



AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA

Tiago de Barros Correia
Alessandro D´Afonseca Cantarino
Sandoval de Araújo Feitosa Neto
Eduardo Rossi Fernandes
Issao Hirata

Fiscalização Preventiva e Orientativa

Reformas na Fiscalização da ANEEL

Brasília, 23 de março de 2018

ANEEL - PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS



REGULAÇÃO



FISCALIZAÇÃO



MEDIAÇÃO



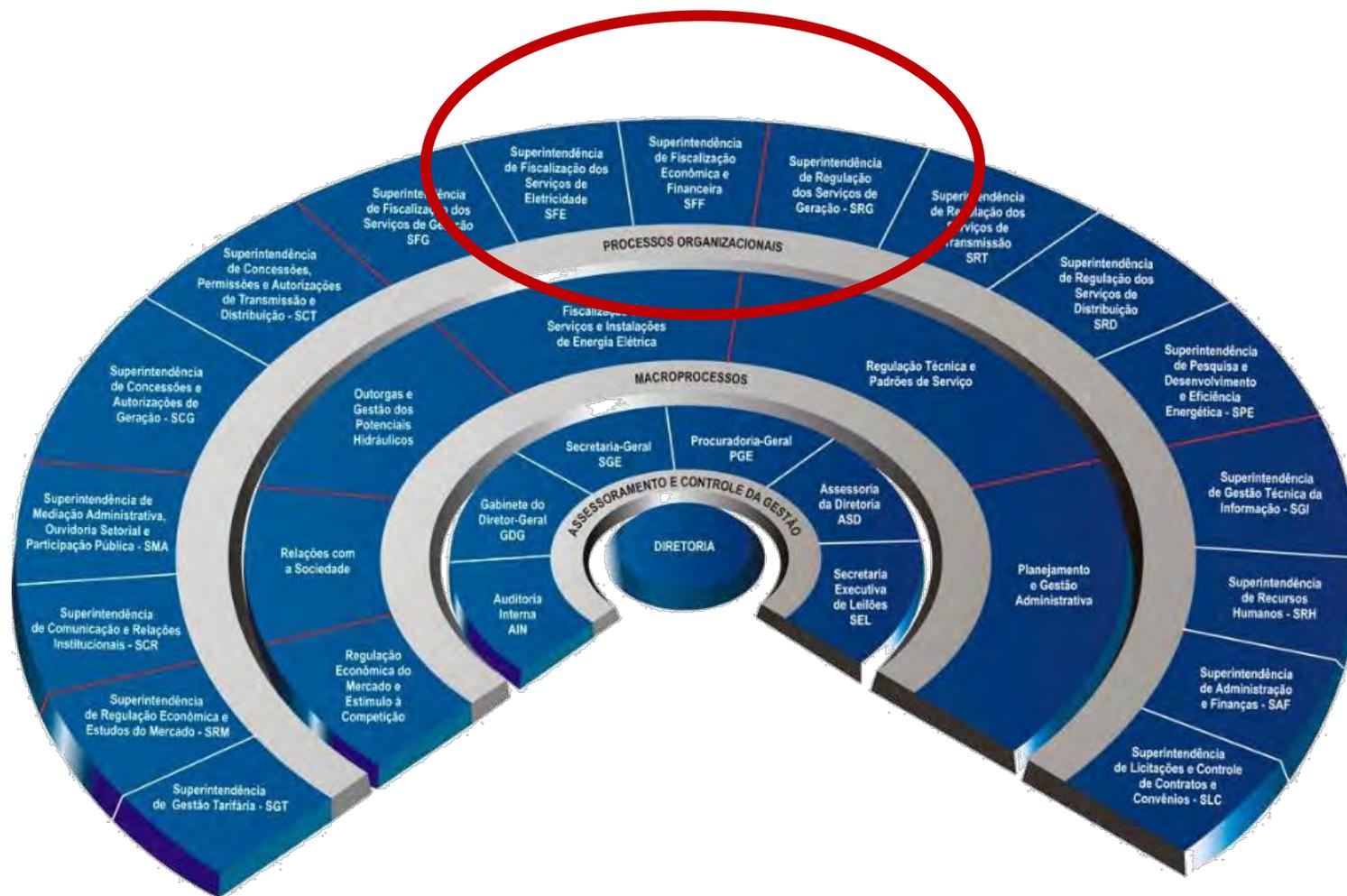
AUTORIZAÇÕES / OUTORGAS

Envolvendo os processos de energia

E COMO FAZEMOS ISSO?

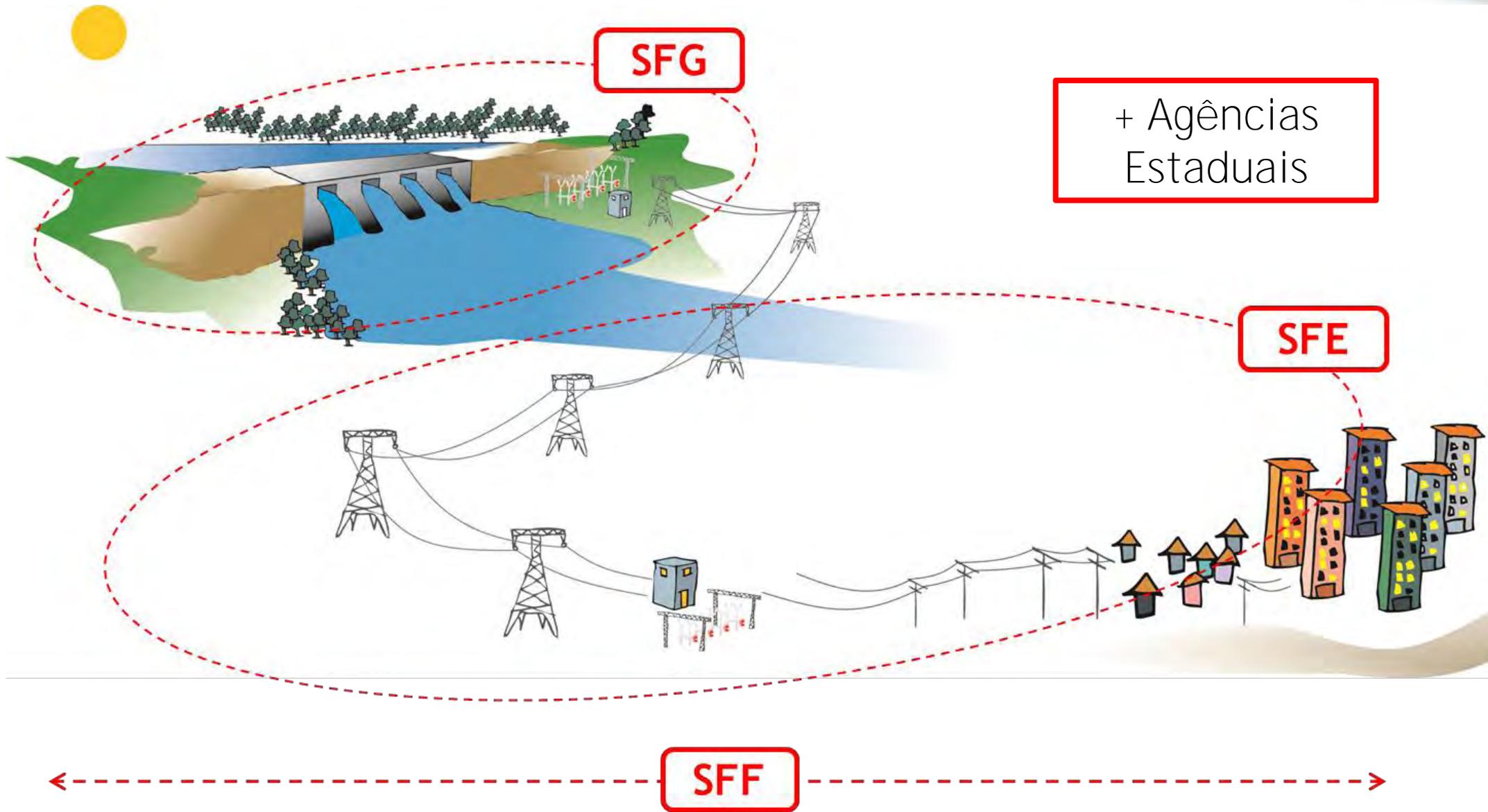
- Orientamos
- Aplicamos penalidades (quando necessário)
- Solucionamos conflitos
- Coordenamos os Programas P&D e PEE das Empresas do Setor Elétrico

ESTRUTURA DE MACROPROCESSOS

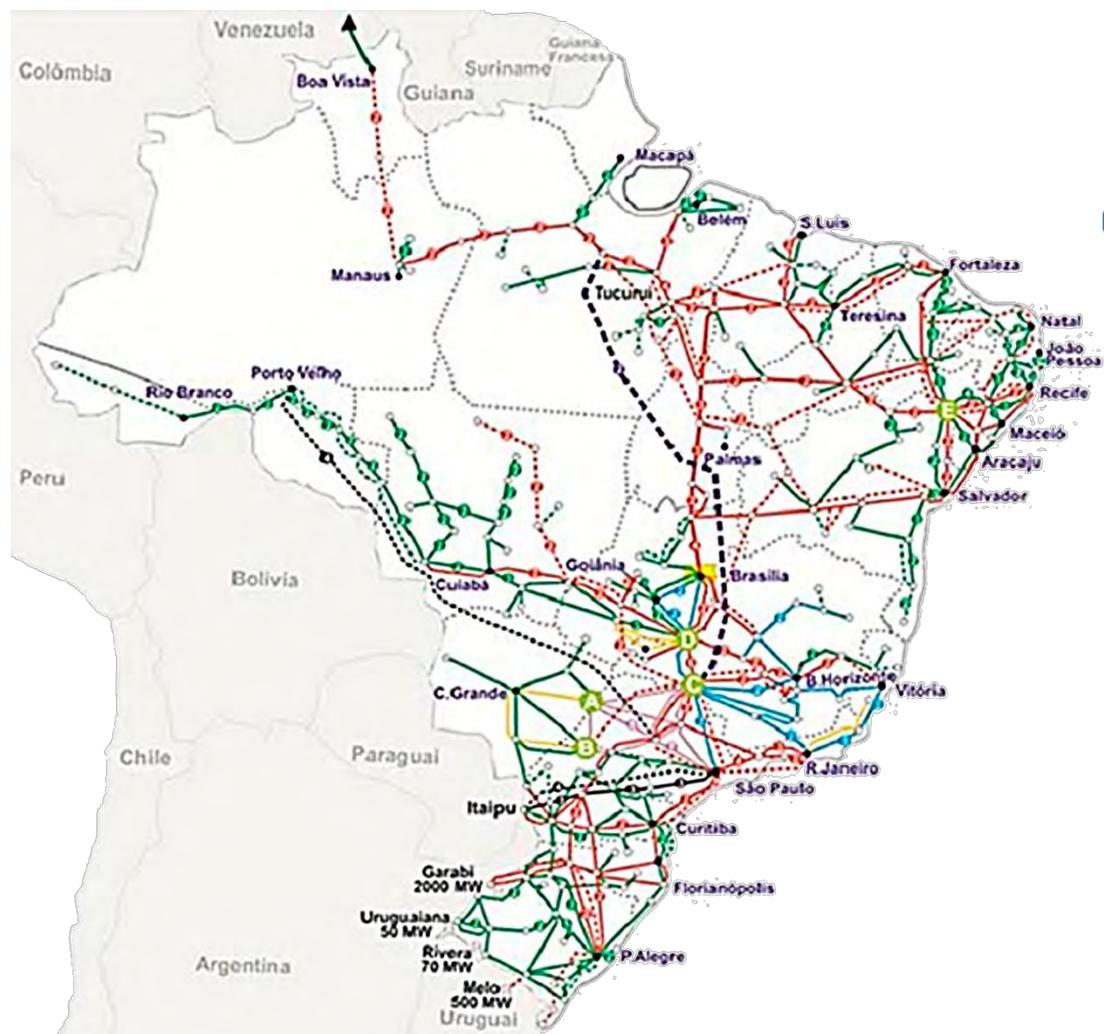


- ❖ 2 níveis hierárquicos
- ❖ 6 Macroprocessos
- ❖ 23 unidades organizacionais
- ❖ Comissões e Grupos de Técnicos

