID (Secretaria de Fiscalização de Desestatização) Transportes do Tribunal de Contas da União

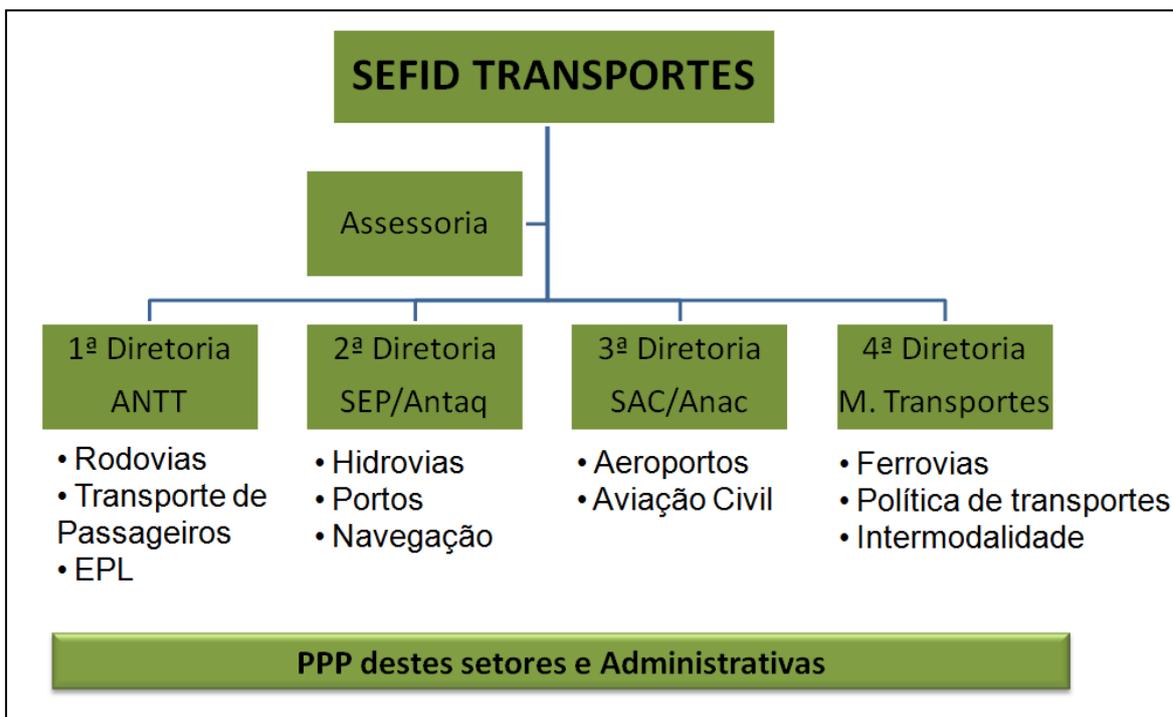


Figura 9 – Organograma da Sefid (Secretaria de Fiscalização de Desestatização) Energia do Tribunal de Contas da União



Esta configuração final da estrutura, nos níveis hierárquicos indicados (Secretaria de Diretorias) caracteriza-se prioritariamente na departamentalização por funções visto que ela agrupa as atividades, os trabalhos e as tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro da entidade. As principais funções são as de controle da regulação, das concessões dos serviços públicos e controle das desestatizações. Sendo que cada diretoria está responsável por determinada modalidade de serviço público: rodovias, hidrovias, aeroportos, ferrovias, geração e distribuição de energia, combustíveis, telecomunicações e radio difusão, etc.

3.4 ESPECIALIZAÇÃO DO CONTROLE PROATIVO

No que tange à fiscalização e controle das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos a Instrução Normativa TCU 27/98 prevê o controle inicialmente na outorga e na execução contratual. Tratam-se, portanto, de procedimentos de controle proativos e que demandam especialização técnica, conforme prevê a departamentalização funcional.

Este tipo de departamentalização, conforme Chiavenato (2011), encaminha as pessoas para uma atividade específica, concentrando suas competências de maneira eficaz e simplifica. Ocorre também a potencialização e a sinergia das habilidades técnicas, unindo profissionais especialistas e facilitando a sua chefia.

Visto que o concessionário ou permissionário deve ter capacidade de desempenho de execução dos serviços, o TCU também controla o correto cumprimento das atividades destes concessionários e permissionários ao verificar a fase inicial da concessão, a outorga, gerando o controle prévio. O controle concomitante do TCU ocorre na fase de execução contratual e na fiscalização do agente regulador. Portanto, a foco das fiscalizações de regulação também é preventivo, evitando problemas futuros e (conforme TCU, SEFID) se dirige à regularidade, legalidade, transparência, isonomia, melhoria na prestação dos serviços e o desempenho do regulador. Percebe-se assim, que estas fiscalizações se fundamentam também em princípios constitucionais como eficiência, legalidade e isonomia.