A Fiscalização na ANEEL



O Desafio



154 GW de Capacidade Instalada
Mais de 5000 Usinas



130.000 km de Linhas de Transmissão
235 Empresas



80 milhões de unidades consumidoras
101 distribuidoras



175 Fiscais
93 (ANEEL) + 82 (AEs)

Modelo de Fiscalização Anterior

Paradigma tradicional do Modelo Comando e Controle:



Fiscalizar todos - Todos os agentes devem ser fiscalizados periodicamente



Fiscalizar tudo - Todas as regras devem ser observadas



Punir muitas vezes - Sanção como o principal instrumento para aplicar regras



Prestação de contas baseada em Esforço: Quantidade de Fiscalizações, Valor das Multas.

2005

2013

Ok, precisamos mudar...

- ❖ Regulamentos mais complexos
- ❖ Cada vez mais agentes no mercado.
- ❖ Maior cobrança da sociedade.

- ❖ Ônus excessivo para o Regulador e regulados
- ❖ Falta de resultados significantes.

- ❖ Insatisfação interna e externa

2005

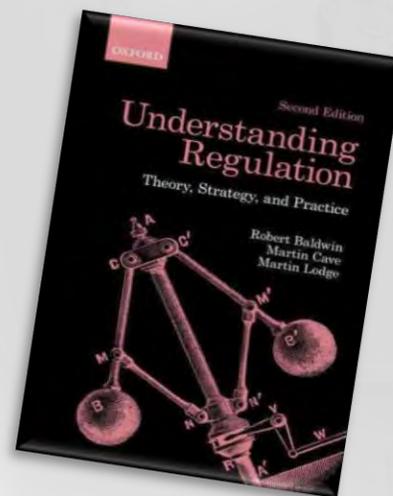
2013

2014

2015



... mas como?



OECD Best Practice Principles
for Regulatory Policy

Regulatory Enforcement and Inspections

OECD

A photograph of two men standing on a wooden fence, looking out over a field. The man on the left is wearing a white long-sleeved shirt and blue jeans. The man on the right is wearing an orange t-shirt and khaki pants. The fence is made of vertical wooden planks. The background is a hazy, overcast sky and a field of tall grass.

“Scarce attention has been paid to examining possibilities for improving the way regulations are implemented and enforced.”



Enforcement: the forgotten child of regulation

Crenças Comuns - Fiscalização / Inspeção

Se existem problemas é necessário **fiscalizar**

Todas as empresas devem ser auditadas **periodicamente**.

Empresas só fazem a coisa certa se souberem que **vão ser “auditadas”**

O bom comportamento é **o medo**.

o melhor.

Todas as empresas obedecidas logo **todas** devem ser fiscalizadas.

O tratamento deve ser **igual para todos** (frequência de fiscalização e sanções).

Duas Visões sobre a Fiscalização:



Tradicional

- Se há regras, é preciso fiscalizá-las
- Se há violações, é necessário punir
- Objetivo: 100% de adequação

Baseada em Resultados

- Adequação a regras é uma das formas
- Busca pelo Resultado
- Objetivo: efetividade

Dinâmica

Qual visão sobre a Fiscalização está mais presente na sua Instituição?

Acesse www.menti.com e use
o código **69 74 74**



Please enter the code

Submit

The code is found on the screen in front of you



Dinâmica 2

O que você acha que é mais danoso?

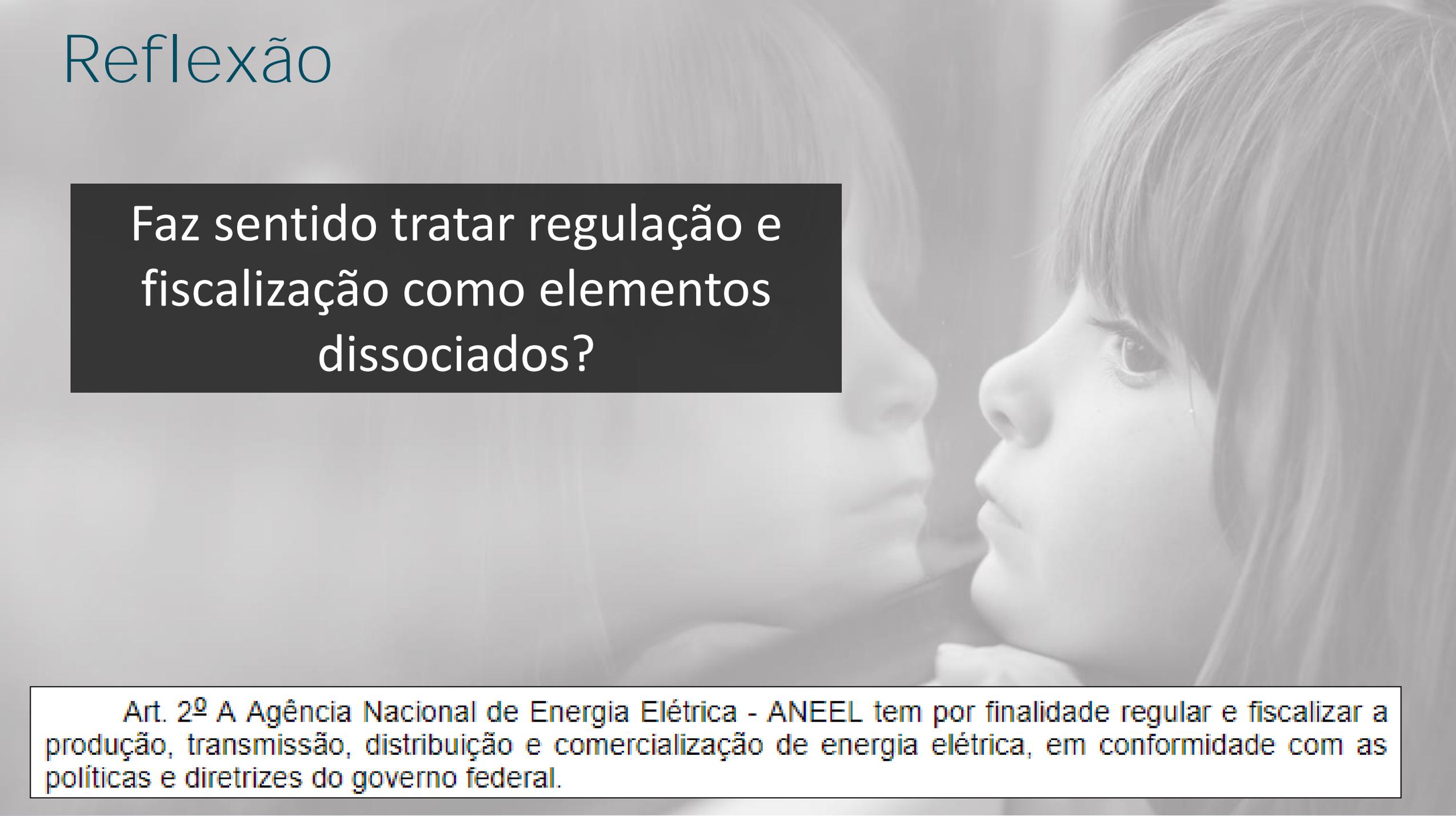
Boa regulação e
fiscalização ruim?

Boa fiscalização e
regulação ruim?

Acesse www.menti.com e use o código **69**

74 74

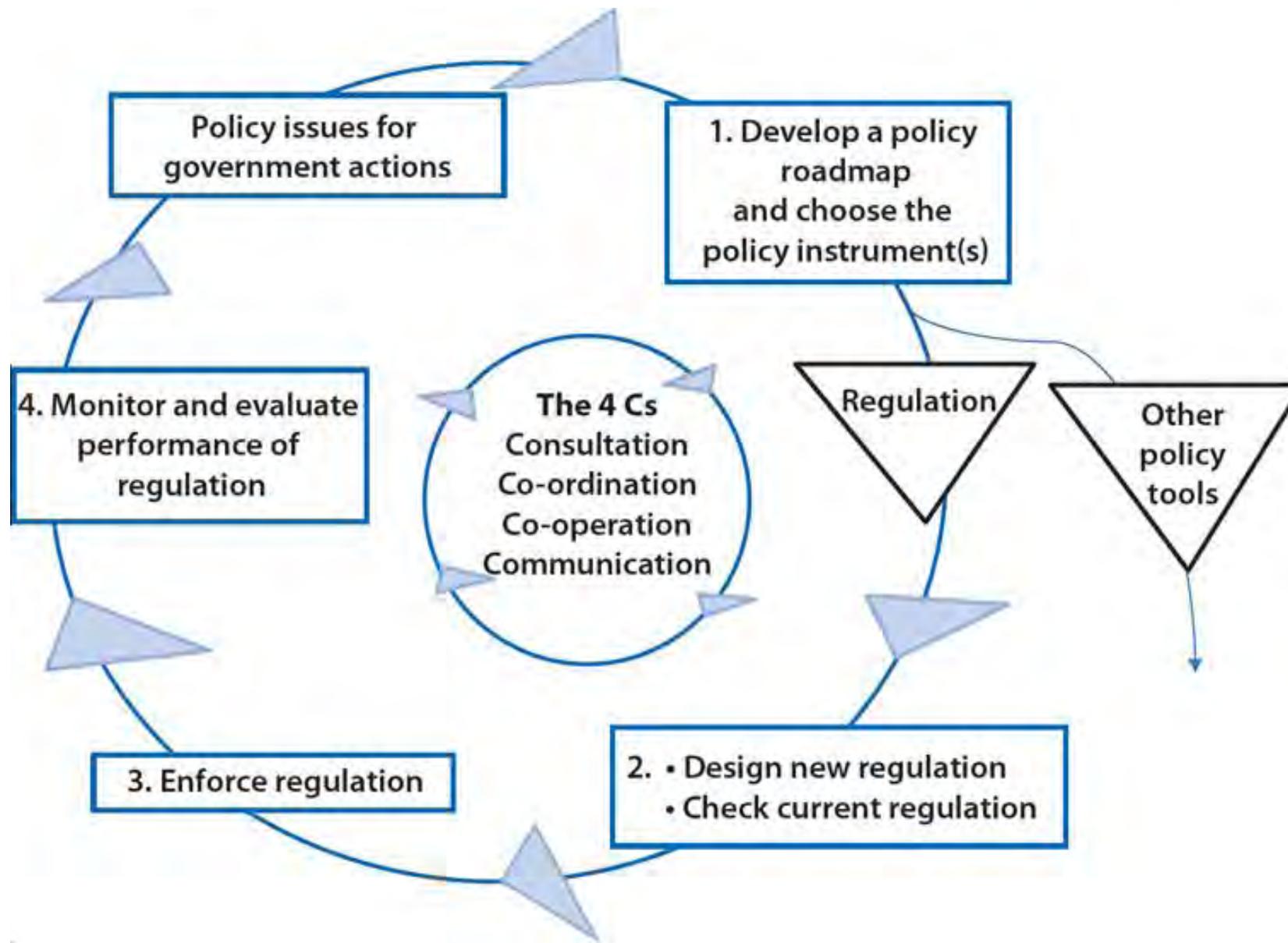
Reflexão



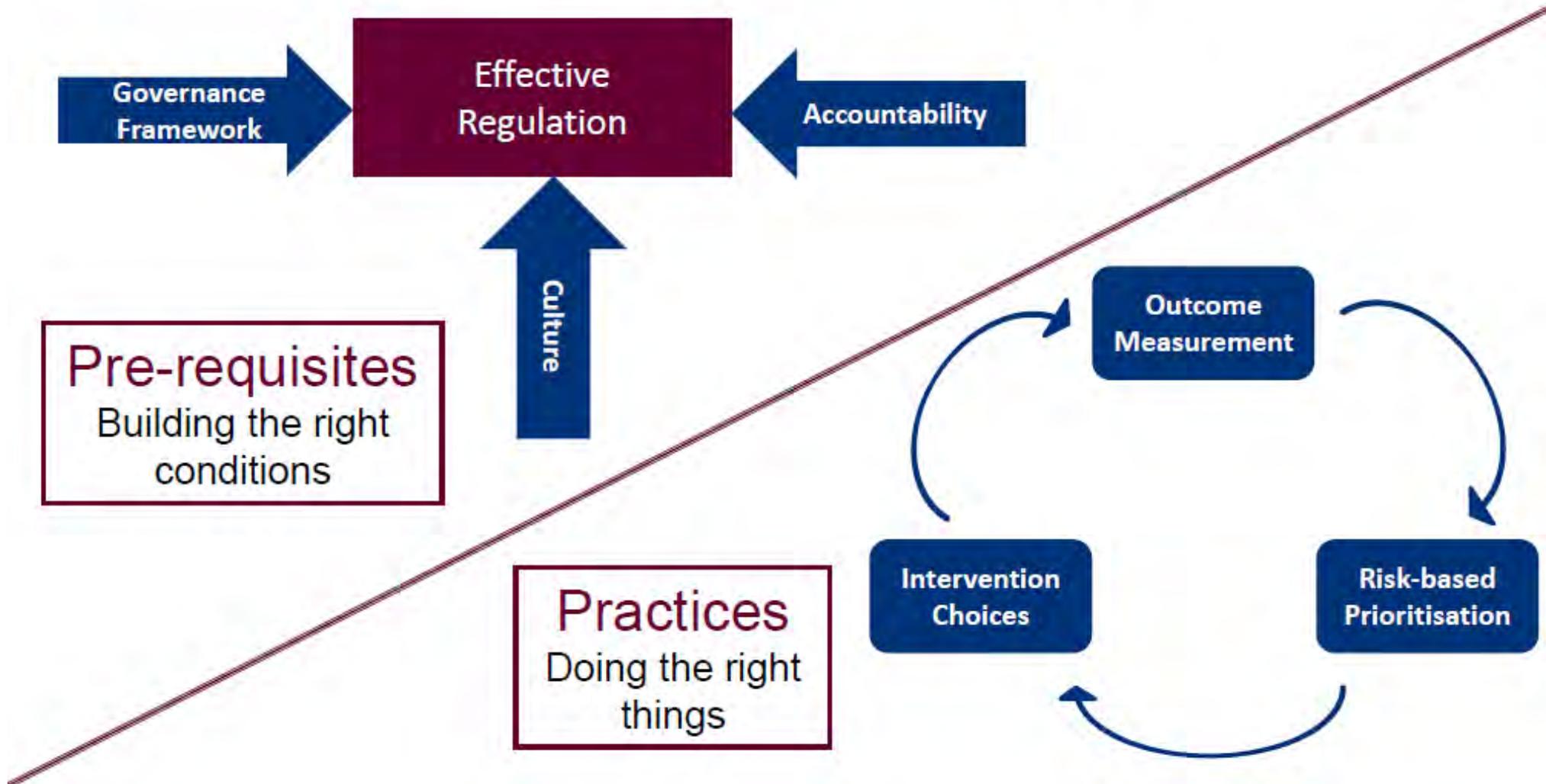
Faz sentido tratar regulação e fiscalização como elementos dissociados?

Art. 2º A Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL tem por finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