Outra importante observação é a imposição de controle das concessões, permissões e autorizações de serviços públicos ditada pela já comentada IN TCU 27/98 em etapas. A fiscalização dos processos de outorga de concessão ou de permissão de serviços públicos deve ser prévia ou concomitante, sendo realizada nos estágios a seguir relacionados, mediante análise dos respectivos documentos:

- Primeira Etapa:
 - 1º Estágio – verificação da viabilidade técnica, econômico-financeira e ambiental
 - 2º Estágio – pré-qualificação dos licitantes, edital minuta de contrato;
 - 3º Estágio – habilitação e julgamento da licitação;

- Segunda Etapa
 - 4º Estágio – outorga e assinatura de contrato.

Com isso, o custo do processo de concessão ou permissão se torna muito menos oneroso, características da departamentalização em razão do acompanhamento especializado e mais eficiente. Problemas ou desvantagens futuras ao concessionário ou ao usuário podem ser previstos anteriormente à assinatura do contrato devido à atuação tempestiva do controle. Este controle contribui para a estabilidade futura da regulação visto que, detalhes prevendo adequadas tarifas e mínimos valores de outorga são anteriormente revisados e ajustados se necessário.

Portanto, a fiscalização do TCU nos processos de outorga intervindo prévia ou concomitantemente é crucial, pois o controle nestes momentos do processo de concessão permite a correção de falhas, com menor custo para o processo regulatório e para a sociedade. O que se deve observar é que, na realidade, a fiscalização dos contratos de concessões é de responsabilidade do poder concedente (agências reguladoras autorizadas a conceder). Ao TCU cabe o controle e fiscalização da atividade, da atuação e da performance da agência

reguladora, visto que não compete ao TCU regular o mercado.

Por fim, considerando o grau de especialização do corpo técnico do TCU e a importância dada à sua estrutura organizacional voltada aos processos de regulação e fiscalização de concessões, percebe-se um órgão cuja atuação técnica é continuada, independente, efetiva e que, portanto, tem buscado cumprir de forma exemplar suas competências constitucionais. Sendo que, uma das ferramentas utilizadas para este alcance foi a sua estruturação ou a departamentalização.

4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO (CONCEITUAL) E AS ATIVIDADES DE CONTROLE DO TCU VOLTADAS ÀS REGULACIONES E CONCESSOES DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Departamentalizar, conforme comentado anteriormente, equivale a estruturar a organização. Esta estruturação envolve a formação de unidades dentro da organização, tais como divisões, gerências, assessorias, conselhos, departamentos, diretorias e secretarias (como é o caso do TCU).

Com o ajuste e a redefinição da estrutura organizacional voltada para a análise de processos de concessões de serviços públicos, o TCU, que inicialmente acompanhava de forma dispersa o Programa Nacional de Desestatização – PND do governo federal no início dos anos 1990, passou a dispor de uma grande estrutura transformada em duas secretarias (IN TCU 240/2010). Considerando os fundamentos conceituais relacionados à departamentalização, à medida que a organização aumenta as cadeias de comando, de divisão de trabalho e as tarefas específicas a serem realizadas, nasce a hierarquia. Tal fenômeno foi observado conforme exposto nos organogramas referentes às Figuras 1 e 2 acima.

Ainda, em conformidade com a teoria relacionada à departamentalização exposta por Chiavenato (2011), que objetiva reunir e aproveitar a especialização, a qualificação profissional dinamizando e dando sinergia na resolução dos problemas e na realização das tarefas corriqueiras beneficiando, por fim, a própria organização, o TCU foi pioneiro no desenvolvimento de procedimentos e no arranjo da estrutura organizacional para realizar o controle em concessões de serviços públicos. A reunião de profissionais especializados voltados para a realização de tarefas afins também maximiza os recursos humanos, tecnológicos e físicos disponíveis. Desta forma, também se observou, no TCU, a especialização do seu corpo técnico com a promoção de cursos de pós-graduação, curso sobre privatização (FGV), criação de grupos de trabalho, formulação de instruções normativas para direcionarem as práticas de procedimentos de controle, curso sobre regulação, seminário sobre concessão e regulação, conferência internacional sobre desestatização, implementação do projeto de modernização do controle externo da regulação.