Ciclo de Governança Regulatória



Regulatory Delivery Model



Princípios de Boas Práticas da Fiscalização

OCDE, 2014 Regulatory Enforcement and Inspections

Regulação Responsiva

Transparência

Seletividade

Baseada em Risco

Profissionalismo

Base em evidências

Processo claro e justo/honesto

Coordenação e consolidação

Promoção de conformidade regulatória

Integração de informações

Visão de Longo Prazo

Princípios da Fiscalização Moderna

OCDE, 2014 Regulatory Enforcement and Inspections

Regulação Responsiva

Transparência

Seletividade

Baseada em Risco

Profissionalismo

Base em evidências

Processo claro e justo/honesto

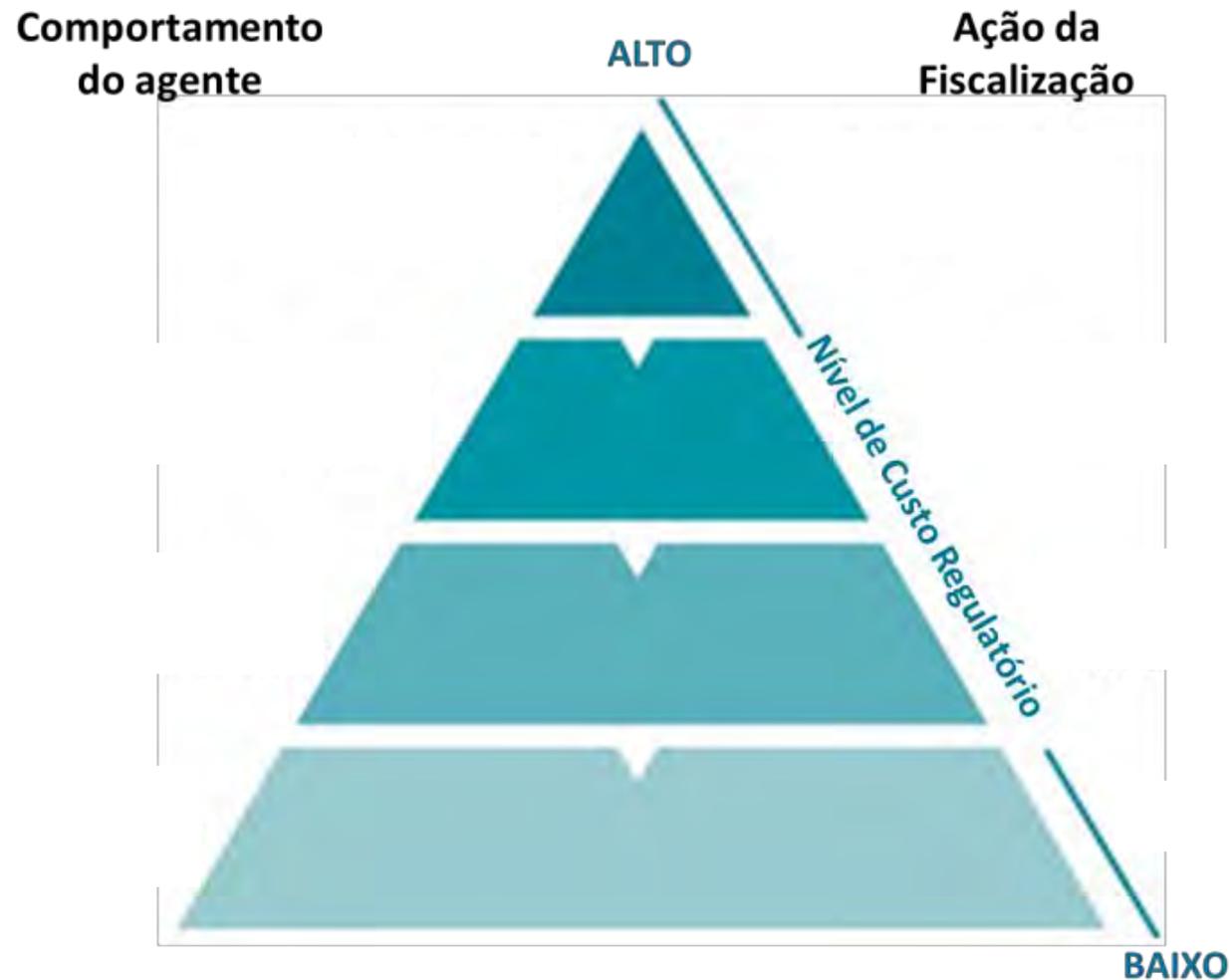
Coordenação e consolidação

Promoção de conformidade regulatória

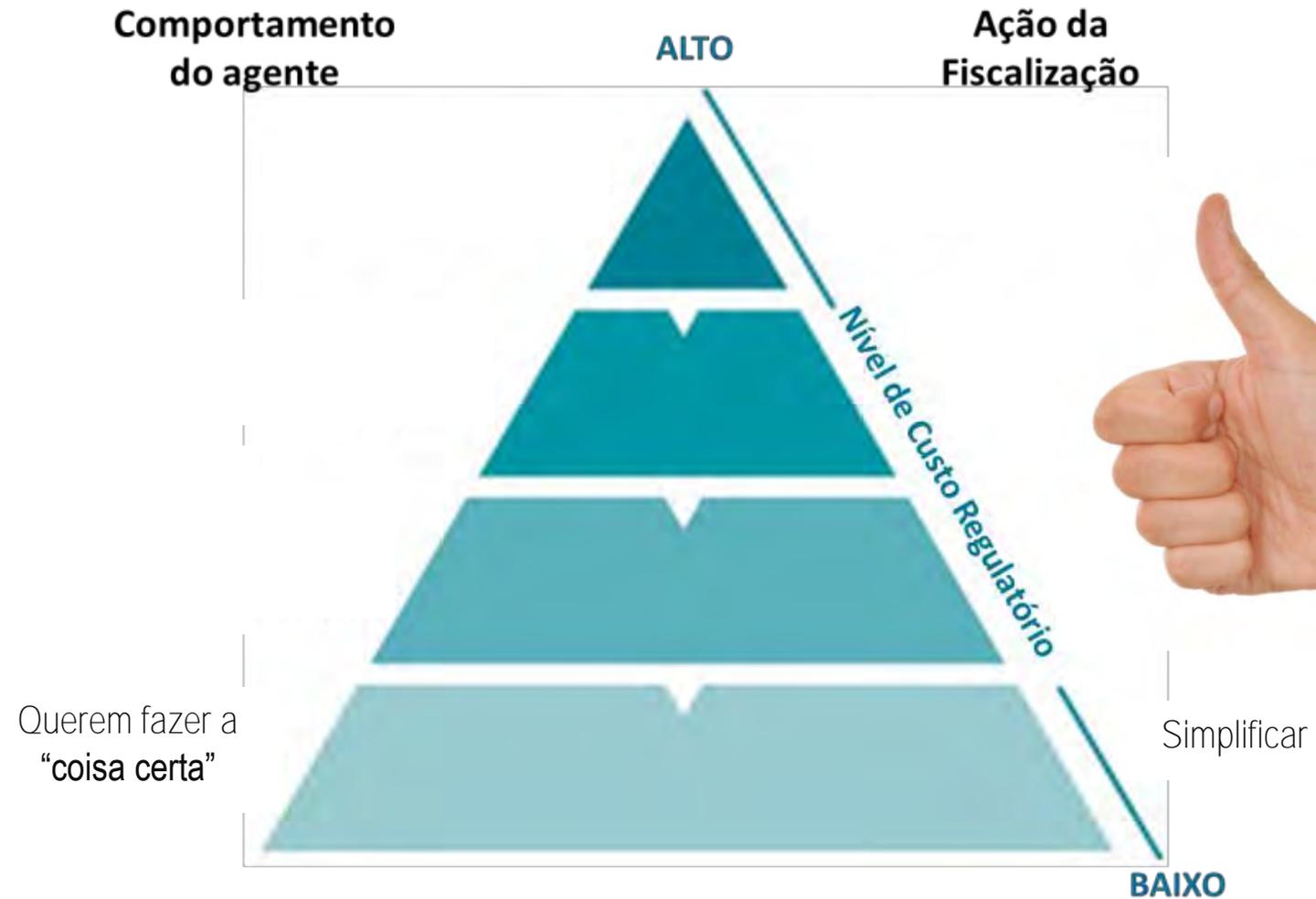
Integração de informações

Visão de Longo Prazo

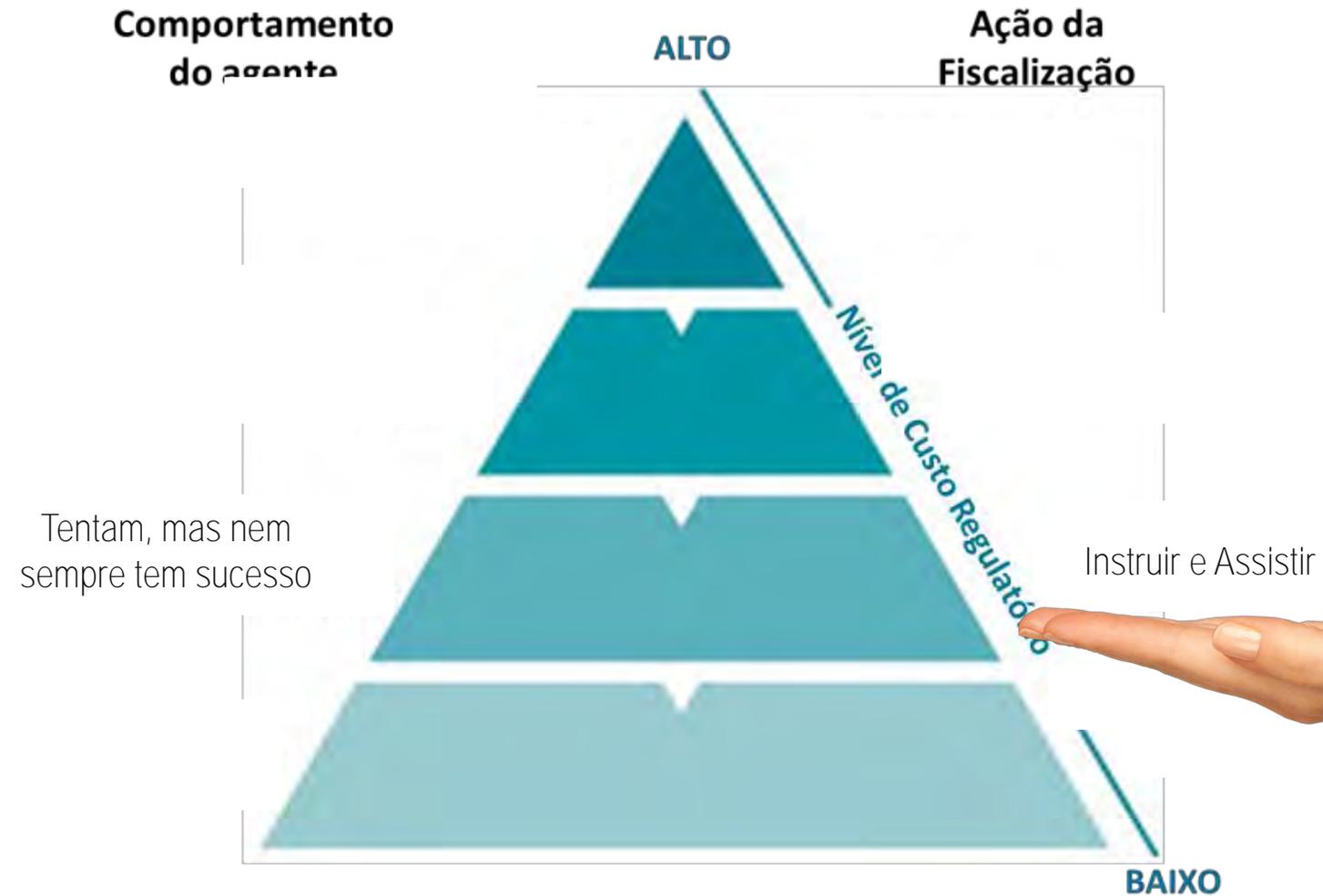
Pirâmide de Compliance



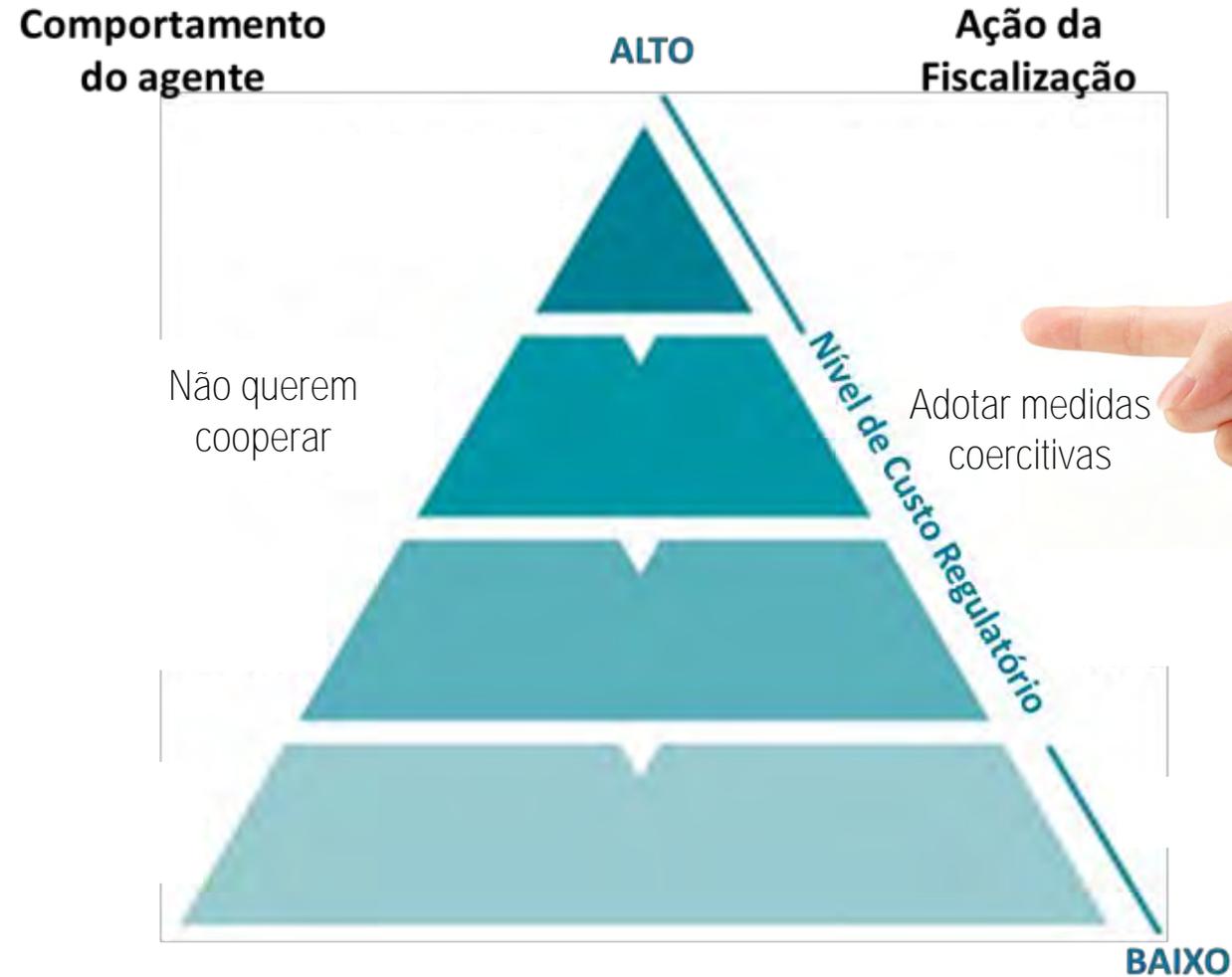
Pirâmide de Compliance



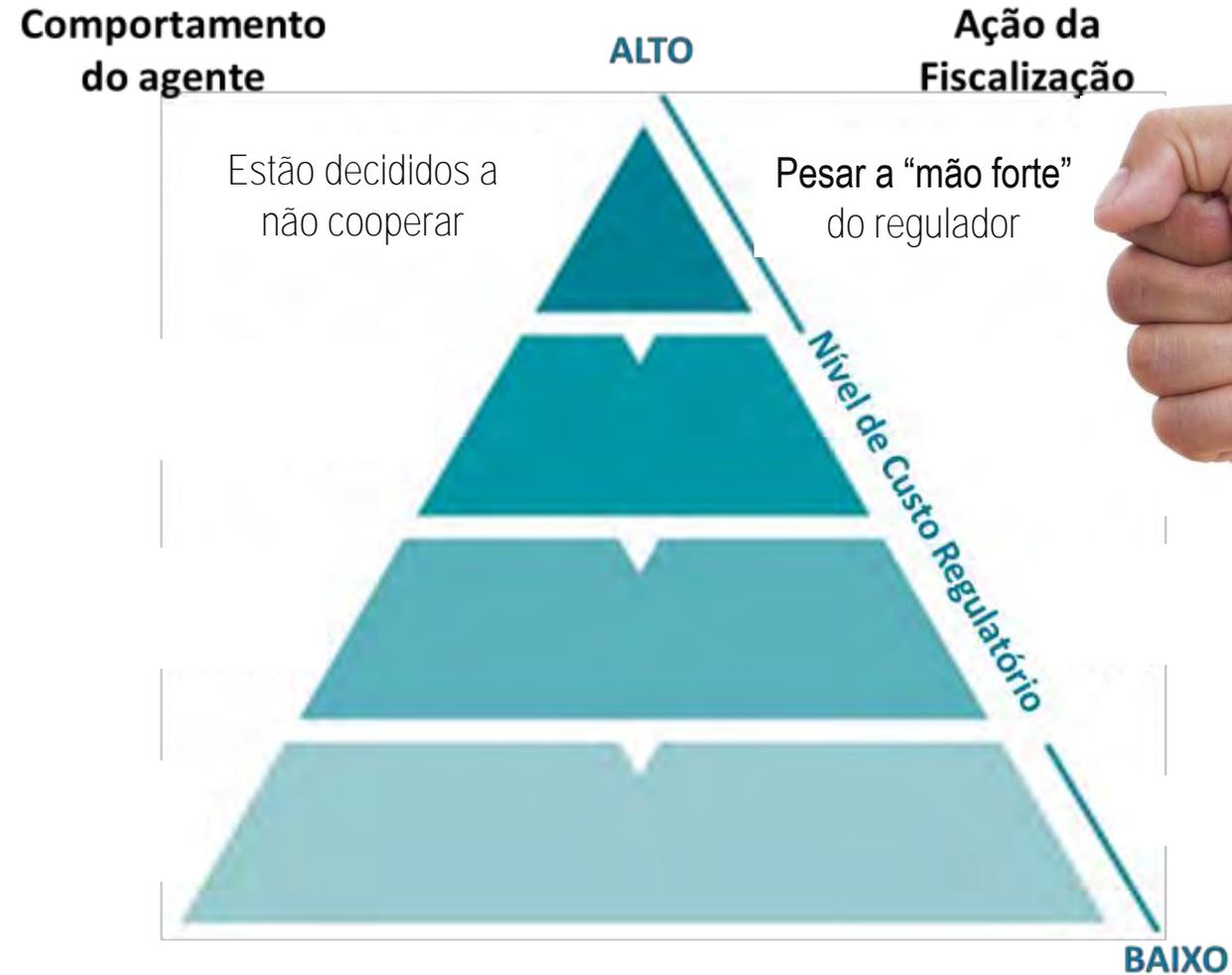
Pirâmide de Compliance

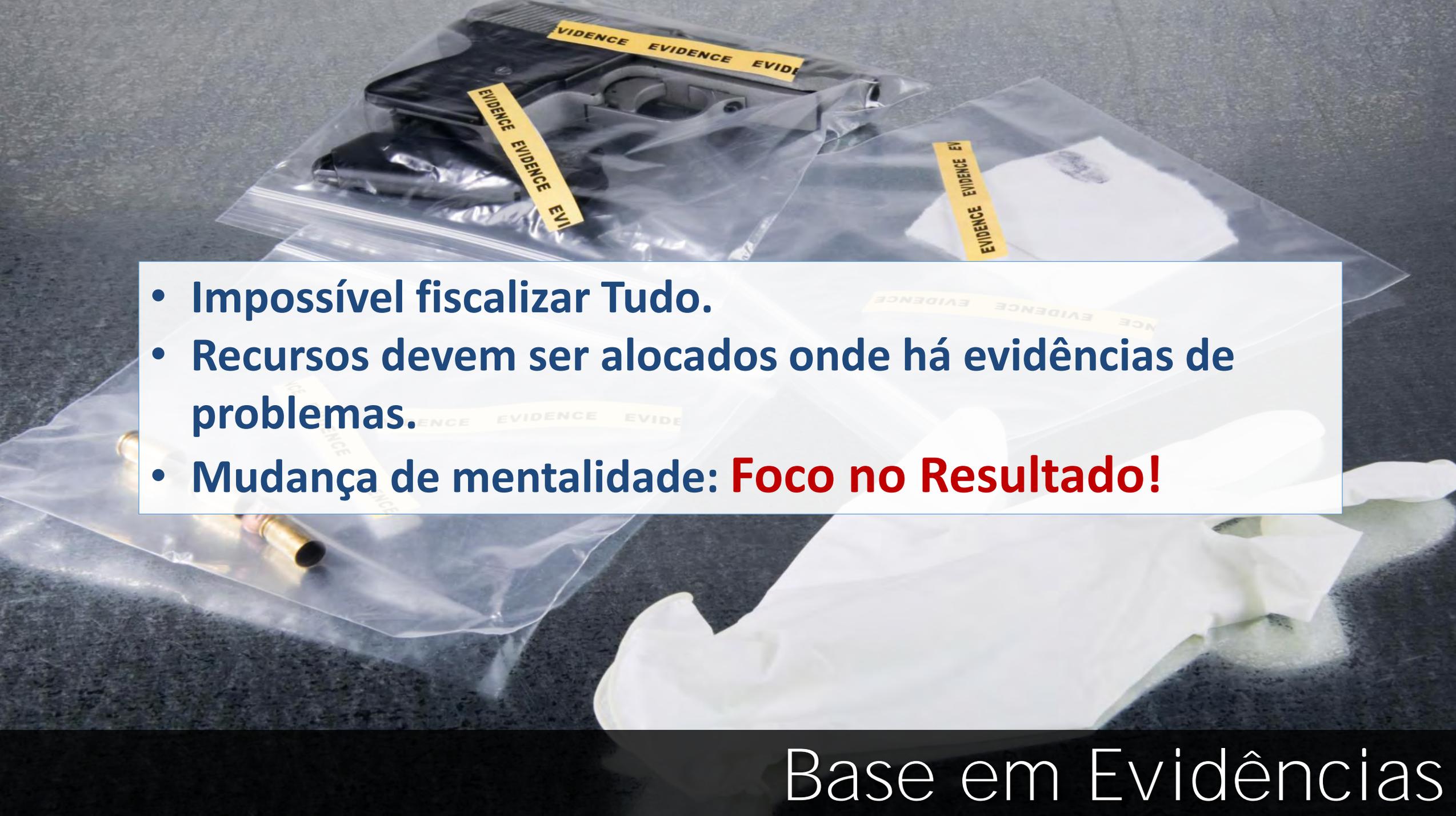