Em consideração a questão técnica, está evidenciada intensa preocupação no desenvolvimento e especialização. Entre as atividades elencadas acima, em destaque se verifica a estratégia do TCU no controle da regulação e dos processos de concessões com a publicação da legislação vigente (IN TCU 27/98). Os momentos de sua atuação são, conforme já comentado, na outorga das concessões, na execução dos contratos e no desempenho do ente regulador. Também este órgão de controle se focaliza na legalidade, qualidade, regularidade e nos princípios constitucionais. Percebe-se assim uma acentuada exigência técnica e formal, para a execução dos seguintes estudos, interpretações e análises exigidos e que abaixo estão mais detalhados - relacionados a análise da outorga de concessões:

- Aspectos gerais de análise
 - Estudo do Plano de Negócios do projeto de concessão;
 - Análise global do projeto e análise pontual de obras;
 - Análise e correções do fluxo de caixa;

- 1º Estágio
 - Estudo da viabilidade técnica (verifica se a solução técnica apresentada pode ser realizada e se é apropriada);
 - Estudo da viabilidade econômico-financeira (verifica se as receitas em confronto com as despesas e investimentos se equilibram garantindo tarifas módicas ao usuário e rentabilidade justa ao concessionários);
 - Estudo de viabilidade ambiental (verifica se os condicionantes ambientais foram precificados, se as licenças ambientais foram emitidas e se há definição para recuperação do passivo ambiental).

- 2º Estágio
 - Avaliação dos princípios de ampla concorrência e se estão contemplados no instrumento convocatório;

- Verificação se o edital está consoante com o arcabouço legal que rege o setor
- 3º Estágio
 - Verificação pelo TCU dos processos de habilitação e julgamento das propostas
- 4º Estágio
 - Verificação do ato de outorga
 - Verificação dos contratos se estão de acordo com edital e se a munita de contrato está previamente aprovada

Assim, conforme apresentado, é inquestionável a necessidade de especialização técnica para o regular cumprimento das análises e estudos exigidos pelo TCU, dada a complexidade das atividades.

Entre as definições conceituais de departamentalização esta o tipo Departamentalização por Função. Este tipo de estruturação agrupa as atividades e tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro da entidade.

Neste caso, a divisão do trabalho se organiza agrupando-se as estruturas (gerências, diretorias, etc.) de acordo com o critério de semelhança de funções ou tarefas. A departamentalização por funções pode apresentar características de tarefas especializadas que permite agrupar os especialistas sob uma única chefia comum.

Por isso, a classificação da departamentalização funcional entende-se ser a que mais se adéqua a estruturação em pauta realizada pelo TCU. Todavia, existem nuances e pequenas variações nas atividades frequentemente realizadas e que podem caracterizar outras definições de departamentalização. Como é o caso da Departamentalização por Processo que, conforme Chiavenato (2011), é o ordenamento de tarefas com início e finalização bem definidas, a exemplo das auditorias realizadas pelo TCU.

Ainda, os trabalhos realizados pelo TCU voltados às concessões públicas podem ser caracterizados também, em parte, pela departamentalização por serviços. Isso porque o órgão define a responsabilidade dos departamentos a determinados serviços, como é o caso das diretorias das SEFID's (vide figuras 1 e 2, serviços distinguidos por controle em diferentes áreas de concessões – rodovias, ferrovias, hidrovias, geração de energia, combustíveis, telecomunicações, etc.);

4.1 ANÁLISE DA NECESSIDADE DA ALTERAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA MELHOR CONTROLAR CONCESSÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Levando em consideração a evolução da estrutura organizacional voltada para o controle de concessões de serviços públicos do TCU, que é a maior no Brasil e a pioneira na especialização e desenvolvimento de estudos voltados à regulação e concessões, avalia-se a seguir os momentos de estruturação (hierárquica) e desenvolvimento técnico para melhor execução de controle.

A departamentalização, conforme Chiavenato (2011), ocorre gradativamente na medida das exigências de volume e especificação do trabalho e assim ocorreu com a Corte de Contas Federal.

No início das privatizações e concessões pela União o TCU assumiu o controle de forma desconcentrada em razão da incipiente necessidade de adaptação aos novos cenários que demandavam controle (detalhado no item 3.1) e em razão dos custos, neste caso, que eram mais baixos se mantida a estrutura já existente do que se houvesse uma reestruturação.

Ocorreram muitas especializações e reestruturações ao longo dos anos 2000 com o desmembramento da SEFID em duas Secretarias em 2011 (comentado no item 3.3).

Portanto, para suprir as exigências de boas práticas de controle externo de concessões de serviços públicos, de acordo com o volume e o grau de complexidade das análises técnicas, necessariamente uma estrutura organizacional deve ser montada ou rearranjada.

5. CONCLUSÃO

Diante do que já foi apresentado, está evidenciada a necessidade de departamentalizar ou estruturar a organização para melhor controlar as concessões de serviços públicos, neste caso específico, o objeto de observação foi a estruturação do Tribunal de Contas da União - TCU.

O TCU, ao verificar as alterações ditadas pela administração da União no que diz respeito às desestatizações, à regulação e concessão de serviços públicos, deu início, de forma gradativa e continuada, à especialização técnica de seu corpo funcional e a sua reestruturação organizacional. Portanto, realizou a sua departamentalização por necessidade.