Pirâmide de Compliance



Pirâmide de Compliance



- 
- Impossível fiscalizar Tudo.
 - Recursos devem ser alocados onde há evidências de problemas.
 - Mudança de mentalidade: **Foco no Resultado!**

Base em Evidências

Baseada em Risco

- **Severidade das sanções devem ser proporcionais ao dano e/ou risco.**
- **Frequência e Intensidade das Fiscalizações devem ser proporcionais ao risco.**

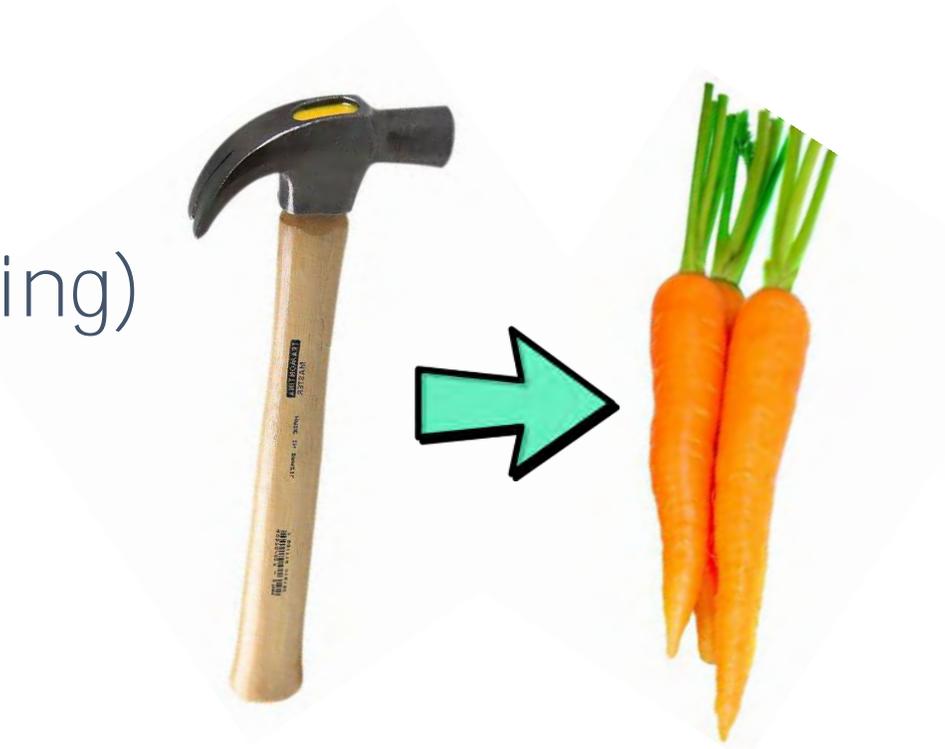
Base em evidências e em risco:

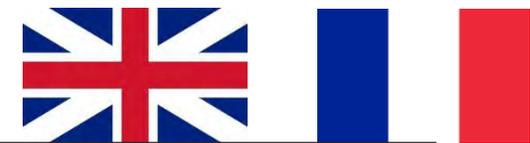




SELETIVIDADE

- Há formas **alternativas** à fiscalização tradicional.
- Fiscalização tradicional: ausência de outra alternativa.
- Outras ferramentas:
 - Comunicação, conscientização.
 - Reputação (naming, shaming, faming)
 - Empoderamento de stakeholders
 - Behavioural Interventions





Ex: - Segurança Ocupacional

- Países expect

- Estatís

- França

- Fisca

- Deze

- Reino U

- Fisca

- Coop

Fatal accidents per 100K workers	1998-2007	2008-2013	1998-2013
Britain	1.4	0.62	1.11
Germany	2.1	0.87	1.66
France	2.97	2.62	2.79
EU 15	2.4	1.5	2.04
EU27/28	2.6	1.63	2.26