No caso estudado, ocorreu a concentração das análises de processos de concessões de serviços públicos em duas secretarias. A vantagem, neste caso, é que os técnicos e departamentos possuem uma melhor visão global da organização, da sua missão, das tarefas e dos processos. Os custos diminuem devido à menor necessidade de estrutura administrativa. O controle e fiscalização por parte de uma liderança central ficam facilitados.

Aparentemente, então, seria imprescindível a departamentalização para o bom controle de concessões, todavia, devem-se observar alguns aspectos para o início da estruturação organizacional.

Segundo Chiavenato (2011), à medida que aumentam os serviços e a sua complexidade, mais pessoas especializadas serão necessárias para a realização das tarefas, e, somente neste momento, é que aumenta a cadeia de comando, ou seja, aumenta a cadeia hierárquica com base na divisão do trabalho e assim origina-se a departamentalização.

Por isso, nos casos em que há mudanças nos tipos de demandas externas exigindo controles diferentes daqueles existentes anteriormente – novos casos de licitações prevendo concessões de serviços públicos – mas o volume de serviços

de análises destes casos ainda não é significativo, a departamentalização não seria necessária. Seria suficiente a distribuição das tarefas de forma mais difusa ou aos setores mais afins, visto que ainda não há necessidade de ganho de escala.

Portanto, conclui-se que a departamentalização é absolutamente necessária nos casos em que a instituição gradativamente é forçada a se reestruturar em razão do aumento de demanda específica. É o que se verificou no caso do TCU: controle de desestatizações; criação pela União de diversas agências reguladoras e concessão de diversos serviços públicos, gerando a criação de grupos de trabalho na Corte de Contas Federal focados em assuntos correlacionados às privatizações e concessões; especializações através de pós-graduações em concessões e regulação e estruturação organizacional da Instituição estudada com a criação de secretarias especializadas em desestatização (SEFID's).

REFERÊNCIAS

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. 2. Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992

BRASIL. **Constituição Federal, de 05 de out. 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 8031, de 12 abr. 1990**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8031.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa TCU IN nº 7 de 29 de nov. de 1994**. Disponível em http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=tcu%20instru%C3%A7%C3%A3o%20normativa%207%2F1994&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tcu.gov.br%2FConsultas%2FJuris%2FDocs%2Fjudoc%255CIN%255C20090206%255CINT1994-007.doc&ei=C62kUdSjFoa68wT0mIDgDg&usg=AFQjCNGj_FnGL_gHd3VKt1DD4Pt25QHEaQ&bvm=bv.47008514,d.eWU. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 8987, de 13 de fev. de 1995**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 9074, de 07 de jul. de 1995**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9074cons.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 9427, de 26 de dez. de 1996.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9427cons.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 9478, de 08 de ago. de 1997.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9478.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 9472, de 16 de jul. de 1997.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm. Acesso em 28 de mai. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa TCU IN nº 10, de 22 de nov. de 1995.** Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT1995-010.doc>. Acesso em 29 de mai. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa do TCU IN nº 27, de 02 de dez. de 1998.** Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090624/INT1998-027.doc>. Acesso em 29 de mai. 2013

BRASIL. **Histórico da Atuação do TCU no Controle da desestatização e Regulação, de 07 de mar. de 2013.** Disponível em http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=instru%C3%A7%C3%A3o%20normativa%20tcu%2010%2F95&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fprezi.com%2Fs2pc2ter281_%2Fhistorico-da-atuacao-do-tcu-no-controle-da-desestatizacao-e-da-regulacao%2F&ei=JjmmUeevF4X09gTfk4CwBQ&usg=AFQjCNGdulqBBYZIbJMIhAGgOUJu1Smzw&bvm=bv.47008514,d.eWU. Acesso em 29 de mai. 2013

BRASIL. **Resolução TCU nº 140, de 13 de dez. de 2000.** Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20090123/RES2000-140.doc>. Acesso em 29 de mai. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa TCU IN nº 46, de 25 de ago. de 2004.** Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090206/INT2004-046.doc>. Acesso em 29 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 10233, de 05 de jun. de 2001.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10233.htm. Acesso em 31 de mai. 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 11079, de 30 de dez. de 2004.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm. Acesso em 31 de mai. 2013

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Regulação de serviços públicos e controle externo** / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização de Desestatização, 2008. Disponível em

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056850.PDF>. Acesso em 02 de jun. de 2013

BRASIL. **Lei Federal nº 11182, de 27 de set. de 2005**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm. Acesso em 02 de jun. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa TCU IN nº 52, de 04 de jul. de 2007**. Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/20090122/INT2007-052.doc>. Acesso em 03 de jun. 2013

BRASIL. **Instrução Normativa TCU IN nº 240, de 23 de dez. de 2010**. Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20130107/RES2010-240.doc>. Acesso em 04 de jun. 2013