Data only for accidents *on premises* – excludes work-related transport deaths

Problemas

Novo Modelo de Enforcement da ANEEL

PROMOÇÃO / PREVENÇÃO

Publicidade

Alertas

Planos de
Melhoria

DETECÇÃO

Monitoramento
(inteligência analítica)

Base em evidências, Foco no risco,
Regulação responsiva,
Integração da Informação

Investigação
(qualitativa)

AÇÃO

Advertências

Multas

Suspensão
Intervenção
Caducidade

2005

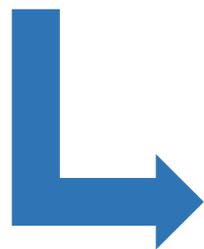
2013

2014

2015

2016

Exemplo: Inteligência Analítica na Distribuição



Definição de temas e empresas a serem analisadas qualitativamente

Agenda de trabalho



Novo Modelo de Enforcement da ANEEL

PROMOÇÃO / PREVENÇÃO

Publicidade

Alertas

Planos de
Melhoria

DETECÇÃO

Monitoramento
(inteligência analítica)

Investigação
(qualitativa)

Base em evidências, Foco no risco,
Regulação responsiva

AÇÃO

Advertências

Multas

Suspensão
Intervenção
Caducidade

2005

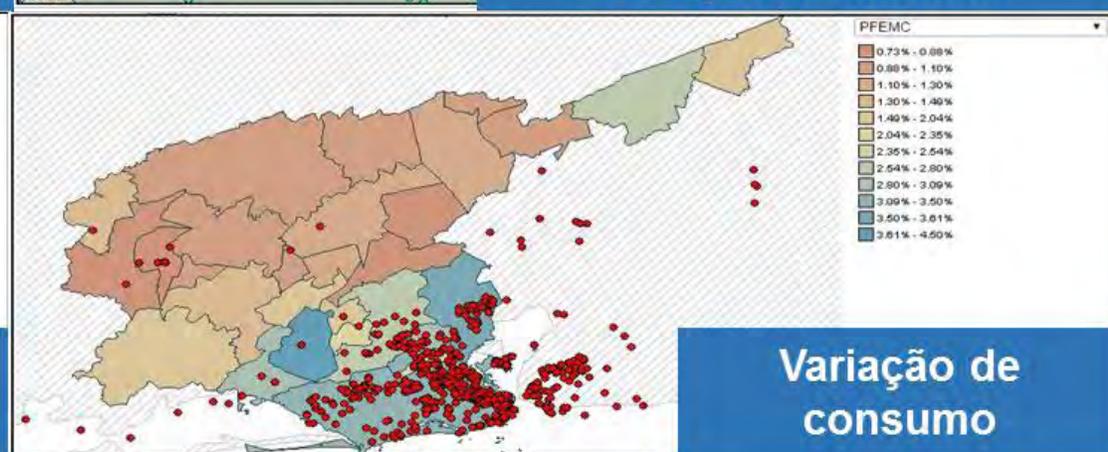
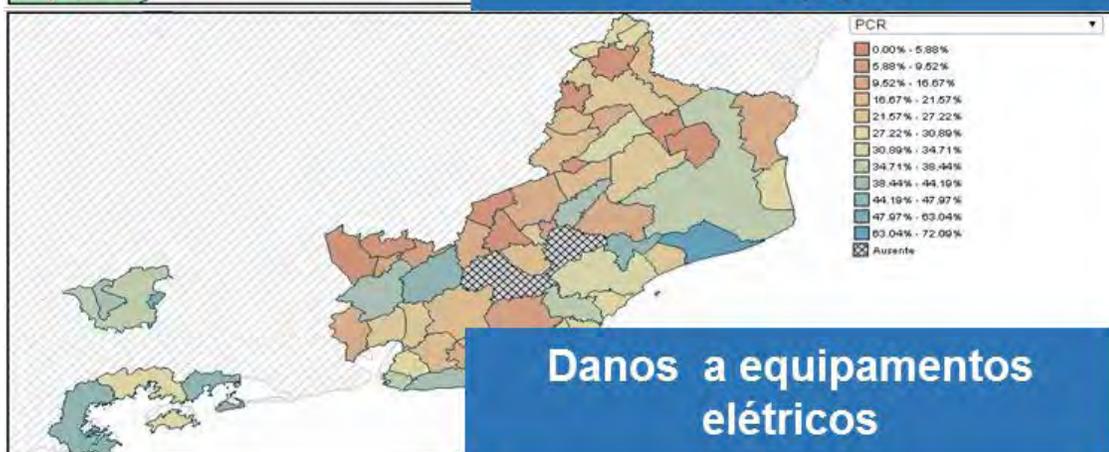
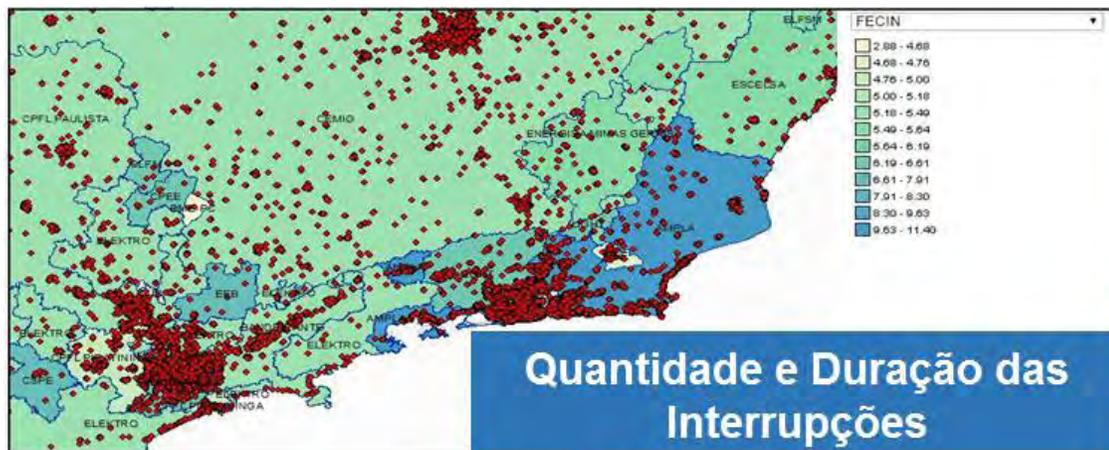
2013

2014

2015

2016

Exemplo: Análise qualitativa na Distribuição



Novo Modelo de Enforcement da ANEEL

PROMOÇÃO / PREVENÇÃO

Seletividade, Promoção do Compliance

Publicidade

Alertas

Planos de Melhoria

DETECÇÃO

Monitoramento
(inteligência analítica)

Investigação
(qualitativa)

AÇÃO

Advertências

Multas

Suspensão
Intervenção
Caducidade

2005

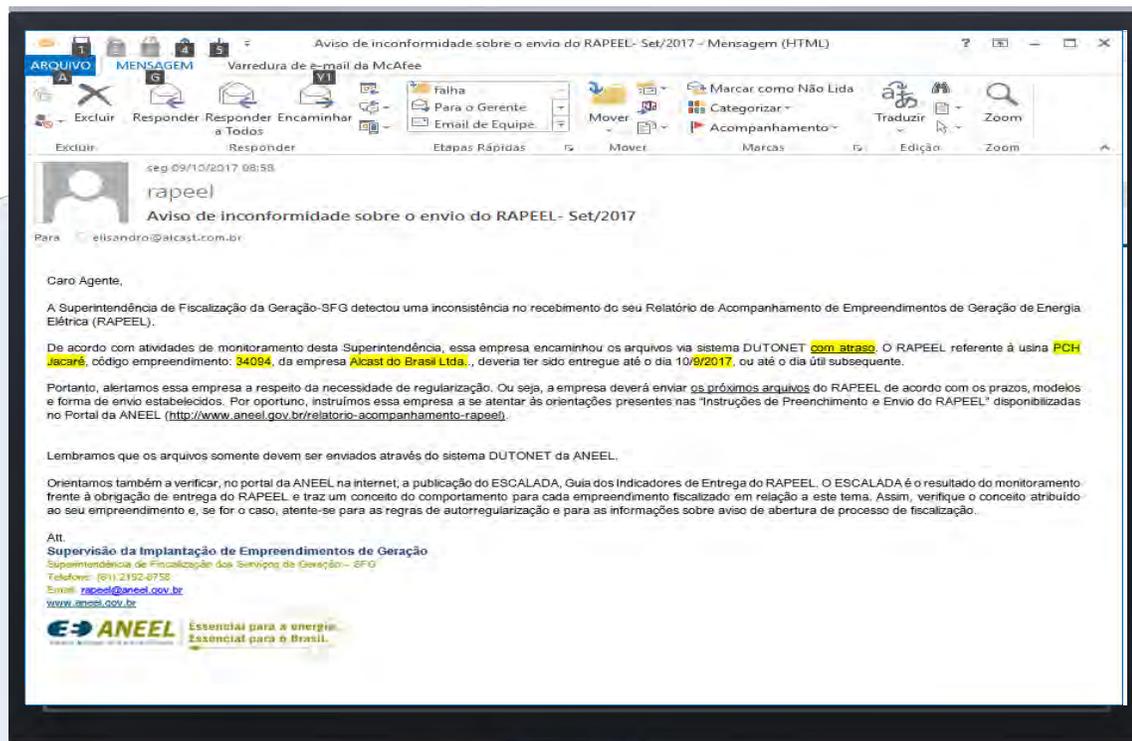
2013

2014

2015

2016

Publicidade e Alertas www.aneel.gov.br



2005

2013

2014

2015

2016

Novo Modelo de Enforcement da ANEEL

PROMOÇÃO / PREVENÇÃO

Publicidade

Alertas

Foco no Risco, Regulação Responsiva

Planos de
Melhoria

DETECÇÃO

Monitoramento
(inteligência analítica)

Investigação
(qualitativa)

AÇÃO

Advertências

Multas

Suspensão
Intervenção
Caducidade

2005

2013

2014

2015

2016

Planos de Melhoria

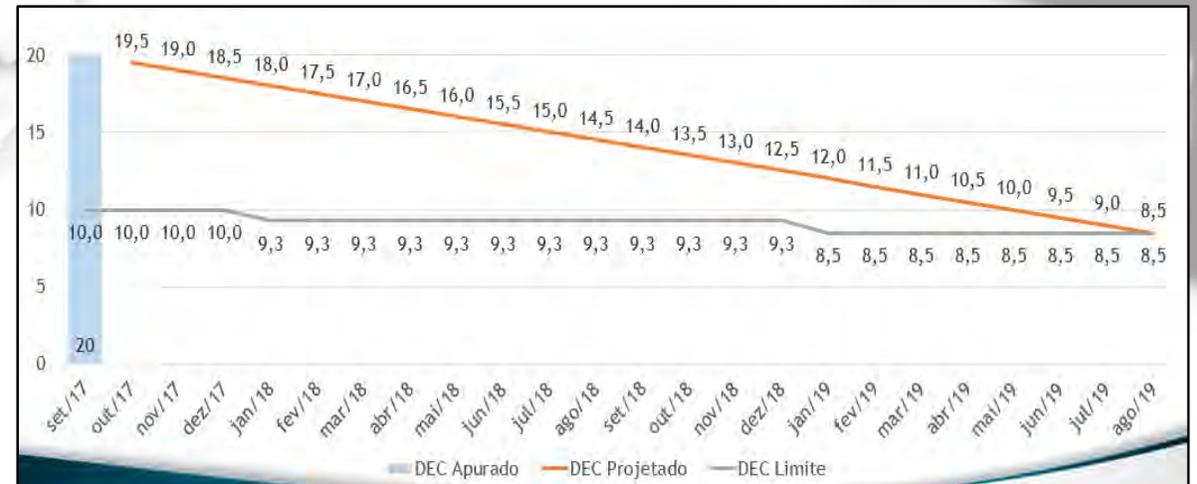
Compromisso por resolver o problema

Solução acordada entre regulador e regulado

5) Cronograma

Tabela 17. Cronograma em % acumulado de execução das atividades previstas para 2018.

Atividades	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
Projeto 20772 - Obra 0211701863 / Recondutoramento		10%	20%	70%	100%						
Projeto 20772 - Obra 0211701867 / Recondutoramento		10%	20%	70%	100%						
Projeto 20772 - Obra 0211702022 / Recondutoramento			10%	80%	100%						
Projeto 001 - Circuito 3005029 / Reforma de BT						30%	100%				
Projeto 3917 / Migração de Comunicação para Rádio Digital				4%	12%	32%	56%	74%	88%	100%	
Projeto 23882 / Instalação de 5 Religadores						20%	100%				



Modelo de Enforcement

PROMOÇÃO / PREVENÇÃO

Publicidade

Alertas

Planos de
Melhoria

DETECCÃO

Monitoramento
(inteligência analítica)

Investigação
(qualitativa)

AÇÃO

Base em evidências, Regulação
responsiva, Processo claro e justo

Advertências

Multas

Suspensão
Intervenção
Caducidade

2005

2013

2014

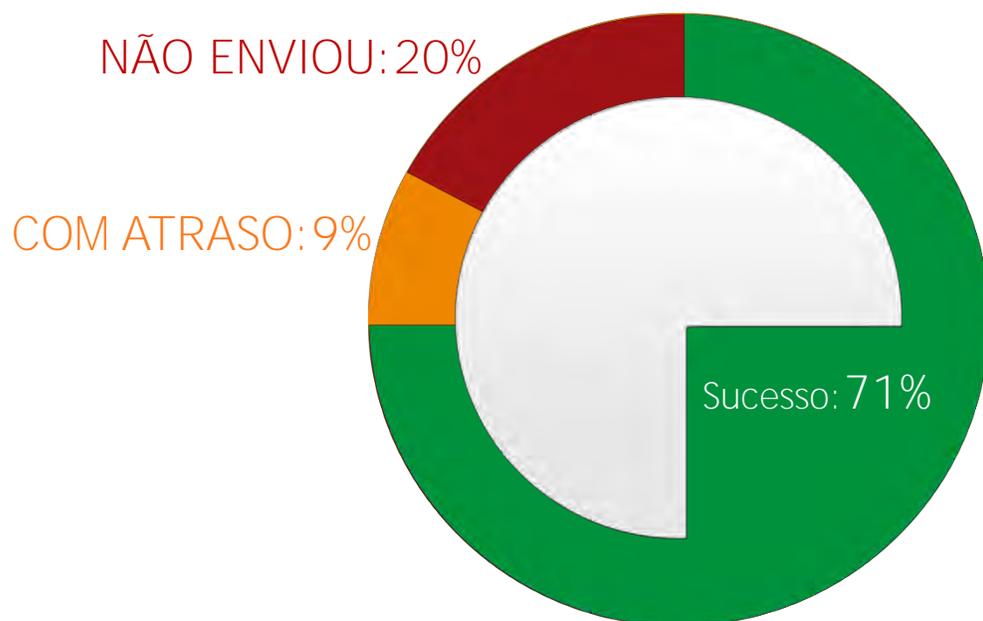
2015

2016

Resultados - 1) Envio de informações

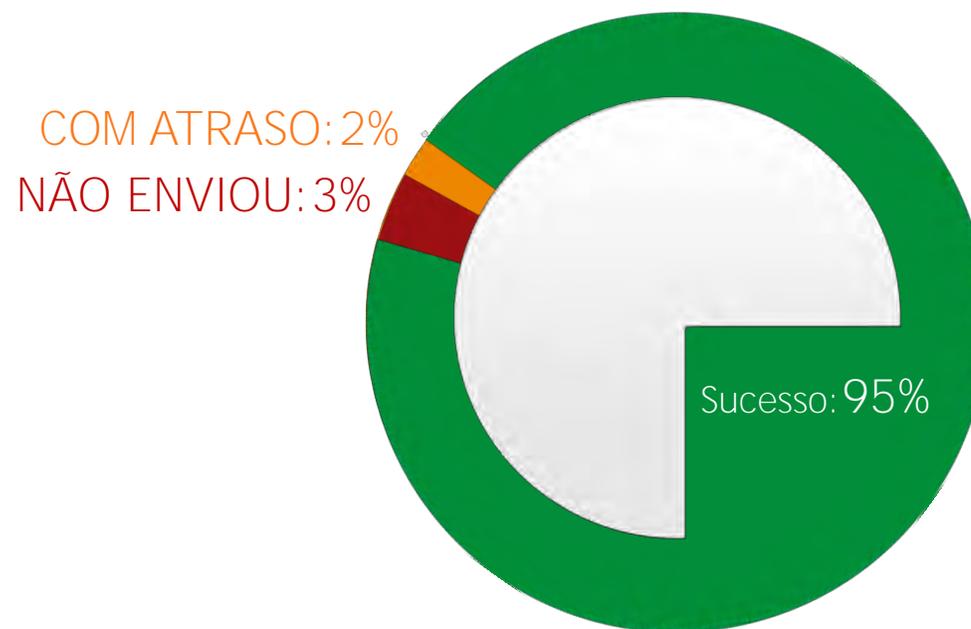
Agosto 2016

71% taxa de conformidade
(informação tempestiva)



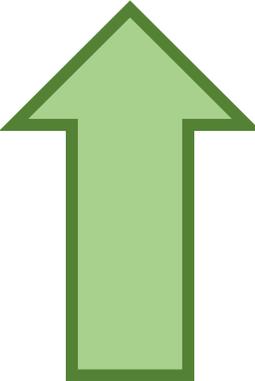
Agosto 2017

95% taxa de conformidade
(aumento de 24%)



Resultados - 1) Envio de informações

24%



20%

Mecanismos de autorregulização

- ❖ Manuais na internet
- ❖ Alarmes (email)
- ❖ Publicidade ao mercado
- ❖ Suporte telefônico

Seletividade e Promoção do Compliance

4%

Ferramentas tradicionais

- ❖ Notificações, Advertências e Multas

Responsive Regulation and Proportionality

2005

2013

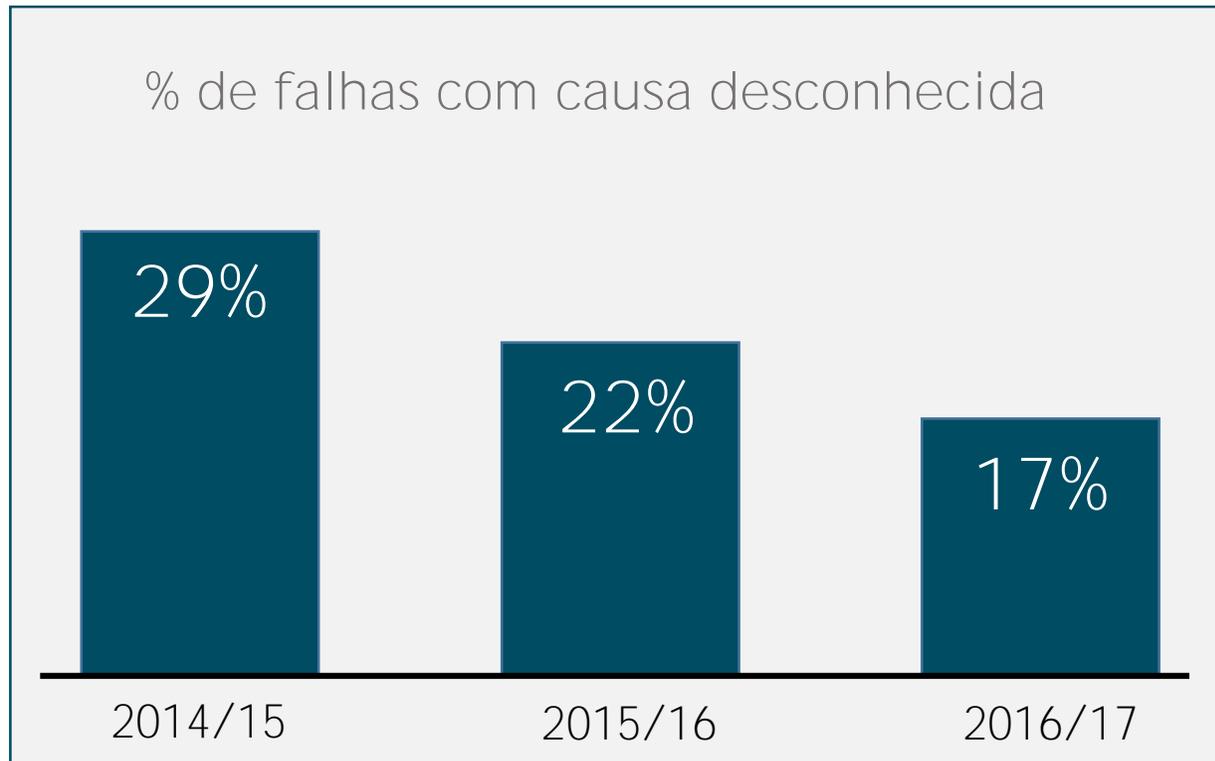
2014

2015

2016

2017

Resultados - 2) Identificação de falhas em linhas de transmissão



Planos de Melhorias
41% de redução em 2 anos

2005

2013

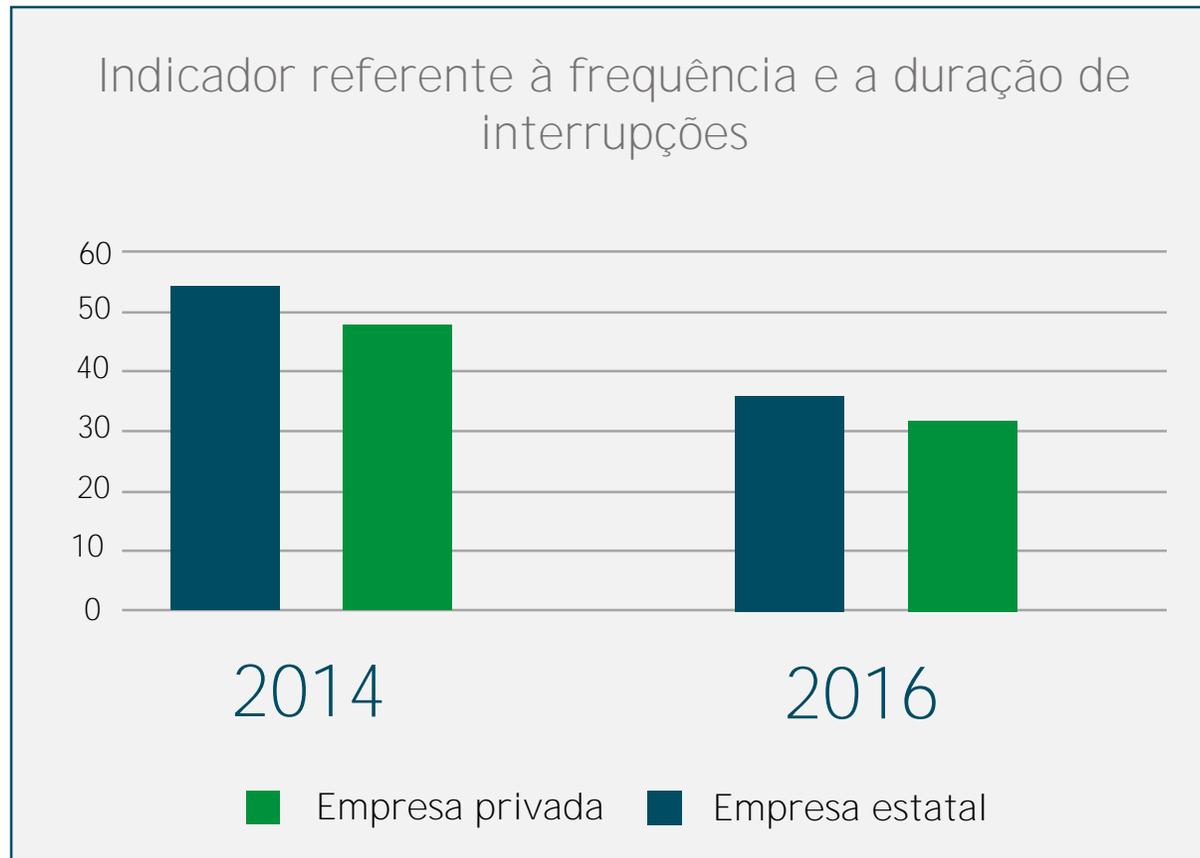
2014

2015

2016

2017

Resultados - 3) Qualidade do serviço



PLANOS DE MELHORIA

36% de melhoria em empresa estatal

54% de melhoria em empresa privada

2005

2013

2014

2015

2016

2017

O Processo de Mudança na ANEEL

- **Ação Bottom-up com suporte Top-down**

As discussões iniciaram-se no nível operacional, depois foram validadas pelas lideranças e incluídas dentro do planejamento estratégico.

- **Primeiro desafio:**

- Rotina x Inovação

- **Equipe:**

- Necessário o engajamento de todos



O Processo de Mudança na ANEEL

- **Maior desafio: Mudança cultural!**

- *Como eu vou assumir responsabilidade por um resultado que é do agente?*
- *Como assim eu não vou fiscalizar tudo?*
- *Eu identifiquei uma infração e vou deixar por isso mesmo?*
- *Tudo o que eu fiz até agora foi errado?*

- **Gestão de Conflitos**

- *Importância da liderança*



Lições aprendidas

- ❖ **ESTRUTURA DE ENFORCEMENT FRAGMENTADA E MULTICULTURAL**
 - Suporte top-down: Diretoria (Planejamento Estratégico)
 - Formalização do novo modelo (novo ato normativo para o processo de enforcement)
- ❖ **TAREFAS COTIDIANAS vs. ESFORÇOS DE INOVAÇÃO**
 - Times de inovação: isolados e focados
- ❖ **ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS (CORPO TÉCNICO, ÁREAS DE REGULAMENTAÇÃO, EMPRESAS, GOVERNO)**
 - Esforços de comunicação, alinhamento em todos os níveis, do operacional ao estratégico
 - Mudança de cultura: do esforço para o resultado
- ❖ **CONFLITO ENTRE LEGALIDADE/ISONOMIA E REGULAÇÃO RESPONSIVA**
 - Deixar claro para o mercado a importância do comportamento

2005

2013

2014

2015

2016

2017

MISSÃO



Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade

VISÃO



Ser essencial para assegurar a qualidade e a sustentabilidade do serviço de energia elétrica

01 Promover um ambiente regulatório que desenvolva o setor elétrico com

RESULTADOS

REGULAÇÃO

03 Aperfeiçoar, simplificar e consolidar a regulação

04 Promover um ambiente regulatório favorável à inovação tecnológica e à eficiência energética

RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

07 Aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade

08 Fortalecer o papel e a imagem institucional

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

11 Reestruturar e implementar a gestão da informação

06 Otimizar os processos de fiscalização, com foco no monitoramento, na prevenção e na melhoria da qualidade do serviço prestado

PESSOAS E GESTÃO ORGANIZACIONAL

12 Valorizar pessoas e desenvolver competências com foco em resultados

13 Assegurar a gestão organizacional que favoreça a integração e a inovação nos processos

INFRAESTRUTURA

14 Melhorar a infraestrutura física, recursos materiais e os serviços administrativos

15 Modernizar a infraestrutura e soluções de tecnologia da informação

AUTONOMIA

16 Assegurar a autonomia decisória, administrativa, orçamentária, financeira e de gestão de pessoas



PESSOAS E RECURSOS



- Autonomia
- Compromisso com o interesse público

- Diálogo
- Efetividade
- Equilíbrio

- Ética
- Imparcialidade
- Isonomia

- Previsibilidade
- Simplicidade
- Transparência

PRÓXIMOS PASSOS

❖ COORDENAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO

- Aprimorar ações conjuntas com as Agências Estaduais
- Aproximação de outros reguladores correlacionados (ANP, ANA)

❖ VISÃO DE LONGO PRAZO

- Promover as boas práticas de fiscalização de uma forma mais ampla

❖ PROFISSIONALISMO

- Desenvolver treinamentos específicos (competências técnicas e comportamentais)

❖ INTEGRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

- Elaborar e Implementar práticas de Gestão Corporativa da Informação.
- Nova habilidade: Data Analytics
- Consolidação de dados qualificados -> Melhor decisão de todos stakeholders

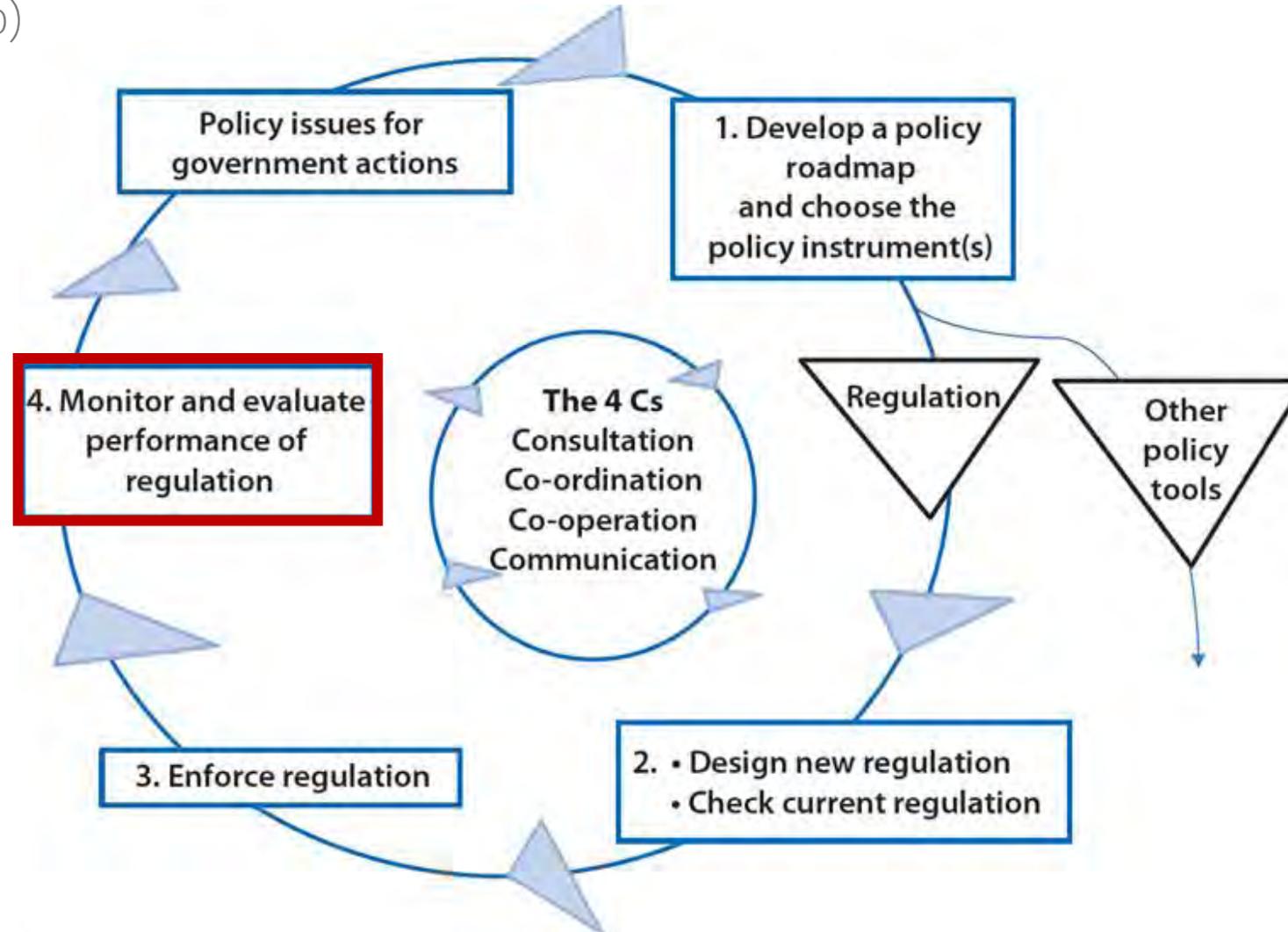
12 Valorizar pessoas e desenvolver competências com foco em resultados

11 Reestruturar e implementar a gestão da informação

PRÓXIMOS PASSOS

❖ FECHAMENTO DO CICLO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA

- Implantar avaliações sistemáticas da efetividade da regulação (Análise de Resultado Regulatório)



03 Aperfeiçoar, simplificar e consolidar a regulação



AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA



ENDEREÇO: SGAN 603 Módulos I e J - Brasília/DF
CEP: 70830-110
TELEFONE GERAL: 061 2192 8020
OUVIDORIA SETORIAL: 167